

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO**  
**HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Ananda Vieira

**PROCESSOS CRIATIVOS**  
**A criatividade sob o olhar da transdisciplinaridade**

Porto Alegre

2013

Ananda Vieira

## **PROCESSOS CRIATIVOS**

### **A criatividade sob o olhar da transdisciplinaridade**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Flavia Ataide Pithan

Porto Alegre

2013

Ananda Vieira

## **PROCESSOS CRIATIVOS**

### **A criatividade sob o olhar da transdisciplinaridade**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Flavia Ataide Pithan

**Conceito final:**

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

**Banca examinadora:**

---

Maria Berenice da Costa Machado

---

Mariângela Machado Toaldo

---

Orientadora - Flavia Ataide Pithan

## **AGRADECIMENTOS**

Às pessoas que me acompanharam durante este momento especial que é a graduação, pois ao ingressar no mundo acadêmico começamos a construir aos poucos uma vida profissional e pessoal mais madura, repleta de aprendizados e desafios.

Às pessoas que me apoiaram desde sempre, em especial minha mãe Heloisa, meu porto seguro e amor eterno.

Aos amigos amados que fizeram da minha vida algo mais feliz, sempre presentes nos momentos difíceis e divertidos.

Às pessoas que a UFRGS me deu como presente, que fazem parte da minha vida agora e continuarão fazendo.

À Caroline, que além de me conceder uma grande oportunidade profissional e pessoal ajudou em todos os sentidos com atenção e carinho neste trabalho.

O aprendizado em todos os aspectos providos pelas colegas, professores e amigos contribuiu para moldar a pessoa que sou hoje. As experiências ao longo deste período foram apenas o início de muitas que ainda estão por vir.

Todo o esforço e empenho, agora reconhecidos e descobertos por meio do fechamento desta etapa, devem-se também a minha persistência e dedicação em todas as etapas que vivi.

*“O longo caminho do material  
através da função  
até ao trabalho criativo  
tem apenas um objetivo:  
criar ordem  
a partir da confusão  
desesperada  
do nosso tempo.*

*Temos de ter ordem,  
colocando cada coisa  
no seu devido lugar  
e dando o devido  
a cada coisa  
de acordo com a sua natureza”.*

*Ludwig Mies van der Rohe*

## RESUMO

Este estudo trata como se dão os processos criativos que fazem uso de diferentes vertentes da comunicação e do design, tendo o foco na solução inovadora. Procura-se explorar a possibilidade de criar um ambiente propício à criatividade e com maior qualidade do trabalho ao incorporar métodos criativos no dia a dia do profissional. Por meio de uma pesquisa exploratória, através de entrevistas em profundidade obter informações junto a profissionais da área de criação, marketing, comunicação, design e inovação, para saber que tipo de processos e métodos estes indivíduos fazem uso e quais os possíveis resultados destas atividades.

Para analisar estes fatores o estudo foi amparado em modelos de processo criativo trazidos pelo levantamento bibliográfico. Toda a análise levou em conta não apenas o lado profissional e de competências do indivíduo como seus aspectos culturais de relação com o mundo e com a criação. A partir desta análise e comparação com as teorias estudadas de autores como Fayga Ostrower e Bruno Munari foi possível constatar que os métodos de criação envolvem diferentes áreas de conhecimento. Quando estes são implementados no ambiente de trabalho levam o profissional a uma nova dinâmica no processo de trabalho, oportunizando a busca por soluções inovadoras.

**Palavras-chave:** criatividade, processo criativo, comunicação, design, inovação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do processo criativo.....	28
Figura 2: Processo Criativo Sarau Comunicação.....	52
Figura 3: Processo Criativo ilegra.....	53
Figura 4: Processo Criativo Sanremo.....	54
Figura 5: Processo Criativo Marboh ID.....	55
Figura 6: Processo Criativo Madezza.....	56
Figura 7: Processo Criativo Grendene.....	57
Figura 8: Processo Criativo.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultados compilados – aspectos profissionais.....	41
Quadro 2: Resultados compilados – criatividade.....	46
Quadro 3: Resultados compilados – processo criativo .....	50
Quadro 4: Resultados compilados – inovação .....	62



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CRIATIVIDADE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Criatividade no âmbito profissional .....	14
2.2 Experiência criativa .....	17
2.3 Criatividade, conhecimento e especialização .....	18
2.4 Cultura e comunicação .....	19
2.5 Gerência da Criatividade .....	20
2.6 Multifuncionalidade do profissional.....	21
<b>3 PROCESSOS CRIATIVOS .....</b>	<b>24</b>
3.1 Forma e significado .....	24
3.2 Diferentes Processos.....	25
3.3 Comunicação e design.....	29
3.4 Design Estratégico e Design Thinking .....	31
<b>4 INOVAÇÃO .....</b>	<b>34</b>
4.1 Comunicação, Design e Inovação .....	34
4.2 Design de experiência.....	35
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
5.1 Objeto – pessoas, escolha dos profissionais .....	38
5.2 Sobre a coleta de dados.....	39
5.3 Análise .....	39
5.3.1 Aspectos profissionais – interdisciplinaridade e especialização.....	41
5.3.2 Multifuncionalidade.....	42
5.3.3 Realização no trabalho .....	43
5.3.4 Motivação .....	43
5.3.5 Criatividade .....	45
5.3.6 Processo Criativo.....	49
5.3.7 Bloqueios .....	59
5.3.8 Habilidade tecnocientífica, social ou metodológica .....	59
5.3.9 Interação entre as pessoas e o contexto sócio-cultural .....	60
5.4 Inovação.....	60
5.4.1 Ambiente propício para criar .....	63
5.4.2 A relação entre comunicação design e inovação .....	65
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo procura entender como se dá o processo criativo em diferentes áreas de atuação como comunicação, marketing e design a fim de identificar oportunidades de ação mais completas e adequadas para possíveis produtos, serviços, comunicações e ambientes.

A criatividade, que permeia o âmbito da comunicação como conceito essencial, principalmente na Publicidade, é alvo de diversos estudos que buscam entender no que a criatividade consiste e como ela interfere nas diversas funções que o comunicador assume. Este trabalho busca identificar o processo criativo de profissionais que atuam não só na área da comunicação, além de em empresas, escritórios de design e agências, para analisar como estes processos afetam o resultado final do seu trabalho.

Cada vez mais o papel estratégico da comunicação é agregador de valor e diferencial competitivo chave no mercado contemporâneo. Isto se deve ao fato de que o conceito, o projeto e o planejamento estratégico agregados a um produto ou serviço são fatores que fornecem ao trabalho do profissional de comunicação o poder de pensar no que está sendo feito de forma abrangente e holística antes da execução.

Acredita-se que o trabalho é mais que uma forma de sustentação financeira, significa também fonte de realização e satisfação pessoal, mesmo que nem sempre seja visto desta maneira. A forma de trabalho que ordena as pessoas a produzirem sem pensar e trabalharem em ambientes sem estímulo por longas horas pode ser um dos fatores que impede que uma organização obtenha o melhor ambiente de trabalho ou encontre diferentes soluções para seus problemas.

Com o intuito de se destacar no mercado de trabalho as empresas que no passado já buscaram primar por qualidade e desempenho, hoje buscam se diferenciar por meio da criatividade e da inovação. Vêm crescendo o número de empresas que oferecem workshops, cursos e palestras sobre o tema, indicando uma tendência que provavelmente será considerada normal daqui a cinco anos.

Já o conceito de inovação é algo complexo de se definir, pois envolve diferentes

aspectos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais. Não existe uma fórmula para se inovar, porém existem medidas que podem transformar e adaptar os negócios das empresas para um mercado de trabalho que atenda às necessidades das pessoas de forma diferente e visionária, tendo na criatividade e no processo criativo seu foco.

A busca por inovação se dá através de diferentes formas de enxergar o produto, serviço e consumidor de uma organização. Para trazer soluções diferenciadas aos problemas que a comunicação encontra, tem se tornado mais comum o uso de métodos de criação interdisciplinares.

Com base nos estudos feitos, é possível dizer que a maior parte dos autores e livros sobre criatividade provém da psicologia social, da sociologia e antropologia. Artistas e cientistas têm coisas em comum "O artista é um artesão exaltado", como afirma Walter Gropius no manifesto da Bauhaus "Pela graça do Céu e em raros momentos de inspiração que transcendem a vontade, a arte pode florescer inconscientemente a partir do trabalho de sua mão, mas uma base no artesanato é essencial para todo artista. É lá que se encontra a fonte original da criatividade e mentiras".

Algumas definições de criatividade como da autora Fayga Ostrower (1993) remetem a obras de décadas passadas, porém continuam pertinentes. Em contraponto há um novo movimento, que se engrandece da área do Design e Comunicação que pousa um olhar com cunho inovador para a criação, aspecto que será abordado em maior profundidade posteriormente neste trabalho. Procurou-se investigar se a incorporação de processos criativos provenientes do Design Estratégico permitem atuar com maior efetividade e planejar ações que ofereçam soluções inovadoras.

Livros como 'A arte da inovação' de Tom Kelley, da IDEO e 'Salto - Uma revolução em estratégia criativa nos negócios e Criatividade - abrindo o lado inovador da mente', trazem ricos aprendizados de cunho informacional e práticos, que amparados nas teorias científicas de autores como Fayga Ostrower (1993), podem ajudar a traçar este caminho criativo do profissional.

Ao analisar a produção científica no Brasil sobre o assunto criatividade, após o tema ser estudado e debatido por diferentes áreas do conhecimento, o meio acadêmico da comunicação tem focado em uma literatura mais prescritiva e comercial voltada para o

mercado de agências de publicidade e sem trazer uma contribuição disruptiva para o meio.

Ao analisar a criatividade nas organizações brasileiras, Bruno Faria, Macêdo e Veiga (2007) comentam sobre a necessidade de um rigor metodológico na produção de material referente ao assunto. Junto a isso identifica-se a necessidade de investigar o processo criativo do profissional e os fatores que influenciam esse processo, ambientais, culturais, econômicos, sociais, para contribuir com o desenvolvimento do tema.

Procurou-se focar no potencial criativo inerente do homem e buscou-se identificar como ele pode explorar esse potencial. Não é possível chegar a uma fórmula de desenvolvimento da criatividade, até por se tratar de um assunto amplo e em constante mudança e também por ser uma habilidade particular.

Sob essa perspectiva e para alcançar objetivos desta pesquisa, a metodologia empregada compreende: revisão bibliográfica sobre os principais temas que suportam o estudo; entrevistas com profissionais das áreas de estudo; análise de conteúdo dos dados coletados para exploração dos dados empíricos. A análise de conteúdo a partir de Bardin (1979) foi empregada no estudo das transcrições das entrevistas e quadros de resultados compilados, a coleta deste material foi realizada a partir de pesquisa em profundidade.

Tendo exposto essas questões introdutórias, no intuito de estruturar coerentemente este estudo, a monografia foi estruturada em seis capítulos. Após esta introdução, no capítulo dois, apresenta-se o aprofundamento teórico sobre as noções de criatividade, além de relacionar o tema à comunicação e ao ambiente de trabalho. Para estas reflexões apontam-se como principais autores Ostrower (1993), Fuentes (2005), De Bono (2002), Csikszentmihalyi (1988), Amabile (1992) e Braz (2008).

O terceiro capítulo considera as reflexões sobre processos criativos apoiadas em Ostrower (1993), Munari (1997), Lubart (1997) abordando também as noções de design estratégico baseados em Zurlo (1999). Já o quarto capítulo destina-se a apresentação dos conceitos de inovação e busca sua relação com a comunicação e com o design, baseado nos autores Rosenfeld e Servo (1991), Deming (1986) e Krippendorf (1989). O quinto capítulo parte para a análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais selecionados para a pesquisa, foram entrevistados seis profissionais, sendo que três deles possuem formação em comunicação, enquanto que outros

dois possuem formação em design e um em arquitetura.

Por fim, no sexto capítulo, encontram-se as considerações finais sobre o estudo realizado e as principais inferências obtidas a partir da pesquisa. Este estudo não buscou comunicar verdades absolutas, os resultados apresentados são provisórios e mutáveis, por serem dinâmicos e, portanto, redefiníveis de acordo com a experiência dos diferentes profissionais.

## **2 CRIATIVIDADE**

Neste capítulo, discorre-se sobre as noções e o conceito de criatividade abrangendo o âmbito da comunicação, com foco no indivíduo, o agente principal do processo de criação no meio profissional.

### **2.1 Criatividade no âmbito profissional**

O entendimento do assunto criatividade é de interesse de pesquisadores de áreas de conhecimento como a comunicação, o design, as artes e a psicologia e apresenta-se ainda na época atual, como um tema a ser explorado.

Segundo Fuentes (2005), o design gráfico e a arte são atividades distintas que se relacionam. Segundo o autor

A arte é uma atividade autônoma influenciada, como todas nossas atividades, pelas condições materiais de existência, porém como modo de conhecimento, é sua própria realidade e seu próprio fim; está necessariamente relacionada com a política, a religião e todos os demais modos de reagir diante do nosso destino. Entretanto, como tipo de reação, é diferente e contribui de maneira vital para o processo de integração que chamamos de civilização ou cultura (READ, Herbert apud FUENTES 2005, p. 63).

Nesta definição existem elementos compartilhados pelo design e pela arte, a diferença é que o design serve de veículo da informação. Com isso surge um novo elemento substancial na ordem científica, tecnológica, política e cultural: a comunicação/informação, fluxo e suporte ao mesmo tempo. O autor define um elemento como suporte, outra questão é o tráfego que circula entre eles. Este tráfego é o conceito jovem, do qual tomamos conhecimento há apenas cinquenta anos, e que denominamos informação.

A partir das informações interpretadas e armazenadas pelos indivíduos criam-se as referências. Com base na memória e por meio de associações acontece o processo de ideação

e externalização de pensamentos, podendo atingir um patamar de criatividade.

Entendida por um longo tempo como uma dádiva, um talento ou dom divino, a criatividade apenas recentemente teve sua concepção substituída pela ideia de que todos e individualmente podem desenvolver a criatividade. É necessário trazer alguns esclarecimentos a este campo de ação humana, que envolve não só a comunicação, mas as ciências sociais como um todo.

Ao falar sobre criatividade fala-se também sobre vida e cultura, segundo a autora Fayga Ostrower (1993), é preciso olhar o “criar” em um sentido global, pois criar e viver são ações interligadas. Sendo assim procura-se definir a criatividade, para posteriormente relacionar com a realidade do profissional no ambiente corporativo.

Analisando a experiência profissional, é possível se deparar com problemas de criatividade não só na arte, mas na comunicação e em basicamente todas as áreas que envolvam a criação de algo. Seguindo a proposição de Ostrower (1993), pode-se afirmar que a criatividade se inicia no âmbito individual, como um potencial a ser descoberto, que pode ser trabalhado e explorado de acordo com as atividades exercidas no dia a dia.

No indivíduo confrontam-se, por assim dizer, dois pólos de uma mesma relação: a sua criatividade que representa as potencialidades de um ser único, e sua criação que será a realização dessas potencialidades já dentro do quadro de determinada cultura (OSTROWER, 1993, p.5).

Uma das ideias básicas do livro “Criatividade e processos de criação” é a consideração dos processos criativos na interligação dos níveis individual e cultural da existência humana. Além disso, a autora envolve a criação com algo correspondente a um formar ou dar forma a alguma coisa, deste modo é possível ampliar o âmbito da análise para a criação em diferentes profissões, avaliando como este processo acontece.

Ao fazer o levantamento bibliográfico sobre autores que abordam a criatividade pode-se citar também De Bono (2002) e Oech (1988), que entendem a criatividade como um processo mental, que pode ser estimulado com o uso de ferramentas para solucionar problemas.

Oech (1988) apresenta algumas desvantagens com relação ao pensamento lógico e

rotineiro, o autor lista dez bloqueios mentais que impedem os indivíduos de atuar com maior criatividade, indicando o que pode ser feito para acabar com esses bloqueios. Para Oech (1988, p.150) o conhecimento é a base de novas ideias, mas não é o suficiente para tornar uma pessoa criativa: "o pensamento criativo supõe uma atitude, uma perspectiva, que leva a procurar ideias, a manipular conhecimento e experiência". O método criativo consiste em transpor regras que foram impostas pela educação ortodoxa, de acordo com o autor.

Outros autores que agregam nesta abordagem da criatividade como um fenômeno complexo e formado por múltiplos componentes são Amabile, Csikszentmihalyi (1988), Sternberg (1988). A partir destes citados é possível levantar alguns breves pontos com relação aos estímulos dos indivíduos sob o prisma do trabalho criativo e os fatores influenciadores do seu ambiente.

Amabile (1993) entende a criatividade como um fenômeno que tem diversas faces e se desenvolve a partir da combinação de três elementos: habilidades de domínio relevantes, habilidades criativas relevantes e motivação intrínseca pela tarefa. Para a criatividade acontecer é necessário que estes elementos interajam. Este panorama constitui o Modelo Componencial de Criatividade de Amabile (1993). Neste modelo os autores consideram a motivação com o componente mais importante, por ter influência direta das forças ambientais e por não haver habilidades no domínio ou em métodos do pensamento criativo que possam compensar a falta de motivação para executar uma tarefa.

O indivíduo motivado busca habilidade e domínios para que possa desempenhar certa atividade. Para aumentar a criatividade no ambiente de trabalho é também necessário ativar a motivação por meio de pequenas mudanças no ambiente, como tornar a comunicação entre as pessoas mais fácil, organizar as atividades exercidas, promover a colaboração e compartilhamento de ideias (AMABILE, 1992).

O autor Csikszentmihalyi (1988) entende a criatividade como algo que deve analisar não somente o indivíduo criativo, mas também o ambiente e elementos sociais ao seu redor, "criatividade não ocorre dentro da cabeça das pessoas, mas sim pela interação entre os pensamentos das pessoas e o contexto sócio-cultural. A criatividade é um fenômeno sistêmico, ao invés de individual" (Csikszentmihalyi, 1998, p.23).

Seguindo esta abordagem o autor defende que uma ideia ou produto para ser



considerado criativo necessita passar pelo crivo das pessoas as quais vai ser exposto. Sendo um fenômeno que envolve o criador e seu público, resultado de sistemas sociais que avaliam o que o indivíduo produz.

Assim, a criatividade é um processo de interação entre indivíduos, domínios e campos. Segundo o autor existem três elementos centrais ao se tratar sobre o assunto: (1) o talento individual ou a pessoa; (2) o domínio ou disciplina em que um indivíduo está trabalhando; e, (3) o campo circundante que julga a qualidade dos indivíduos ou produtos.

De acordo com este modelo apresentado, a criatividade é reconhecida caso aconteça em um ambiente de regras culturais, apenas agregando algo novo se receber apoio de seus receptores. Sendo assim a criatividade deixa de ser uma função centrada no indivíduo e passa para uma visão sistêmica sobre como os sistemas simbólicos são acessíveis e se o sistema social é receptivo a ideias inovadoras. A partir desta análise, pode-se dizer que é mais efetivo ter foco nas comunidades (sistemas sociais, ambientes) que podem originar pessoas criativas que para o indivíduo sozinho (CSIKSZENTMIHALYI, 1988).

Em complemento, de acordo com Sternberg (1988) a produção criativa resulta da convergência de seis fatores distintos e inter-relacionados: (1) habilidades intelectuais, (2) estilos de pensamento, (3) conhecimento, (4) personalidade, (5) motivação e (6) contexto ambiental.

Partindo desta teoria os autores analisam pessoas criativas como investidores em um mercado financeiro. O indivíduo tem recursos para desempenhar uma atividade criativa, como novas ideias com o potencial de crescimento. Estas ideias ao serem propostas ao mercado primeiramente podem ser consideradas adversas ou inúteis; neste momento a pessoa criativa apresenta ao público uma ideia ímpar e tenta convencer outros do seu valor. Após este momento de persuasão, a pessoa vende a ideia em alta novamente.

Segundo esses autores há três habilidades intelectuais importantes para a criatividade: a capacidade de identificar problemas e soluções fora do pensamento convencional, a habilidade analítica de identificar ideias que valem a pena e a habilidade prática de saber vender estas ideias ao público.

## **2.2 Experiência criativa**

Segundo Braz (2008) o objetivo final de toda a atividade criativa é trazer a felicidade à vida das pessoas. Experiências podem acontecer em diferentes momentos de nossas vidas por meio de lembranças, expectativas e vivências.

O foco está na ação realizada e na mente em um estado de fluxo. Experiências futuras devem trazer o desejo para o presente, criando um momento que é melhor devido ao potencial latente de uma experiência de futuro. “Experiências podem ser baseadas na vida real ou na fantasia, mas realidade e fantasia devem habilitar um ao outro de uma maneira que o todo é melhor do que a soma absoluta das experiências separadas” (BRAZ, 2008, p. 56).

Estas questões são trazidas ao estudo, pois a maneira como o indivíduo se relaciona com seu ambiente e consigo mesmo está intrinsecamente relacionada ao seu meio de produção e forma de trabalhar ou criar. A felicidade vem da experiência em si e não a partir do resultado da mesma, sendo assim pessoas que se sentem satisfeitas buscam fazer algo melhor. Esta ideia vai ao encontro do ambiente de trabalho que oferece maior liberdade e flexibilidade como forma de possibilitar novas condutas profissionais.

Segundo Braz (2008) todos os tipos de ciências, tecnologias e estudos podem ser ferramentas para a criação de felicidade e devem ser utilizados de acordo. Todos os esforços feitos para obter uma melhor compreensão da condição humana e da psicologia devem ser estimados, pois apontam para a direção certa e trazem esclarecimentos sobre como usar as diversas ferramentas disponíveis para criar uma boa experiência.

### **2.3 Criatividade, conhecimento e especialização**

O mercado no nível da tecnologia moderna e das complexidades da sociedade, exige dos indivíduos uma especialização extraordinária. De um modo geral nos setores de trabalho utilizam-se processos de treinamento padrão, sem levar em conta o indivíduo e sua sensibilidade, inteligência espontânea do fazer.

Como experiência de vida e de trabalho, os processos de identificação com uma matéria, os processos de aprofundamento e de pesquisa que envolvem uma espécie de empatia com a essência de um fenômeno e nos quais se baseiam a imaginação e o pensamento criativo, não podem ser confundidos com a

mentalidade mecânica e unilateral da superespecialização. Ainda que esta nos seja impingida pelo meio social em termos de necessidade profissional, não precisamos vê-la como virtude, como algum ideal aspirável em termos de realização humana (OSTROWER, 1993, p.36).

O profissional de comunicação deve sim obter experiência em outras áreas científicas e de acordo com a ocasião se especializar em determinado assunto com o qual se identifica. O que se critica é o fato de o indivíduo tornar-se tão especializado em um determinado campo, que deixa de buscar uma visão holística e não se permite procurar por respostas em outras áreas de conhecimento.

A criatividade não existe só nas artes ou na área de criação da publicidade, as condições criativas existem em todas as áreas de atuação humana. Para poder ser criativa, a imaginação necessita identificar-se com uma materialidade e cada matéria pode ser desdobrada de múltiplas maneiras, encerra múltiplas possibilidades de indagação.

## **2.4 Cultura e comunicação**

Na comunicação não pode haver meios sem fins, apenas com finalidades comerciais, é necessário enxergar a criatividade como uma forma de trazer diferentes soluções para problemas existentes no âmbito profissional. Embora seja o indivíduo quem age, escolhe e define as propostas e ainda as elabora e as configura de um modo determinado, trata-se também, de uma questão cultural.

Não só a ação individual é condicionada pelo meio social, como também as possíveis formas de criação têm que vir ao encontro de conhecimentos existentes, de possíveis técnicas ou tecnologias, respondendo às necessidades sociais e às aspirações culturais.

O ato de criação envolve-se a intuição e escolhas e a cultura serve de referência a tudo o que o indivíduo é, faz e comunica. Desde a elaboração de novas atitudes e novos comportamentos a toda possível criação. Com relação à cultura pode-se definir o seguinte:

São as formas materiais e espirituais com que os indivíduos de um grupo convivem, nas quais atuam e se comunicam e cuja experiência coletiva pode ser

transmitida através de vias simbólicas para a geração seguinte (OSTROWER, 1993, p.36).

O que se pode entender sobre essa relação é que cultura é todo fazer humano que pode ser transmitido de geração a geração, por meio da linguagem. E linguagem é todo sistema de signos que serve como meio de comunicação entre os homens, a comunicação é, pois, elemento de cultura. A partir dos apontamentos anteriores faz-se necessário abordar o aspecto de gerenciamento da criatividade e como isso acontece nas organizações.

## **2.5 Gerência da Criatividade**

Organizações vêm sofrendo um forte impacto do atual processo acelerado de mudanças, a globalização da economia traz concorrentes bem preparados, além disso os processos de comunicação e tecnologia acontecem em uma velocidade cada vez maior. As empresas frente a essas mudanças buscam uma reestruturação e o processo de decisão tende a se descentralizar, tornando a estrutura organizacional mais horizontal (ALENCAR, 1996).

O número de problemas novos que exigem soluções rápidas e originais cresce nas organizações e os antigos processos tradicionais de administração não estão dando conta da demanda. Nestas situações não há estabelecimento de regras prévias, ficando a busca da solução a cargo da capacidade criativa de gerentes, engenheiros e profissionais diversos. Por isto, no que se refere às organizações, a criatividade tem sido uma característica valorizada.

No sentido de promover as inovações indispensáveis à sua sobrevivência e expansão, as organizações têm apelado para o treinamento de criatividade em seus quadros, como forma de compensar a educação anticriativa que predomina hoje na maior parte das instituições de ensino, nos processos de condicionamento da sociedade e nos sistemas educacionais que levam a maior parte dos profissionais a subestimar e a subutilizar os seus recursos criativos (ALENCAR, 1996).

Um dos fatores que explica a necessidade de criatividade e de um melhor uso do talento criativo disponível nos recursos humanos é a competição empresarial. “O grande paradoxo da inovação é que o maior de todos os riscos é não inovar, nunca fazer alguma coisa nova” (NOLAN, 1989, p. 57)

## **2.6 Multifuncionalidade do profissional**

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, cabe conceituar o termo multifuncionalidade, que vai ao encontro do perfil do profissional demandado hoje no mercado de trabalho. A multifuncionalidade permite práticas de ampliação, o enriquecimento de tarefas. Ser multifuncional requer o desenvolvimento de habilidades sociais, de organização e de comunicação, assim como diferentes qualificações. O profissional multifuncional dá conta de diversas atividades que envolvem execução e planejamento.

Além disso, há também uma integração dentro do grupo multifuncional, visto que o funcionário terá de conhecer todas as atividades do grupo (ROESCH & ANTUNES, 1990). A proposta de uma maior qualificação do profissional acaba restrita por um padrão do modelo de trabalho, no qual o conhecimento técnico é preterido pela disciplina. Com relação a isso Salerno (1994) distingue o trabalhador multifuncional e o multiqualificado. O primeiro pode desenvolver e incorporar diferentes habilidades de modo integrativo, o segundo pouco é acrescentado ao desenvolvimento e qualificação, apenas intensificando o trabalho.

O profissional que é direcionado por instruções formalizadas dificilmente virá a desenvolver a imaginação e criatividade, conduzindo à monotonia e desqualificação. A capacidade de trazer inovação ao ambiente de trabalho depende de competências adquiridas por meio de conhecimentos e habilidades tecnocientíficas, sociais e metodológicas, dentro de um sistema de relações sociais e técnicas que favoreça o despertar da consciência e dos valores emancipadores do ser humano, tais como autonomia e liberdade (MACHADO, 1994).

Se por um viés a multifuncionalidade pode ser portadora de transformação no processo e na organização do trabalho, por outro pode também mascarar formas antigas de organizar o trabalho. Como uma forma de controlar e aliar vantagens oferecidas a restrições de um novo método de trabalho.

Novas formas de gestão do trabalho surgem, o que ocasiona mudanças no interior das organizações, mas a influência da organização racional do trabalho ainda se faz muito presente. A presença de normas e condutas coletivas leva os indivíduos a se comportarem de maneira padronizada, o que não possibilita questionamentos e gera uma atuação passiva. Quando se cobra a execução rápida de um grande volume de atividades o nível de alienação é

alto e de crítica é consideravelmente mais baixo.

As organizações possuem divisão do trabalho, divisões de tarefas, regras e também repartição das responsabilidades, o modo hierárquico de comando pretende manter a ordem no ambiente e sua estrutura. No contexto organizacional, o termo inovação tem sido relacionado à criatividade, enquanto este último tem sido empregado para referir-se a indivíduos ou grupos (ALENCAR, 1996). Para Drucker (1991), inovação é o esforço intencional de criar, visando à mudança no nível econômico ou social de uma organização.

A criatividade representa um valor agregado nas organizações que possibilita encarar problemas e diferentes situações, sendo também fator fundamental para a inovação. Já o processo criativo, traz ao indivíduo um sentimento de controle e ampliação da experiência de criar e da sua produtividade.

A possibilidade de interagir com a natureza e consigo mesmo faz do trabalho um meio de transcender e de expressar. A criatividade está totalmente relacionada ao trabalho humano, pois os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho, nesse fazer intencional do homem que é sempre um fazer significativo. O processo de criar é um processo de vivência, que envolve a consciência e valoriza o indivíduo que cria e também o que recebe a criação.

Não é em todos os ambientes de trabalho que as tendências construtivas, participantes e imaginativas são incentivadas. Frequentemente o trabalho acontece em sistemas de divisões sociais que privilegiam alguns e submetem o indivíduo a uma tarefa imposta, rotineira e nada criativa.

Nos estudos sobre criatividade a figura do indivíduo é mais citada do que a do grupo, porém quando se trata de atividades em uma organização o grupo tem grande influência no desenvolvimento do processo criativo. Este ambiente de inter-relações pessoais tem o trabalho como uma atividade coletiva. Na busca pela resolução de problemas estas inter-relações originam valores do coletivo que montam um padrão para o indivíduo e orientam os rumos do processo criativo. Sendo assim atitudes individuais estão ligadas a sentimentos coletivos.

As relações pessoais influenciam o ambiente da organização e as mudanças ocorridas no ambiente também modificam e criam novas relações humanas entre seus membros,

criando novos grupos. Geralmente indivíduos e grupos são integrados em torno de valores e crenças que reforçam os valores da organização (AGRA, 1998).

Quando o profissional se submete aos critérios de produtividade e desempenho do mercado, permite que o prazer da sua atividade se esvaia. Ao criar grupos multifuncionais de trabalho é importante trabalhar elementos de grupo que favoreçam o alcance do objetivo final, buscando a geração do processo criativo com potencial inovador.

Um ambiente favorável à manifestação da criatividade é benéfico para o bem estar psíquico do homem enquanto ser e para o conjunto organizacional em termos de potencial inovador e capacidade de enfrentar desafios. O potencial criativo está ligado à forma de organizar o trabalho e da relação com as pessoas que fazem parte dela.

De acordo com Fuentes (2005), a alta complexidade de muitos processos multidisciplinares, nos quais o profissional está envolvido fazem parte de uma dinâmica de grupo de trabalho. O grau de especialização ou generalização com o qual se move o profissional depende das habilidades particulares e circunstâncias sociais em que vive e trabalha.

Após essa revisão bibliográfica apresentada sobre criatividade, foram pensadas questões para o roteiro aplicado nas entrevistas com os profissionais que fizeram parte deste estudo. Como forma de enfatizar a relação entre a teoria abordada e a pesquisa empírica cabe adiantar essas questões.

Este capítulo originou o primeiro bloco de perguntas que levantou as informações profissionais e acadêmicas, com perguntas sobre a realização no trabalho, especialização, multifuncionalidade, gestão de pessoas e motivação. Esta etapa serviu para dar um ritmo na conversa, obter as informações básicas e dar introdução ao tema do estudo entendendo seu ambiente profissional.

No segundo bloco abordou-se o conceito de criatividade, qual a relação do conceito com o trabalho, se o entrevistado se considera criativo e por que, a relação entre comunicação, design e criatividade e a visão sobre a influência da cultura sobre a capacidade criativa de um indivíduo. Nesta etapa procurou-se obter a opinião conceitual e a relação com outras áreas e com a cultura.

### **3 PROCESSOS CRIATIVOS**

Neste capítulo, a partir da introdução sobre o cenário da criatividade, pretende-se apresentar as principais etapas do processo de criação segundo os autores estudados. Em cima deste levantamento foi possível analisar o objeto de estudo e relacionar teorias e dados empíricos, buscando os objetivos primeiramente traçados.

#### **3.1 Forma e significado**

A compreensão do termo forma é importante para que se avalie o fato criador, seja nos processos de criação, seja na recriação de formas e significados.

A forma é algo em si delimitado - mas não no sentido de uma área demarcada por fronteiras. Nem, aliás, nas formas plásticas a forma se resume a configurações de superfície, a uma espécie de silhueta. A forma é o modo por que se relacionam os fenômenos, é o modo como se configuram certas relações dentro de um contexto (OSTROWER, 1987 p.78).

Ostrower (1993) dá o exemplo de duas manchas vermelhas lado a lado, enxerga-se uma forma. Ela abrange as manchas e o relacionamento existente entre as manchas e a partir dos componentes (parede, outra mancha), se forma outro contexto. Nesta definição se encaixa a forma de visão que o indivíduo pode buscar, de um ponto de vista mais desafiador e amplo ou apenas buscar conectar o que está em vista.

Uma forma é forma de comunicação, realização, possui aspectos expressivos de um desenvolvimento interior do indivíduo. Espontaneidade e liberdade são essenciais para a realização destas potencialidades criativas. A criação tem como uma de suas premissas o consciente, este estaria sendo massificado e enrijecido. No próprio modo de estabelecer relações e a partir disto criar formas. O fator cultural influencia sobre as configurações individuais e preestabelece significados.

Ao criar o homem estabelece relacionamentos entre eventos que ocorrem dentro e fora



de si, questiona-se sobre o que faz nas soluções que encontra, em suas ações e inspirações relaciona e forma algo. Na busca de ordenações e significados reside a motivação de criar, “Impelido como ser consciente, a compreender a vida, o homem é impelido a formar” OSTROWER (1993). Utilizando os conceitos apresentados e relacionando com o perfil de indivíduo que se tem hoje no mercado de trabalho pode-se afirmar que o homem é impulsionado a produzir, mas não necessariamente criar algo novo.

As riquezas materiais, os conhecimentos sobre o mundo e os meios técnicos de que hoje se dispõe, em pouco alteraram essa condição humana. Ao contrário, o homem contemporâneo, colocado diante das múltiplas funções que deve exercer, pressionado por múltiplas exigências, bombardeado por um fluxo ininterrupto de informações contraditórias, em aceleração crescente que quase ultrapassa o ritmo orgânico de sua vida, em vez de se integrar como ser individual e ser social, sofre um processo de desintegração. Aliena-se de si, de seu trabalho, de suas possibilidades de criar e de realizar em sua vida conteúdos mais humanos (OSTROWER, 1993, p.6).

Parte-se de noções similares de desenvolvimento e de equilíbrio, mas o fazer concreto diferencia-se pelas propostas materiais a serem elaboradas em cada campo de trabalho, de acordo com o caráter da matéria. Nas diversas áreas em que o homem atua, nas artes, nas ciências, na tecnologia, ou no cotidiano, em todos os comportamentos produtivos e atuantes do homem, verifica-se a origem comum dos processos criativos numa só sensibilidade.

### **3.2 Diferentes Processos**

O processo criativo é complexo e não pode ser seguido como uma receita, o criar faz parte do ser humano, da sua forma de comunicação e expressão, essencial para a evolução e aprendizado. Por meio de associações e da memória faz-se uso de experiências inconscientemente ao se ter ideias. “O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez a de relacionar, ordenar, configurar, significar” (OSTROWER, 1987, p.9)

Pode-se identificar que os processos de criação representam, na origem, tentativas de

estruturação, de experimentação e controle, processos produtivos onde o homem se descobre, onde ele próprio se articula à medida que passa a identificar-se com a matéria. O que caracteriza os processos e os torna expressivos é a percepção, desse modo a intuição se interliga com os processos de percepção e transmite dados do mundo interno e externo com significado (OSTROWER, 1993).

O que se chama de *insight*, por exemplo, envolve a intuição, faz parte de um processo dinâmico, em que o indivíduo sai de si e capta um conteúdo significativo. A sensação de chegar a um resultado inesperado e original, o sentido novo pode até ser inesperado, mas formula uma visão pressentida. Sente-se que a ordenação concreta que se atingiu abrange a razão de ser da situação, abrange toda sua lógica íntima, o verdadeiro sentido.

Fazendo referência à famosa frase de Thomas Edison “99% transpiração e 1% inspiração”, após o indivíduo se debruçar sobre um problema, depois das reflexões, pesquisas e anseios, chega o momento de fechar a obra.

Pensar na inspiração como instante aleatório que venha a desencadear um processo criativo, é uma noção romântica. Não há como a inspiração possa ocorrer desvinculada de uma elaboração já em curso, de um engajamento constante e total, embora talvez não consciente (OSTROWER, ano 1993 p. 72).

Na realidade a criação deriva de uma atitude básica da pessoa e não de um momento singular milagroso, seja dentro ou fora do trabalho. Independente da área de atuação, a criatividade se elabora em nossa capacidade de selecionar, relacionar e integrar informações interiores e exteriores, transformando-as com o propósito de chegar a um resultado com sentido mais completo. A transformação da matéria envolve ação, o fazer, é formar, experimentar. A atividade criativa é também transformar possibilidades existentes em algo real.

Desta forma se faz necessário buscar etapas que enriqueçam o trabalho de criação, como a pesquisa na fase anterior à prática. O indivíduo deve procurar entender o meio ao qual está inserido o objeto com o qual vai trabalhar e como isto influencia ou é influenciado por aspectos sociais.

Para contextualização das fases do processo criativo referencia-se o autor Bruno

Munari (1997). As etapas abordadas por Munari (1997) são:

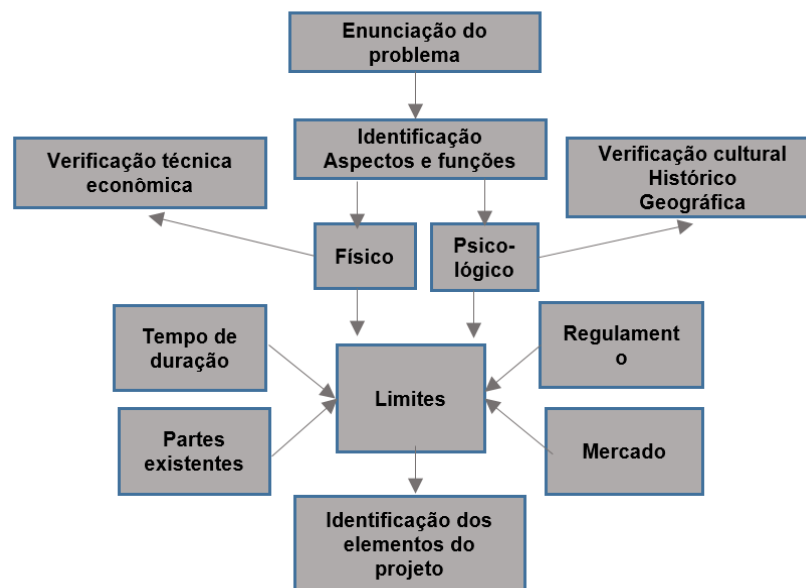
(1) Briefing: nesta fase ocorre o levantamento de dados internos e externos, são passadas as informações relevantes para a solução de um problema e execução da atividade. Estas informações podem vir do cliente, do ambiente de consumo ou das necessidades identificadas. Acontece o entendimento da situação-problema.

(2) Imersão: Busca-se trazer as primeiras respostas geradas em resposta à fase anterior. A geração de ideias, detalhes técnicos de execução para o processo produtivo são desenvolvidos.

(3) Ideação: com a base conceitual nas relações funcionais e formais.

(4) Implementação: busca-se colocar em prática o que foi desenhado previamente.

De acordo com Bruno Munari (1997), a aplicação de um modelo de projeto é direta e de fácil entendimento para criar e dar respostas criativas.



**Figura 1 – Fases do processo criativo**  
Fonte: MUNARI, 1997, p. 365.

A partir da etapa inicial do método apresentado pelo autor, é possível que o escopo do projeto seja visto por outros profissionais e que haja o entendimento mais abrangente. De acordo com o objetivo e público a que se destina o projeto ou atividade as relações entre

público e as bases criativas são estabelecidas buscando o melhor resultado.

Na etapa de "Identificação dos aspectos e funções" para Munari (1997) a partir destes dois atributos é possível utilizar uma solução para um contexto, incorporando ao novo. São abordados pontos como a valoração de um produto, demandas do mercado pela percepção que o produto pode resultar e formas de o projeto ser desenvolvido.

Para complementar este panorama sobre processo criativo é interessante trazer as fases contempladas em um modelo base apresentadas por Lubart (2007).

(1) Identificação: exige uma capacidade cognitiva para ocorrer a assimilação do problema. Fundamental, pois a criatividade é um modo de buscar soluções. Boa ideia é a que soluciona um problema e quanto mais bem definida a situação melhor para a busca por respostas.

(2) Preparação: fase de reflexão e trabalho sobre o problema encontrado na fase inicial. Esta fase contempla uma observação do ambiente e a busca por referências que podem não ser diretamente ligada ao assunto. Para isto são necessárias capacidades cognitivas que possibilitem a combinação, codificação e comparação. Esse aprofundamento e imersão possibilitam um nível maior de criatividade.

(3) Incubação: esta etapa consiste em processar as informações absorvidas junto com as já existentes na memória.

(4) Aquecimento: essa fase do processo pode ser consciente inconsciente. Cabe pontuar a abordagem psicanalítica a respeito da criatividade que está relacionada a esta fase do processo criativo. "Para Freud, a criatividade origina-se num conflito dentro do inconsciente (id). Mais cedo ou mais tarde, o inconsciente produz uma 'solução' para o conflito." (BARRETO, 1982, p.88). Depois de identificar o problema, refletir e desligar a mente é hora de voltar a pensar para buscar uma resposta aos questionamentos. Neste momento é necessário saber divergir e flexibilizar, estando aberto a novas experiências. As ideias borbulham e tomam forma indo rumo ao consciente.

(5) Iluminação: Fase em que se faz o fechamento de uma ideia ou momento de inspiração. As informações e referências buscadas são conectadas para formar um novo sentido.

(6) Elaboração: a partir desta etapa o processo já se torna consciente. As ideias abstratas passam por um refinamento. Faz-se uso da capacidade de planejamento e avaliação.

(7) Verificação: Por fim é preciso ver a ideia mais adequada e funcional, se vai atender as

necessidades e trazer a solução buscada.

Como é possível notar, o campo cognitivo incorpora as capacidades de síntese e de análise. Além disso, outros elementos importantes são a codificação, a comparação e a combinação seletiva (LUBART, 2007). Pela codificação é possível identificar no ambiente uma situação problema, pela comparação se identifica igualdades entre as áreas que geram oportunidades e soluções. Através da combinação seletiva busca-se a união de partes diferentes para gerar algo novo.

Com relação à capacidade de gerar algo novo, pode-se dizer que o potencial criador é um fenômeno de ordem mais geral do que os processos de criação através dos quais o potencial se realiza. Segundo OSTROWER (1987) o processo de criar incorpora um princípio dialético, a criatividade se reabastece nos próprios processos através dos quais se realiza, como associações, memória, falar e simbolizar.

A busca por uma maneira de se romper o raciocínio lógico da ciência, da engenharia e dos métodos de gestão resulta em uma atuação diferente e disruptiva no mercado. As empresas não podem esperar o momento certo para inovar, este deve ser um movimento de antecipação. A mudança do consumidor, novas maneiras de se organizar, novos significados que os consumidores atribuam a seus serviços ou produtos.

### **3.3 Comunicação e design**

A comunicação procura apresentar um conteúdo concreto, determinação dos fenômenos que incorpora conceitos e procedimentos próprios de pesquisa. Como a comunicação faz parte de forma onipresente da vida social, existem teorias da comunicação aplicáveis a várias disciplinas: teorias da comunicação de massa, da comunicação interpessoal, da comunicação organizacional, da comunicação publicitária, da divulgação científica e assim por diante.

As questões sociológicas se referem à procura de uma “identidade” do campo da comunicação, para desta forma legitimar a teoria. O enfoque da comunicação é relevante em diversas disciplinas e problemáticas, esta ubiquidade lhe dá uma posição periférica em vários contextos disciplinares.

A comunicação corta transversalmente várias disciplinas das ciências sociais, assumindo papel central de acordo com a problemática. A comunicação e o design juntos permitem uma abordagem centrada no homem para buscar soluções inovadoras. Tim Brown, presidente e CEO da IDEO (agência de design) afirma que a inovação que parte do kit de ferramentas do profissional para integrar as desejos das pessoas e as possibilidades da tecnologia, tem os requisitos para o sucesso do negócio. É importante trazer esta referência de uma das maiores agências de inovação e design que existe atualmente e pioneira em seu campo de ação.

Pensar de forma diferente pode transformar a maneira como as organizações desenvolvem produtos, serviços, processos e estratégias. Esta abordagem é chamada pela IDEO de pensamento de design e reúne o que é desejável do ponto de vista humano, com aquilo que é tecnologicamente e economicamente viável. De acordo com este conceito é possível que pessoas de diversas áreas utilizem ferramentas criativas para resolver diferentes desafios.

Este conceito, proveniente de estudos do design é um processo profundamente humano que abrange habilidades que todos nós temos, mas que por vezes não são incentivados de acordo com as práticas e organização do trabalho nas empresas.

O processo criativo se baseia em na habilidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, e construir ideias que tragam significados. Ainda segundo os mandamentos da IDEO há três espaços que envolvem o pensamento criativo: a inspiração, ideação e implementação. A inspiração é o problema ou oportunidade que motiva a busca de soluções. Ideação é o processo de gerar, desenvolver e testar ideias. Implementação como o caminho que leva desde a fase de projeto na vida das pessoas.

A partir dessa perspectiva, segundo as diretrizes dos profissionais que hoje lideram a agência, usa-se um mix de ferramentas analíticas e técnicas para ajudar os clientes a ver a atual situação de suas operações ou pensar no futuro e novos caminhos.

### 3.4 Design Estratégico e Design Thinking

O nome “Design” geralmente é associado à qualidade ou aparência estética de produtos. O design como disciplina tem por objetivo promover mudanças positivas e bem-estar na vida das pessoas. O modo como o indivíduo percebe as coisas e age sobre elas faz grande diferença em projetos.

O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções (VIANNA, 2012, p. 64).

Para se obter uma visão mais completa e identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las é necessário mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos. Assim é possível solucionar problemas que afetam não só o ambiente corporativo, mas também o da vida pessoal.

Ao fazer este mapeamento é possível identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções. Um trabalho colaborativo permite abordar uma questão sob diferentes perspectivas vindas de diferentes áreas que oferecem interpretações variadas e, assim, soluções inovadoras.

De acordo com Francesco Zurlo (1999), pesquisador do *Politecnico de Milano*, não há uma definição universal para Design Estratégico. Esta escola estuda o termo há aproximadamente vinte anos, porém o termo pode expressar outros significados segundo o próprio autor, sendo possível trabalhar com algumas formas de explorar o tema.

O conceito de Design Estratégico, em uma dimensão ampliada, envolve pessoas com competência projetual, apoiadas em práticas de gestão para formular e desenvolver estratégias para uma empresa. Este tipo de atividade envolve a área de design, a gestão e a comunicação, sendo que a última direciona a forma com que a empresa conecta-se com a sociedade e o mercado. Com o apoio da gestão esta atividade envolve grupos interdisciplinares a fim de potencializar as competências diversas e conta com mediadores criativos.

Como foi citado na introdução deste trabalho, com base na revisão bibliográfica feita é

possível dizer que a maior parte dos autores e livros sobre criatividade provém da psicologia social, da sociologia e antropologia. Em contraponto há um novo movimento, que se engrandece na área do Design e Comunicação e olha de forma inovativa para a criação.

No Brasil, a MJV é a empresa que publicou o livro “Design Thinking – Inovação em Negócios”. Nesta publicação são abordados alguns *cases* internacionais e nacionais. Por meio de exemplos e conceitos a criatividade como chave para inovação é apresentada através de novos processos criativos.

O conceito hoje conhecido como *Design Thinking* é descrito por VIANNA (2012) como uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. Este conceito inclui equipes multidisciplinares que seguem um processo, entendendo os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto onde se encontram, criando com os especialistas as soluções e prototipando para entender melhor as sua necessidade, gerando ao final novas soluções, geralmente inusitadas e inovadoras. (VIANNA, 2012, p. 54).

No *Design Thinking*, a Arte se junta à Ciência e à Tecnologia para encontrar novas soluções de negócio. Por exemplo, em um projeto utiliza-se vídeo teatro, representações visuais, metáforas e música junto com a estatística para abordar problemas de negócio e gerar inovação. No exterior, o movimento está gradualmente sendo ensinado nos MBA de grandes escolas e sendo adotado por grandes empresas internacionais como mais uma ferramenta para o executivo. Dentre as universidades que já o incluíram nos currículos de MBA estão Stanford, Berkeley, Northwestern, Harvard e MIT.

Como o nome sugere o *Design Thinking* se refere à maneira de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema.

Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. É pensando de maneira abduativa que o profissional pode modificar seus padrões, relacionando e associando e desta forma buscando oportunidades para a inovação. A



habilidade de se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano, possibilita que o profissional saia do comum.

OECH (1994) sugere em seu livro quatro papéis essenciais para o processo criativo de forma lúdica e participativa. Deste modo ele apresenta aspectos que competem a habilidades psicológicas e sociais que podem auxiliar na criação. Cabe trazer ao estudo esta análise por estas competências abordadas também dizerem respeito ao perfil a ser analisado dos entrevistados.

Segundo o autor o explorador é o personagem que se usa quando é preciso procurar matéria prima para gerar novas ideias. O artista é o personagem que abre para a imaginação e bom humor. Sua tarefa é pegar o material coletado pelo explorador e transformá-lo em ideias originais e inovadoras. Juiz é a pessoa que avalia, sua função é examinar a criação do artista e decidir o que fazer com ela: realizá-la, modificá-la ou descartá-la. Guerreiro é o personagem da ação. A pessoa que busca o necessário para implementar as ideias que o juiz considerou válidas.

Após essa revisão bibliográfica apresentada sobre processos criativos, foram pensadas questões para o terceiro bloco de questões do roteiro aplicado. Abordou-se o processo criativo aplicado pelos profissionais, que etapas são contempladas, possíveis bloqueios no momento da criação e como superá-los e a relação da criatividade com habilidades tecnocientífica, social e metodológica. O objetivo foi identificar um padrão de processo criativo e trazer exemplos e vivências que endossem a teoria abordada no estudo. Identificando como as diferentes áreas de conhecimento se combinam e trocam informações, procurando averiguar se existe uma metodologia aplicada e como a interação com outros indivíduos no âmbito sócio-cultural influencia no processo criativo.

## 4 INOVAÇÃO

Neste capítulo pretende-se apresentar os principais conceitos de inovação, trazendo para o tempo atual as características relevantes ao estudo.

### 4.1 Comunicação, Design e Inovação

A partir de uma análise de oportunidades, trabalho e conhecimentos específicos. Rosenfeld e Servo (1991) apontam que criatividade e inovação não podem ser tratadas como sinônimos. Para os autores, criatividade refere-se à geração de ideias, sendo o ponto de partida da inovação.

A inovação abrange a concepção, invenção e utilização de uma ideia, correspondendo a ter uma ideia, transformá-la em realidade e tirar proveito ou fazer uso desta. Transformar ideias criativas em produtos ou serviços que agreguem valor a organização. Quanto menor o espaço entre concepção, invenção e utilização, maior será o potencial inovador da organização. Segundo Rosenfeld e Servo (1991), para se ter inovação é necessário ampliar o potencial criativo dos indivíduos que compõem a organização.

Inovar não é uma tarefa fácil: segundo o grupo Doblin (2007), apenas 4% dos novos produtos lançados nos Estados Unidos são bem-sucedidos no mercado. Originalmente a inovação no meio empresarial significa buscar soluções tecnológicas. Porém, em meados dos anos 90 uma filosofia de gestão criada por Deming (1986) nomeada *Total Quality Management* foi disseminada, trata-se do conceito de aprimoramento contínuo da qualidade de produtos e processos.

A partir disso foi criado um novo caminho para a inovação, era preciso não apenas buscar novas soluções tecnológicas, mas também explorar novos mercados. Buscando desta forma criar novas formas de contato com o cliente e novos caminhos para satisfazer as necessidades destes, pois hoje em dia a qualidade e a competência técnica são características importantes, porém básicas em uma empresa, enquanto a criatividade já representa um diferencial.

O processo de inovar pode ser definido como o fenômeno em que se recriam modelos de negócio e se constrói um novo mercado, que atende necessidades humanas e mercadológicas não atendidas. A forma como se dá esse processo, ao selecionar e executar as ideias certas e o tempo em que se entrega isto ao mercado é também diferencial de uma empresa.

O melhoramento de produtos e processos é um movimento contínuo, porém o caminho inovador é criar novas formas de contato com o cliente e novos caminhos para ir além da demanda. Tanto empresas de pequeno porte, quanto de grande porte buscam se adequar a esta realidade visto que no cenário de competição global a busca por novos caminhos existe não só para garantir o sucesso das empresas, mas a continuidade delas no mercado.

Este processo permite interações e aprendizados constantes, estar aberto a novas alternativas e fazer questionamentos a partir das informações coletadas por observação do cliente e do mercado através da imersão, ideação e prototipação.

## **4.2 Design de experiência**

A denominação Design de Experiência abrange todos que se disponham a segui-lo, seja do campo das artes, comunicação, ciência, tecnologia, psicologia, etc. ao conceber e criar experiências que ocasionem diferença na vida da outros.

A inovação guiada pela comunicação e pelo design possibilita complementar uma visão do mercado de que a inovação é focada no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados. Além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, a inovação está em introduzir novos significados aos produtos, serviços ou relações.

Já que as coisas devem ter forma para serem vistas, mas devem fazer sentido para serem entendidas e usadas (KRIPPENDORF, 1989), o design é uma disciplina que lida com significados. No meio da comunicação também é possível mudar os padrões de pensamento e comportamento buscando produzir soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana.

A partir deste levantamento foi possível criar o último bloco de questões aplicadas nas entrevistas que trouxeram o conceito de inovação, como se pode buscar isto nas organizações e projetos, qual a relação entre criatividade e inovação, abordando o ambiente de trabalho. Além disso, buscou-se questionar se o processo criativo influencia nas soluções trazidas e o que cada profissional espera de novo nas áreas de conhecimento em que atua.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordará o método, postura metodológica, pesquisa de campo e os processos de análise. Trata-se dos resultados da pesquisa, apresentando as informações levantadas em campo de forma dialógica com a teoria já existente sobre o tema e por fim, traz-se as considerações finais.

A partir dos estudos de campo, o fundamento se dará nas falas dos entrevistados e o que se pôde apreender destes depoimentos. A pesquisa exploratória tem por objetivo aproximar-se do tema, criando maior familiaridade em relação ao fato ou fenômeno, prospectando materiais que possam informar a real importância do problema, o que já existe a respeito ou novas fontes de informação, o que neste caso foi feito através de levantamento bibliográfico (GIL, 1999).

A escolha da pesquisa qualitativa se deve ao fato de poder analisar aprofundadamente os dados levantados pelo pesquisador, sem medir de forma estatística ou quantificada. A coleta dos dados não foi restringida a respostas fechadas de uma mesma classe e, assim, os resultados obtidos servem de evidência empírica imediata. Neste caso, a avaliação e discernimento em relação ao grupo estudado são essenciais para atingir o objetivo do estudo proposto inicialmente.

Para detalhar os passos tomados neste estudo cabe explicar que na fase inicial foi feita a busca por informações científicas e dados em livros, artigos e periódicos que ajudaram a entender o assunto e criar uma base fundamental para o processo de pesquisa e análise posteriores. Após a pesquisa bibliográfica, o levantamento se desenvolveu em três etapas: (a) aplicação de entrevista semi-estruturada, utilizando um roteiro de perguntas abertas; (b) tabulação e análise dos dados comparativos; (c) exposição dos resultados e considerações finais.

A entrevista semi-estruturada desenvolveu-se a partir de uma relação de perguntas, cuja ordem e redação permaneceram variáveis de acordo com o andamento da troca de informações com os entrevistados, que somam seis (6) no total. Desta forma foi possível relacionar os dados de forma comparativa, apesar de o estudo não ser quantitativo.

A entrevista possibilitou a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e profissional especialmente. Permitiu também uma maior flexibilidade e troca de

informações durante a conversa. Uma interação mais descontraída que permite cativar o interesse do entrevistado a abordar aspectos espontâneos e relevantes para o estudo de forma natural.

### **5.1 Objeto – pessoas, escolha dos profissionais**

Uma pesquisa necessita de pessoas que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto, elas deverão ter envolvimento com o assunto, disponibilidade e disposição em falar. A seleção foi intencional, ou seja, a seleção foi feita por juízo particular, neste caso foram selecionados conhecedores do assunto, profissionais que lidam com criatividade e tem contato com a metodologia de processo criativo, no âmbito da comunicação e design.

A escolha dos profissionais se deu em vista da necessidade de entrevistar pessoas com experiência de mercado e que tivessem diferentes formações acadêmicas, para coletar visões diversas. A intenção foi seguir uma linha condutora de raciocínio ao conversar com representantes da área do design, das relações públicas, da publicidade e da arquitetura, para depois analisar as informações convergentes e divergentes sobre o assunto, além de obter a riqueza de exemplos do dia a dia de grandes profissionais.

Por meio do networking e contato com pessoas que tem relação com estes profissionais foi possível fazer a aproximação e agendar as entrevistas, que foram registradas em áudio e transcritas para análise. Os encontros ocorreram em lugares diversos, por vezes nos escritórios dos profissionais e em outras ocasiões em um lugar público escolhido pelo entrevistado. As entrevistas foram aplicadas do dia 29 de outubro ao dia 8 de novembro sendo cinco aplicadas em Porto Alegre e uma em Farroupilha, com duração de 30 min a 1h e 10min.

No total foram seis entrevistados, Bodan Chilanti publicitário e diretor da Sarau Comunicação; Júlia Müller Dias, designer de produto da Sanremo e freelancer da Tok Stok; Marcelo Bohrer publicitário, professor na ESPM, dono da agência Marboh ID e fundador do clube de nadismo; Caroline Capitani, relações públicas, líder de marketing da ilegra (empresa de T. I.); Edson Matsuo, arquiteto de experiências da Grendene e por fim Giulio Federico Palmitessa, designer italiano formado no Instituto Politécnico de Milão, atua como

professor na Unisinos e em projetos voltados para o setor moveleiro.

## **5.2 Sobre a coleta de dados**

A entrevista semi-estruturada tem origem em uma matriz, um roteiro de questões guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa.

Ela parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses à medida que se recebem as respostas do informante (DUARTE, 2009, p. 66).

O roteiro de questões aplicado nas entrevistas contemplou 25 perguntas divididas em quatro blocos: introdução e perfil profissional; criatividade; processo criativo e inovação. As perguntas foram elaboradas de modo a abordar as teorias estudadas na revisão bibliográfica possibilitando a análise comparativa posteriormente. As questões também buscaram responder aos objetivos do estudo, levantando as informações relevantes e apropriadas para a análise. A proposta ao conduzir as entrevistas era deixar o entrevistado discorrer sobre os assuntos perguntados, para que ele trouxesse seu ponto de vista baseado em experiência profissional e acadêmica, ilustrando com exemplos do dia a dia. A partir dos assuntos trazidos nas entrevistas foi possível questionar temas mais específicos de acordo com o domínio maior ou menor do entrevistado sobre cada questão.

## **5.3 Análise**

Esta análise se propõe a estudar o processo criativo a fim de determinar suas características, suas especificidades, sua composição, suas funções, entre outros. A partir dessa observação é possível buscar as relações existentes entre as partes, bem como as relações dessas partes como o todo - e, inclusive, podendo verificar que o todo é mais que suas partes. A seguir são expostos os conteúdos das entrevistas divididos em quadros de acordo com o bloco de questões do roteiro utilizado.

Questões	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F
<b>Bloco 1 - Introdução e Aspectos Profissionais</b>						
<b>Carreira e formação acadêmica</b>	Publicidade e Propaganda - UFRGS. Pós em Gestão de TI na FGV. Curso em Marketing Industrial. Diretor de criação na Sarau Comunicação.	Relações públicas - UFRGS. Pós em Marketing e Pós em Design Estratégico. Líder de marketing na Ilegria, empresa da T.I.	Design de produto na Ulbra. Pós em Design Estratégico na Unisinos. Designer na Sanremo.	Publicidade e Propaganda - UFRGS. Fundador do clube de Nadismo, e dono da Marboh ID. Professor na ESPM.	Desenho industrial pelo Instituto Politecnico de Milão e Master Design pelo mesmo. Professor e Coordenador do Design Center da Unisinos.	Arquitetura – Brás Cubas. Já foi ilustrador, pintava motos, modelava objetos. Em 1984 ingressou na Grendene.
<b>Realização com o trabalho</b>	É uma condição. Se sente muito bem na agência e já teve experiências em que não foram gratificantes (exército).	Se considera realizada, ama o que faz, não se importa de investir no trabalho e gosta de estar envolvida em desafios.	É apaixonada pelo que faz. Busca sempre movimento e transformação.	Se considera frustrado por dois motivos, tem muito mais ideias do que consegue realizar e pelo fato de estar em Porto Alegre.	Feliz com o que faz, realizado nunca. Inquietude é importante para estar seguro.	Gosta do que fez e das inquietudes, das coisas que ainda quer fazer. As coisas vão acontecendo e é importante ter a surpresa.
<b>Especialização</b>	Acredita no sentido de consultoria, foi mais para o lado da especialização	Já acreditou na especialização, como forma de focar e tornar-se reconhecida em determinado assunto, agora acredita em uma formação transdisciplinar.	Pretende fazer cursos, estudar fora. Cursos ajudam muito a abrir a cabeça e mudar o posicionamento. Não vê problema em buscar um foco maior na carreira.	No sentido da prática profissional é positivo pois se tem uma riqueza de repertório. Às vezes dificulta no foco.	Depende se busca, informação mais específica ou profundidade em uma área de conhecimento. As empresas aceitam muito bem mestres e doutores.	Positivo, as pessoas devem buscar formação, mas hoje existe muita coisa padronizada e todos estudam a mesma coisa. Precisa ser transdisciplinar e não multidisciplinar.
<b>Multifuncionalidade</b>	Utiliza conhecimentos das áreas de publicidade, Administração e Marketing, além do Design.	Diante do dinamismo das coisas hoje não se pode ser uma pessoa de uma única tarefa. Procura ser uma profissional com diferentes habilidades e que assume diferentes papéis.	Fundamental, pois se lida com várias pessoas de várias áreas, com tecnologia, materiais. Acaba enxergando multiplicidade em tudo, tem também que pensar nas culturas de outros países na profissão e procura enxergar de maneira global.	Torna-se hábil em diversas áreas, isso faz parte também da pessoa ter um repertório. Porque é o tipo de curiosidade gera o interesse por diversos campos, cria interações entre essas informações pra gerar novas coisas.	Existe uma crise do consumo e da visão do produto, na área de gestão. Deve-se ter muita capacidade de diálogo com outras áreas, depois pode ser profundo na sua área de conhecimento.	Deve-se ter uma plasticidade, curiosidade em experimentar. Assim molda-se o novo. Isso é o que precisa e ter respeito, pois a vida, os produtos, tudo tem vida própria.
<b>Motivação</b>	Sempre foi muito disciplinado, procura empoderar a equipe por meio de desafios e autonomia. Senão a motivação tem que ser constante para não deixar as pessoas esmorecerem.	Motivação tem a ver com desafio e reconhecimento, estar envolvido em projetos que agreguem e ter aprendizado.	É motivada porque ama o que faz. Busca fazer sempre o melhor tanto no processo quanto no resultado. Assim como o desenho é o resultado de todas as pesquisas.	Há motivação quando as pessoas estão alinhadas com uma ideia. Procura dar atenção aos desejos mais aspiracionais, de sonhos de realização e isso conecta muito, mobiliza as pessoas.	Dar objetivo ao foco, dar tesão, tem que ser um ambiente ativo, propositivo. A produção e a transmissão de conhecimento, deve ter bom humor.	Trabalhar com as pessoas é primeiro trabalhar consigo mesmo. Estuda-se pessoas maravilhosas e não se observa como eles trabalham em equipe. A colaboração é uma forma de motivar.

**Quadro 1 - Resultados compilados – aspectos profissionais**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



Foi necessário entender o background dos entrevistados para relacionar suas experiências com as informações levantadas e relacionadas aos assuntos tratados nesta monografia. A partir do processo de entendimento das informações obtidas e demonstrados na tabela anteriormente foi possível realizar algumas análises. As análises a seguir estão divididas em tópicos que seguem a sequência de perguntas utilizadas no roteiro, desenvolvidas a partir da revisão bibliográfica.

### **5.3.1 Aspectos profissionais – interdisciplinaridade e especialização**

Analisando os depoimentos dos seis profissionais entrevistados foram identificados pontos em comum nos seus raciocínios e formas de encarar os aspectos profissionais. São indivíduos que possuem diferentes formações acadêmicas, mas têm em comum a convivência com a criatividade e um padrão de pensamento que guia tanto suas profissões quanto suas vidas.

Foi possível notar que a formação do profissional pode se iniciar na comunicação ou no Design, mas durante a evolução de suas carreiras estes conhecimentos entre as áreas se cruzam. Tomando como exemplo uma dos entrevistados, a entrevistada Caroline Capitani formou-se em Relações Públicas e buscou aprofundamento na área de Marketing, posteriormente ampliando seu aprendizado na área de Design Estratégico.

O entrevistado Edson Matsuo, arquiteto de formação, entrou na indústria calçadista e hoje atua com Moda e Design. Pode-se destacar também o caso da entrevistada Júlia Dias, que formada em Design de Produto começou sua carreira na área de engenharia. Neste caso, a troca de experiência e proximidade com o chão de fábrica deram base para o seu desenvolvimento profissional posterior.

Estes conhecimentos são complementares e auxiliam a ampliar a visão do profissional ao trazer referências inusitadas. A formação em Publicidade e Propaganda permite que haja uma apropriação de conhecimentos da área de administração, sociologia, antropologia em seus estudos e atividades.

Neste ambiente que você bebe água de diferentes fontes, tem que ter um fio condutor, uma formação base. Mas você se permitir ir atrás e conhecer diferentes

áreas pode se utilizar desses conhecimentos no dia a dia (informação verbal) <sup>1</sup>.

Foi identificado que é possível e desejável buscar aprendizados em áreas que não pertencem ao mesmo ramo de atuação. Essa experiência interdisciplinar dá conta de uma nova forma de construir uma carreira profissional, mais aberta a influências externas. Relacionado a este cruzamento de disciplinas, o desenvolvimento de diferentes habilidades de modo integrado possibilita uma visão holística do meio de trabalho.

As diferentes áreas do conhecimento trocam informações a todo o tempo, pois o indivíduo é o ponto central que une estes aprendizados e este faz uso de todos os tipos de referências, independente da sua origem. Abordou-se esta questão transdisciplinar como uma abordagem científica visando a unidade do conhecimento que procura estimular uma nova compreensão da realidade articulando elementos que passam entre disciplinas, numa busca de compreensão da complexidade. Além disso, do ponto de vista humano a transdisciplinaridade é uma atitude empática de abertura ao outro e seu conhecimento. A transdisciplinaridade é uma abordagem científica que visa a unidade do conhecimento. Desta forma, procura estimular uma nova compreensão da realidade articulando elementos que passam entre, além e através das disciplinas, numa busca de compreensão da complexidade. Além disso, do ponto de vista humano a transdisciplinaridade é uma atitude empática de abertura ao outro e seu conhecimento (ROCHA FILHO, 2007).

### **5.3.2 Multifuncionalidade**

Indo ao encontro desta integração de conhecimento, foi percebido que a multifuncionalidade do profissional requer o aprendizado de habilidades de organização e de comunicação, assim como diferentes qualificações. Os conhecimentos existentes, de possíveis técnicas ou tecnologias, respondem às necessidades sociais e às aspirações culturais.

Foi possível identificar, a partir das falas dos entrevistados, que a característica multifuncional do profissional hoje em dia é fundamental para a atuação no mercado de forma dinâmica e satisfatória, levando em conta o ritmo acelerado de vida e a rapidez com

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida por CAPITANI, Caroline. Entrevista 2. [out 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 10 min.).

que as tecnologias mudam. A ressalva está em não apenas conhecer superficialmente várias áreas de atuação, mas aplicar diferentes aprendizados provenientes de outros cursos e movimentos científicos. Levando em conta, também, que o profissional hoje assume diferentes papéis e lida com suas competências, forças e fraquezas.

### **5.3.3 Realização no trabalho**

Foi possível identificar dois principais pontos a partir desta questão: um é que, sentir prazer ao realizar a atividade de trabalho é algo essencial, envolve a motivação e a busca pelo melhor desempenho. O outro ponto destacado é a busca pela superação, três dos entrevistados disseram estar felizes com o que fazem, porém não realizados, pois é necessário ir além. Estes depoimentos estão relacionados ao desejo de implementar ideias no mercado de trabalho, que podem ser bloqueadas por falta de recursos ou tempo.

A inquietude e visão de futuro foram identificadas como sensações presentes nesta busca pela realização profissional. A preocupação com a mudança do ambiente e contribuição para a sociedade também influencia neste nível de satisfação com o trabalho.

Tendo em vista estas colocações, a maneira como o indivíduo interage com seu ambiente e consigo mesmo está intrinsecamente relacionada ao seu meio de produção e forma de trabalhar ou criar. A felicidade vem da experiência em si e a partir do resultado da mesma. Sendo assim, o ambiente de trabalho que oferece maior liberdade e flexibilidade possibilita novas condutas profissionais.

### **5.3.4 Motivação**

Os principais apontamentos com relação a motivação foram a disciplina, o desafio e a autonomia. Um dos entrevistados citou estes conceitos “O que a gente tem visto em teorias mais recentes é que motivação é desafio e autonomia” (informação verbal)<sup>2</sup>. É necessário dar o poder do conhecimento às pessoas, para deste modo promover estímulo contínuo. Motivação está relacionada também ao reconhecimento e a obter aprendizados que agreguem valor. Desejos, sonhos, a vontade de alcançar objetivos conecta e mobiliza as pessoas.

---

2 Entrevista concedida por CHILANTI, Bodan. Entrevista I. [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (31 min.).

Como um adendo pode-se dizer que as atividades motivadoras devem seguir propósitos claros e promover a colaboração, a integração com um grupo está relacionada a isso. Uma ideia apoiada por um maior número de pessoas possui maior probabilidade de ser efetuada.

Retomando o conceito apresentado sobre criatividade, este fenômeno se desenvolve a partir da combinação de elementos, como habilidade de domínio, habilidade criativa e motivação pela tarefa (HILL e AMABILE, 1993). Esta motivação foi um aspecto identificado nas falas de todos os entrevistados. O desejo de buscar mais, de quebrar padrões, de estudar a fundo um assunto e extrair desta imersão o máximo de ideia, para implementá-las e trazer um resultado. Desta forma o indivíduo motivado busca habilidade e domínios para que possa desempenhar as atividades.

### 5.3.5 Criatividade

Questões	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F
<b>Bloco 2 – Criatividade</b>						
<b>Conceito Criatividade</b>	“A capacidade de misturar referências e trazer uma coisa nova. Combinar coisas que a princípio não combinam e resolver um problema fundamental”.	“Estabelecer novas conexões, criar novos sentidos. Pensar em coisas que podem talvez gerar novas experiências, quebrar paradigmas”.	“Esforço por buscar possibilidades, tentar pensar diferente. Pensamento lateral, inovar, tanto no sentido complementar como no sentido radical”.	“É fruto de muito estudo e de muita pesquisa, de dedicação e de desenvolver o teu repertório. A criatividade esta muito mais ligada a sensibilidade, ao feeling e a uma atitude disruptiva”.	“A criatividade, ela vem baseada em horas de trabalho, você deve passar para conseguir chegar a um insight. Pessoa curiosa funciona bem em grupo”.	“Existe quando há limitação, quando há excesso de recursos, é algo que te faz feliz e as pessoas que fizeram parte disso se sentem felizes e surpreendidas”.
<b>Se considera criativo?</b>	Sim, tem um perfil de resolver problemas, consegue ver as coisas que os outros não estão vendo. Isso é criatividade.	Não se considera criativa 100% do tempo, mas acredita que a criatividade é construída coletivamente.	Com muito esforço e trabalho, busca por respostas por meio da pesquisa.	Sim, nativamente.	Não, se considera uma pessoa dedicada, mas não criativa.	Procura estar feliz com as coisas que faz. Treina um repertório e as coisas acontecem.
<b>Relação você vê entre a comunicação, design e criatividade</b>	“São totalmente relacionados”.	“O designer precisa ter a capacidade de prever, ver e fazer ver. Prever movimentos tendências, comportamento. A comunicação complementa e está inserida nesse movimento”.	“Pensar no que quer comunicar e usar a criatividade pra gerar design. Tudo comunica, você querendo ou não, então tudo o que você fizer de design é comunicação”.	“Qualquer coisa de designer já esta comunicando existe um mix que dependendo da questão se dá mais ênfase a uma coisa ou outra”.	“A comunicação trabalha muito fortemente sobre a imagem. O designer trabalha também com isso, mas é muito mais interessante na sua visão processual”.	“É comum-ação. A comunicação é o corpo, o design o coração e a criatividade a alma. Mas as coisas estão totalmente ligadas”.
<b>Cultura e capacidade criativa</b>	“Você pode ser criativo em qualquer ambiente cultural. Ser uma pessoa aberta. A cultura influencia também. Um preso pode fazer arte com grafite na parede, por exemplo”.	“Influencia fortemente, na empresa o ambiente culturalmente mais aberto e estimulante auxilia. Na sociedade tudo que agrega conhecimento influencia, experiências de viagem, livros, filmes, interação com as pessoas, etc”.	“Cultura tem muito a ver com mudança, a cultura organizacional também influencia muito, tem que estar aberta a mudanças e sair da acomodação”.	“Influencia muito a sociedade julga muito as diferenças. Em outros lugares há maior abertura, aqui (RS) é muito padronizado, isso acaba desestimulando pessoas que queriam arriscar mais”.	“Às vezes surgem talentos de lugares de pessoas que nunca tiveram uma relação com o bom gosto ou com a cultura de imagem”.	“Tem a questão do espaço, do ambiente em que você está. A cultura oportuniza isso e é criada pelas pessoas que estão em volta. Oportuniza e também oprime, vai depender do espaço”.

**Quadro 2 - Resultados compilados – criatividade**  
Fonte: Dados da pesquisa

Dentro dos (objetos) analisados foi possível constatar que qualquer indivíduo pode desenvolver sua capacidade criativa a partir do estímulo. De Bono (2002) e Oech (1988), entendem a criatividade como um processo mental, que pode ser estimulado com o uso de ferramentas para solucionar problemas. Esta visão se concretiza na pesquisa feita, mas além de aspectos técnicos e ferramentais, foi identificado que a postura interior do profissional é essencial para o impacto do seu desempenho.

O indivíduo precisa estar aberto a novas visões. A cultura abordada inicialmente neste trabalho no conceito de Ostrower (1987) é o ambiente em que o indivíduo está inserido, suas relações com a sociedade. O processo criativo interliga justamente o nível individual e cultural da sua existência. A interação com pessoas, pensamentos, objetos, contribuem para a visão de mundo e para a forma de expressão e criação de ideias.

Com relação à cultura, pode-se afirmar que há a possibilidade de ser criativo em qualquer ambiente, porém um ambiente que estimule o estudo, as viagens, a troca de experiências com diferentes pessoas, aumenta a criatividade.

Pessoas extremamente criativas e talentosas têm certa inquietude. Isso te dá uma base para dar valor a esse processo criativo, na maioria das vezes criativos e inovadores têm uma massa de crítica muito elevada, então a cultura para mim tem uma base sensacional (informação verbal)<sup>3</sup>.

Por exemplo, uma pessoa pode não se considerar criativa, porém buscar lançar novos olhares sobre o cotidiano e trazer referências e soluções diferentes também são atitudes criativas. Esta atitude curiosa e inquieta é uma característica identificada nas pessoas criativas. O conhecimento é a base de novas ideias, mas não é o suficiente para tornar uma pessoa criativa, o pensamento criativo tem a ver com uma perspectiva, que leva a procurar ideias, conhecimento e experiência.

Csikszentmihalyi (1988) traz a noção de que a criatividade apenas acontece quando a ideia sai da cabeça do indivíduo e interage com o seu contexto sócio-cultural. O ambiente influencia no sentido que pode estimular ser receptivo a ideias novas e é influenciado por pessoas que quebram padrões de pensamento, propondo uma nova forma de se enxergar algo.

---

3 Entrevista concedida por PALMITESSA, Giulio. Entrevista 5. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min.).

Além destes fatores, a criatividade é relacionada à felicidade BRAZ (2008). Por ser um estado que se atinge após esforço e empenho, a solução encontrada traz uma satisfação e se torna uma experiência que servirá de referência para novas ideias. A realização com a vida também está relacionada à capacidade de analisar a postura interior perante as situações vividas, esta é levada para todos os aspectos, social, profissional e cultural. Sendo assim, ao falar de criatividade aborda-se aspectos da fantasia e da realidade, em busca da construção de ideias.

A maneira como o indivíduo se relaciona com seu ambiente e consigo mesmo está intrinsecamente relacionada à sua forma de criar. A felicidade proveniente da experiência e do resultado da mesma gera a busca por fazer sempre algo melhor. O ambiente de trabalho pode tanto estimular esta questão, quanto minar esta motivação ao não possibilitar novas condutas profissionais.

O conceito de criatividade tem como característica em comum o esforço e dedicação que resultam em inspiração. Existe a necessidade de limitantes para que se possa fazer as perguntas corretas com relação a um problema e buscar as respostas. A criatividade possui um aspecto natural que transparece mais forte em certas pessoas, mas o estímulo independente da profissão pode aprimorar a capacidade de lançar um olhar diferenciado sobre as coisas.

Criatividade é o esforço por buscar possibilidades, tentar pensar diferente, inovar, tanto no sentido complementar como no sentido radical. Acredito que a criatividade está também bastante ligada com a inovação. Criativo não é só quem faz design ou publicidade, em um grupo com pessoas de diferentes formações as ideias se multiplicam (informação verbal)<sup>4</sup>.

Em alguns casos o conceito de criatividade se determina pela visão diferente e buscar o melhor, através do empenho e estudo. Nestes casos os entrevistados se consideram pessoas esforçadas e que buscam o novo, curiosas, questionadoras, mas evitam o rótulo criativo, até por uma questão de humildade. Profissionalmente, pelo mercado, com certeza são consideradas pessoas criativas. Os que se afirmam criativos tem variáveis, esta característica pode estar relacionada à capacidade de resolver problemas, de trocar informações com o

---

4 Entrevista concedida por DIAS, Júlia. Entrevista 3. [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 15 min.).

grupo e transformar ideias ou no caso uma criatividade considerada inata e que flui naturalmente.

O entrevistado Edson Matsuo acredita que esta relação representa a comun-ação. Segundo sua definição “[...] a comunicação talvez seja o corpo, o design o coração e a criatividade a alma. Mas as coisas estão totalmente ligadas” (informação verbal)<sup>5</sup>.

Embora representem áreas diferentes a comunicação e o design se conectam justamente na relação de dar forma, contexto, passar informação e comunicar. Pois a criação tem como objetivo comunicar algo e o processo criativo pode ser desenhado a partir de conhecimentos em ambas as áreas de conhecimento.

---

5 Entrevista concedida por MATSUO, Edson. Entrevista 6. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (40 min.).



### 5.3.6 Processo Criativo

Questões	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F
<b>Bloco 3 – Processo Criativo</b>						
<b>Como inicia o processo</b>	“O processo criativo é um paradoxo. Existem coisas paralelas, ir atrás de referências”.	“Tem que ter um motivador, se for pessoal a motivação é um sonho. Algo que faça com que tu se mexa, te tire do status quo, pra buscar alternativas”.	“Existe uma demanda que vem do marketing ou da diretoria, levantamos um posicionamento. Se pensa no mercado, onde e como o produto vai ser vendido”.	“Começa com um essa sensibilidade de um potencial e se faz cruzamento com a necessidade com a oportunidade de mercado, entra nesse método criar um grupo de pesquisa”.	“Surge por uma demanda, surge por uma necessidade, a necessidade faz o homem criativo. Projetos surgem com o desafio”.	“O melhor é quando inverte as coisas e no início não uma área específica passa para a outra, mas quando um grupo de pessoas definem e constroem o briefing junto”.
<b>Bloqueios /superação</b>	“Os bloqueios são mais políticos do que de criatividade. Trabalhamos com o foco em nosso cliente. Ter que olhar com os olhos do outro, às vezes bloqueia. Tem que vencer pensando o plano ideal e real”.	“Não somos criativos o tempo todo e às vezes o bloqueio pode ser sinal de que não há informação ou estímulo o suficiente. Uma forma de se resolver isso as vezes é deixar de molho, como eu falo uma noite de travesseiro”.	“Os bloqueios para a produção ou pesquisa podem ser financeiros, muitas vezes tu quer fazer algo melhor e a verba não permite. Às vezes o profissional tem que descobrir o limite do que o consumidor vai pagar”.	“Tempo necessário pra gerenciar todos projetos. Quando se está trabalhando em um já surge a ideia para um próximo, acaba sendo difícil coordenar tanta coisa.”	“Acho positivo que temos bloqueios, são intervalos muito importantes, faz parte da superação”.	“Soluciona ao buscar novas conexões, opiniões de outras pessoas, envolver diferentes pessoas com diferentes visões”.
<b>Habilidade tecnocientífica, social ou metodológica para desempenhar uma tarefa com criatividade</b>	“A pessoa tem que esta aberta. Ser ensinado a pensar diferente, é necessário trocar com as pessoas do grupo para enriquecer a ideia”.	“Eu acho que tem muito da questão comportamental, tem que ser uma pessoa mais inquieta”.	“Qualquer um é capaz de ter criatividade, mas é uma coisa que tem que ser incentivada. Quanto mais tu busca, mais tu tem. Se tiver uma postura aberta é possível enxergar diferentes formas”.	“A pessoa vai estar mais atenta em enxergar coisas que não enxergava antes talvez ela não tenha tido aquela ideia totalmente de quebrar paradigmas”.	“Não precisa fazer muitos cursos, mas de forma geral você pode pelo menos ter a educação de entender se você trabalha com criatividade de entender como funciona o processo criativo”.	“Você ser inspirador pras pessoas chave e fazer a ideias serem realizadas. Os criativos tão muitas vezes no cantinho têm que fazer articulação no processo criativo não é só ter a ideia”.
<b>Interação entre as pessoas e o contexto sócio-cultural influenciam de que forma no processo criativo</b>	“Já trabalhamos com dupla de criação para incentivar isto de forma padrão nas agências” É preciso olhar todos os aspectos de um problema e entre mais pessoas é possível fazer isso melhor”.	“A troca é fundamental, as nossas experiências se tornam mais ricas e a possibilidade de encontrar alternativas aumenta. Eu prefiro a interação pessoal, o olho no olho, mas a interação online também ajuda”.	“É essencial, observar as pessoas e trocar informações com elas é a base dos estudos para entender o problema e a solução. A própria troca cultural agrega muito e ajuda na criatividade”.	“É fundamental tem uma parte eu falo etnografia de área, interagir com os mais diferentes grupos, nichos, ambientes e canais de informação”.	“É fundamental a relação com as pessoas, é muito importante porque temos responsabilidade projetista com a capacidade de projetar jogar para frente e imaginar o futuro”.	“Totalmente. É saber de pessoas, é algo muito importante, saber dos olhos das pessoas. Se ela tá emocionada ou não, se ela está com olho quase transparente e não está enxergando as coisas, se está vendo a oportunidade”.

**Quadro 3 - Resultados compilados – processos criativos**

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro bloco de perguntas do roteiro utilizado nas entrevistas abordou o processo criativo como um todo procurando identificar o tipo de conhecimento relevante para a atuação destes profissionais e respondendo às questões iniciais levantadas neste estudo. Como ocorre o processo e existe uma metodologia por trás disso? O processo criativo influencia na solução trazida, colaborando para a inovação? Até que ponto o cruzamento de experiências entre diferentes disciplinas contribui para a qualidade da atuação do comunicador, designer?

Para introduzir o assunto foi questionado como se dá o início de projetos, atividades e tarefas, levando em conta o processo de trabalho. Levando em conta que os entrevistados atuam em áreas diferentes e em porte de empresas diferentes as respostas tem detalhes específico de cada pessoa, porém seguem uma lógica única de processo.

Tudo se inicia com algo que foi chamado de diferentes formas com uma demanda, briefing, uma pergunta, um motivador, uma necessidade, situação problema, desejo, sonho, que faça o indivíduo buscar uma solução, referências. A partir disso é necessário pensar no mercado, no produto, na experiência do usuário/consumidor. “O projeto não necessariamente inicia com o briefing, pois não é ele que define a atitude investigativa do pesquisador”. (JEVNAKER, 2005, p. 62).

Definindo o processo criativo em si cada entrevistado trouxe uma riqueza de visão e experiências variadas pra este estudo. A partir dos depoimentos e do levantamento de informações a partir do websites das empresas em que os entrevistados trabalham, além de material passado pelo mesmo foi possível desenhar um esquema de processo como exemplo para cada representante:

### **Entrevistado A - SARAU Comunicação**

Ter um briefing bem definido, contra-briefing. Uma etapa de imersão e um encontro do pessoal para discutir as ideias. Etapa de internalização e busca por soluções ideação. O modelo usado pela agência foi exposto pelo entrevistado e apresenta a seguinte configuração:

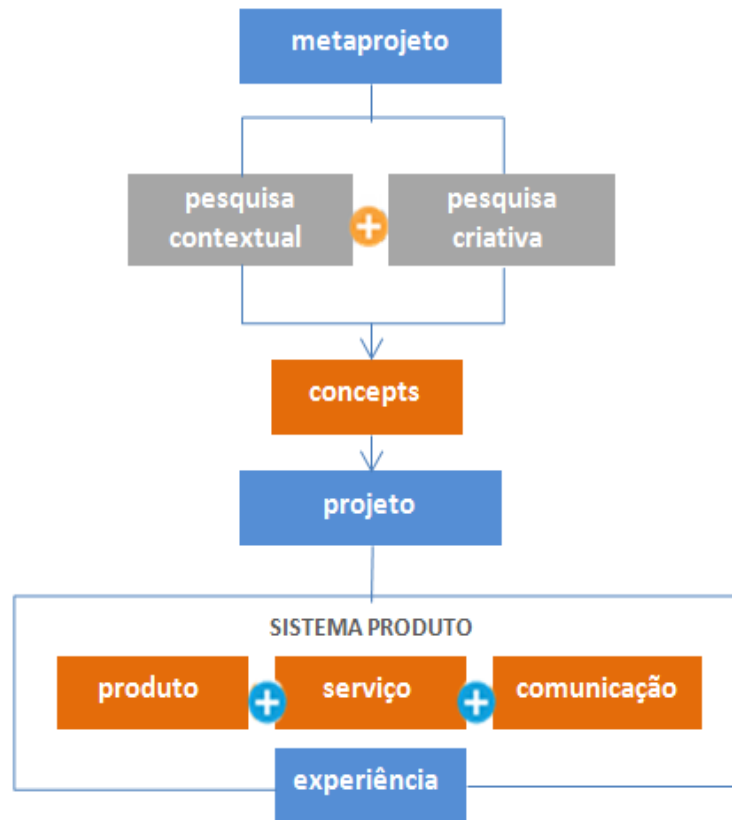


Figura 2: Processo Criativo Sarau Comunicação  
 Fonte: Dados da pesquisa

O conceito que é utilizado pela Sarau Comunicação é baseado no Design Estratégico, promovido pelo Instituto Politécnico de Milão. Este propõe uma fase anterior ao projeto, chamada de metaprojeto. A metodologia permite aprofundar o universo a ser trabalhado e pesquisar referências criativas em outros ambientes. “Acreditamos que a comunicação faz parte de um sistema maior, que reúne diversas outras manifestações da marca de uma empresa”<sup>6</sup>.

6 Entrevista concedida por CHILANTI, Bodan. Entrevista I. [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (31 min.).

## Entrevistado B – ilegra

O modelo usado pela ilegra e exposto pela entrevistada apresenta a seguinte configuração:

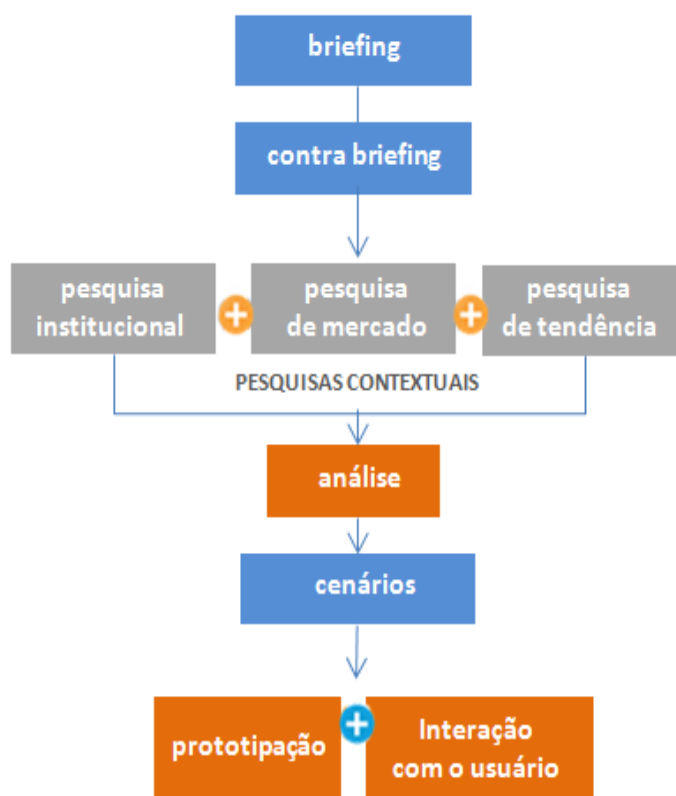


Figura 3: Processo Criativo ilegra  
Fonte: Dados da pesquisa

A partir de um briefing são feitas pesquisas, as quais depois serão analisadas e contribuem para a construção de cenários. Na fase final acontecem a prototipação e a interação com usuário. “Depois é o momento de criar um monte de ideias e de alternativas. Tem que ter uma visão divergente inicialmente para depois convergir, umas ideias que se contradizem, mas deixa fluir, depois você vai afunilar<sup>7</sup>.”

<sup>7</sup> Entrevista concedida por CAPITANI, Caroline. Entrevista 2. [out 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 10 min.).

## Entrevistado C – Sanremo

O modelo exposto pela entrevistada apresenta a seguinte configuração:

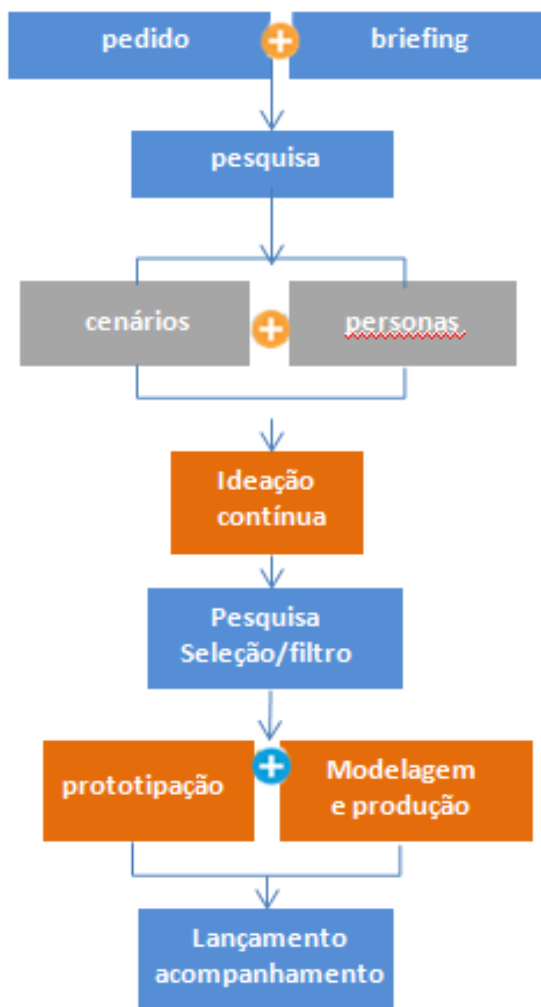


Figura 4: Processo Criativo Sanremo  
Fonte: Dados da pesquisa

"A partir de um briefing ou motivador, você faz pesquisas, projeta cenários ou estereotipa criando personas, que podem vir a fazer uso da tua solução"<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Entrevista concedida por DIAS, Júlia. Entrevista 3. [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 15 min.).

## Entrevistado D – Marboh ID

O modelo usado pela Marboh ID apresenta a seguinte configuração:

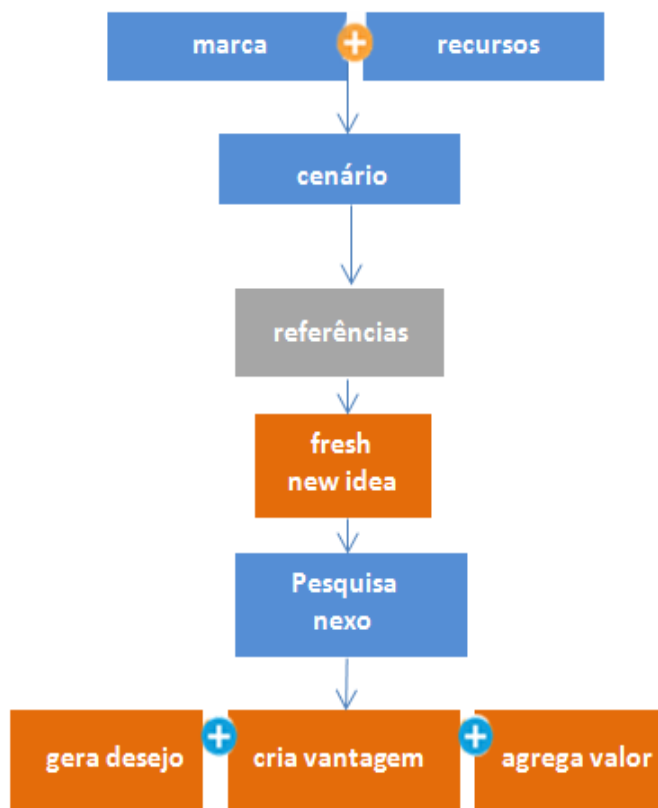


Figura 5: Processo Criativo Marboh ID

Fonte: Dados da pesquisa

A partir de uma demanda se identifica o cenário existente e se busca por referências, após a compilação destes dados a etapa final dá conta da implementação.

O processo começa com um essa sensibilidade aguçada que percebe sinais de alguma coisa potencial seria de uma necessidade, de um desejo, de sonho. E se faz esse cruzamento da necessidade com a oportunidade de mercado. A ideia tem que fazer sentido, dentro de um contexto. Depois você junta essas duas coisas, é o que eu chamo de fresh new ideia, que tem um grande potencial em se transformar em um novo negócio, um novo serviço<sup>9</sup>.

9 Entrevista concedida por BOHRER, Marcelo. Entrevista 4. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto

## Entrevistado E - Madezza

O modelo desenhado a partir da entrevista com Giulio Palmitessa apresenta a seguinte configuração:

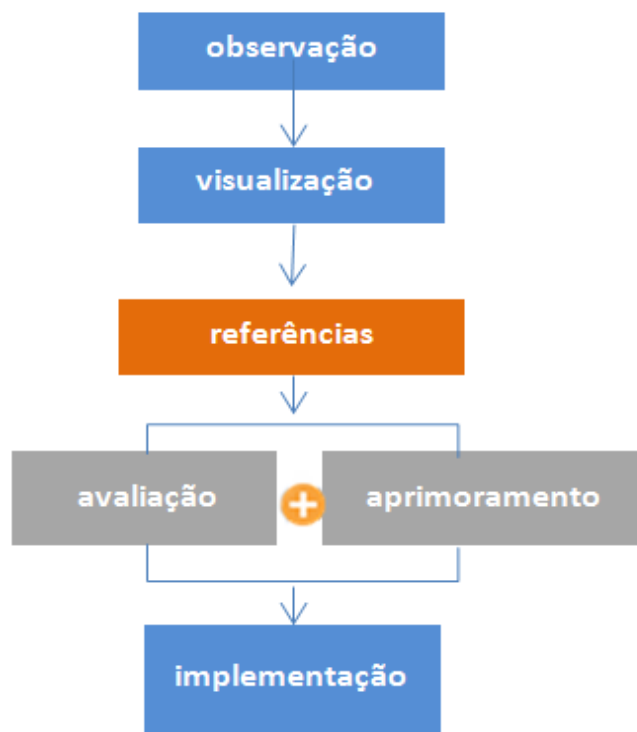


Figura 6: Processo Criativo Madezza  
Fonte: Dados da pesquisa

Após a fase inicial de pesquisa e observação ocorre a busca por referências, a avaliação e refinamento das ideias e por fim a implementação. Com relação ao início do processo o entrevistado Giulio afirma "Surtem por uma demanda, surtem por uma necessidade. A necessidade faz o homem criativo, projetos surtem com o desafio"<sup>10</sup>

---

Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (40 min.).

<sup>10</sup> Entrevista concedida por PALMITESSA, Giulio. Entrevista 5. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min.).

## 6 Entrevistado F - Grendene

O modelo usado pela Grendene e exposto pelo entrevistado apresenta a seguinte configuração:

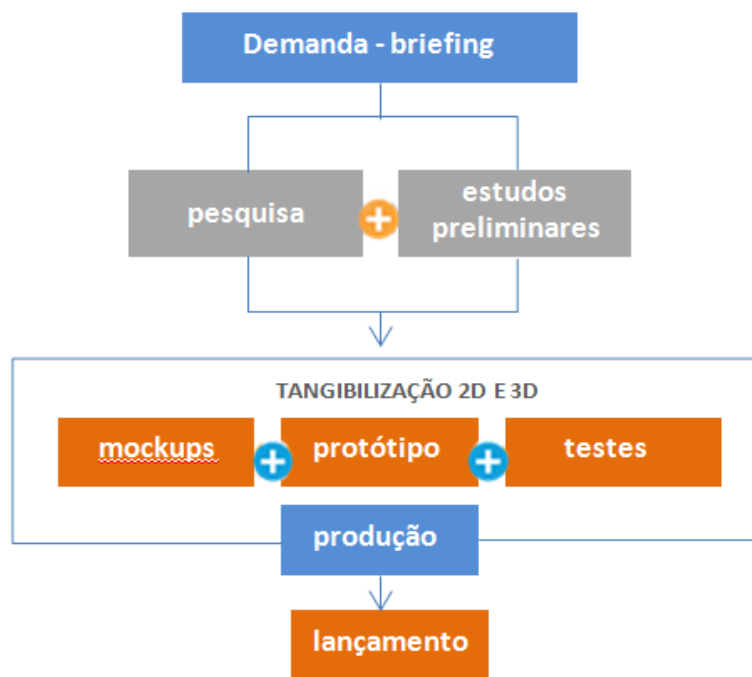


Figura 7: Processo Criativo Grendene  
Fonte: Dados da pesquisa

"Todo esse processo é normal, mas o melhor é quando as coisas são invertidas, no início ao invés de uma área específica passar para a outra, um grupo de pessoas define e constrói o briefing junto"<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Entrevista concedida por MATSUO, Edson. Entrevista 6. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (40 min.).



Além dos modelos apresentados previamente, propõe-se um modelo de processo criativo formado a partir do entendimento dos processos estudados e das teorias aprendidas.

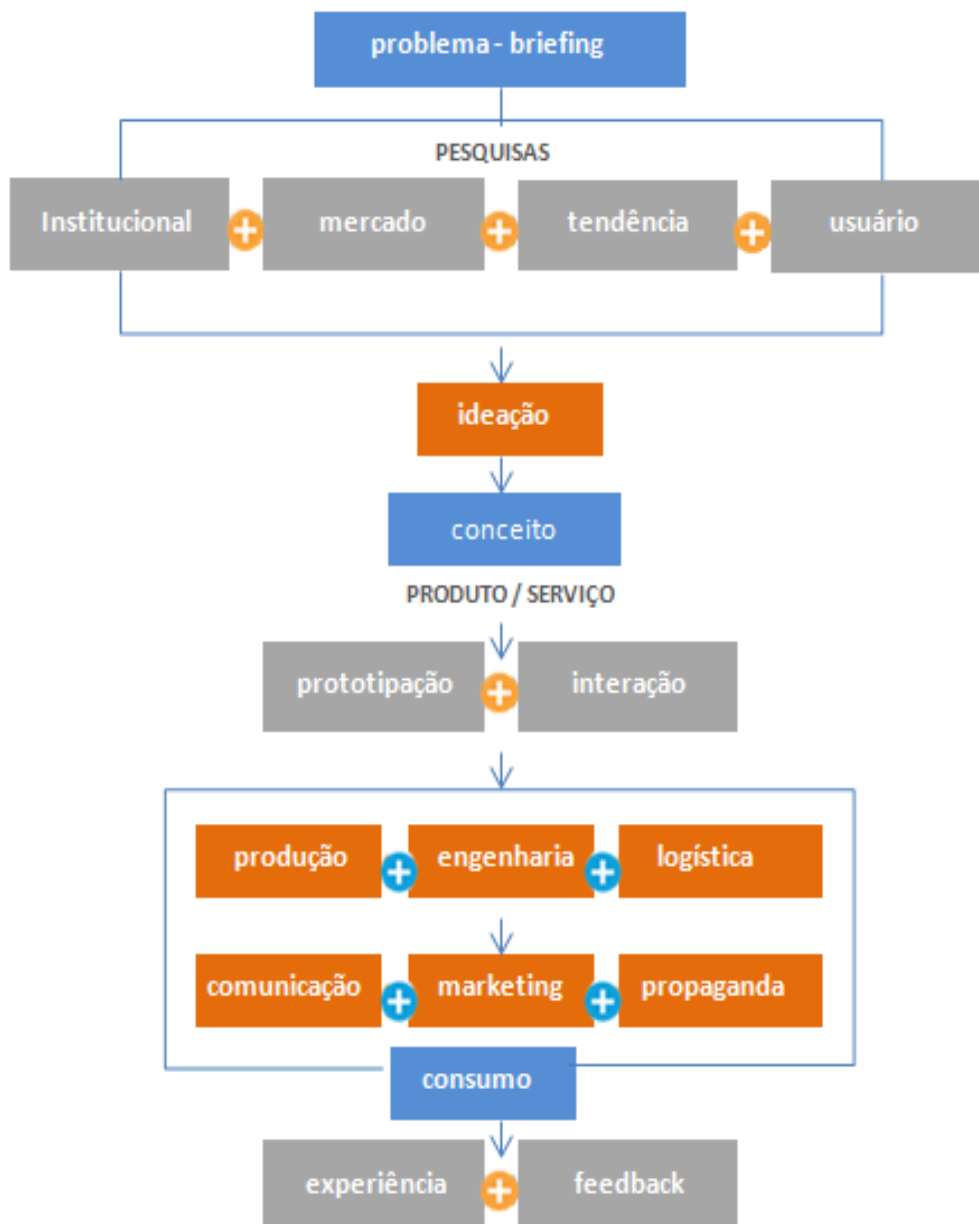


Figura 8: Processo Criativo sugerido  
Fonte: Dados da pesquisa

Explicando melhor este modelo proposto é possível apresentar os seguintes tópicos:

- (1) Pesquisas Institucionais: é necessário entender o contexto do negócio do cliente, seu histórico, posicionamento, seus serviços e produtos, locais de atuação, programas e projetos, além de suas iniciativas em termos de uso da tecnologia.
- (2) Pesquisas de Mercado: essa pesquisa serve para mapear os concorrentes, suas iniciativas. Nessa pesquisa é realizado um panorama do segmento de atuação.
- (3) Pesquisa de Tendência: busca investigar as tendências tecnológicas futuras e emergentes nas mais diferentes localidades, tanto relacionado ao mercado de atuação do cliente quanto em mercados distintos que servem de inspiração. Essas pesquisas funcionam como uma verdadeira forma de pensar além para a produção de conhecimento e inovação.
- (4) Pesquisa com Usuário: as pesquisas com os usuários servem para entender as suas “dores”, identificar suas necessidades, investigar seus hábitos, entender o que está sendo atendido e onde há espaço para melhorias na sua visão. As pesquisas têm cunho exploratório e não conclusivo.
- (5) Análise: após coleta de dados realizada na pesquisa contextual parte-se para análise dos mesmos. Nesta etapa as referências coletadas são transformadas em informação e expostas de modo a facilitar a compreensão daquilo que foi pesquisado.
- (6) Cenários: os cenários são construídos a partir das informações obtidas através das pesquisas. Primeiramente, são definidos e detalhados alguns cenários, que são possíveis perfis de público-alvo para quem serão criadas, as aplicações. Para cada cenário, são criadas algumas soluções de acordo com as necessidades desses públicos.
- (7) Conceito: com as etapas anteriores cumpridas, define-se um conceito, que conecta a passagem do metaprojeto (briefing, pesquisas e análises) com a fase projetual (prototipação).
- (8) Prototipação: na fase de prototipação, o produto começa a ser desenvolvido de fato. Nessa etapa, se trabalha com métodos ágeis. São definidas as prioridades e, a partir dessas, o desenvolvimento é iniciado. O contato com o cliente é muito importante nessa etapa, para

que se possa ajustar e refinar o trabalho sempre que preciso.

(9) Interação com o usuário: o decorrer das entregas da criação está prevista a realização de interações com os usuários para que os mesmos possam dar feedbacks a respeito da aplicação que está sendo construída.

### **5.3.7 Bloqueios**

Ainda abordando o tema criatividade, o bloqueio representa importante pausa e indicativo do que pode vir a travar o processo criativo. Os bloqueios foram identificados de diversas formas, além da simples falta de ideias. Foram observados exemplos de bloqueios econômicos (falta de ideias), políticos (visão do cliente diferente), criativo (falta de informação, briefing incompleto), físico (produto ou serviço não pode ser executado), tempo (prazo insuficiente).

Como solução os entrevistados trouxeram diferentes saídas, como aguardar um tempo até as ideias amadurecerem, negociar verba, prazo e produção com diferentes áreas da empresa e trocar ideias com pessoas para obter novas visões e ideias. Giulio Palmitessa define o fenômeno:

Que bom que temos bloqueios, costuma acontecer em vários momentos continuam aparecendo, os bloqueios são intervalos muito importantes. Eu diria que os bloqueios são como num pentagrama de musica, os intervalos na musica. Faz parte do processo de superação (informação verbal)<sup>12</sup>.

### **5.3.8 Habilidade tecnocientífica, social ou metodológica**

Segundo o que foi levantado a partir das falas dos entrevistados a capacidade criativa tem mais a ver com aspectos comportamentais e de atitude do que algum aspecto técnico. O indivíduo tem que estar aberto e buscar um olhar diferenciado. Claro que a educação e a técnica auxiliam a entender como o processo funciona e a buscar melhores resultados, mas não é a essência.

---

12 Entrevista concedida por PALMITESSA, Giulio. Entrevista 5. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min.).

### **5.3.9 Interação entre as pessoas e o contexto sócio-cultural**

Foi identificado que a interação com pessoas do âmbito profissional e de fora é fundamental. As experiências tornam-se mais ricas e a possibilidade de encontrar alternativas aumenta. Além disso, a troca entre áreas de conhecimento também é significativa para o crescimento do profissional. “A relação com as pessoas é fundamental, a gente esqueceu de todas as áreas humanas. Parece que a tecnologia guia o nosso mundo, mas hoje estamos voltando às pesquisas sociológicas e antropológicas, são fundamentais” (informação verbal)<sup>13</sup>.

### **5.4 Inovação**

Por fim o bloco de inovação aborda a relação entre comunicação, design e inovação. A seguir, algumas definições conceituais trazidas sobre inovação:

---

<sup>13</sup> Entrevista concedida por PALMITESSA, Giulio. Entrevista 5. [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min.).

Questões	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F
----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**Bloco 4 - Inovação**

<b>Como inovar em uma empresa /iniciativa?</b>	Por meio de metodologias que gerem resultado. O jeito de fazer a inovação é dar poder às pessoas para inovar. Dar ferramentas para os gestores questionarem, criar e apostar em uma nova ideia.	Ela precisa fazer parte da cultura da empresa e de uma estratégia. A empresa precisa ter clareza no que quer inovar e formar uma estratégia, envolver as pessoas.	Incentivando, a cultura da empresa tem que estar aberta. Os funcionários tem que estar dispostos a tentar mudar, a cultura, pq a empresa é feita pelos	Tem que estar alinhada com os valores pessoais da empresa e das pessoas e ai então tu vai focar em construir de novo de valor em cima disso.	Processo de inquietude contínua, a reação sobre inovação está na nossa natureza humana fazendo isso.	Tem a ver com cultura não é um departamento. Inovação é uma cultura de uma empresa que todos têm que colaborar. Se faz design na busca de inovação não design inovador.
<b>Seu ambiente de trabalho é propício para criar?</b>	Temos uma cultura de não matar ideias, por mais simples que sejam. A estrutura física ajuda bastante também. E quanto mais hierarquia, mais difícil de trocar ideias.	Há uma política de portas abertas, mais horizontal em que as pessoas são provocadas a dizer o que pensam e o ambiente é propício pra isso.	Eles não me incentivam a inovar, mas eles estarem abertos já é nossa. Um grande caminho pra permitir essa criatividade.	Eu trabalho basicamente em home office, tem uma orla na beira do rio, tem uma vista incrível da cidade. Eu estou sempre convivendo com pessoas, é uma troca que te ajuda, enriquece.	A educação é muito segmentada por área de conhecimento, ainda é muito radicalizado então os processos de colaboração são necessários	Ele é propício, mas nunca será o ideal, pois você sempre está buscando. Então essa questão, eu diria. Você se conhecendo, você faz o seu ambiente. Se ele não é criativo é por minha causa, mas ele pode mudar.
<b>Processo criativo traz soluções inovadoras?</b>	Diretamente, não tem como separar. Quando o cliente conhece o que quer. A gente ajuda muito o cliente a sair do ambiente dele e ele acaba nos associando com uma coisa diferente. Exemplo do café design da Papyrus.	Sim, talvez nós tenhamos que ensinar esse método ou inserir outras pessoas nesse contexto pra que isso se torne um movimento mais corporativo e não departamental.	Totalmente porque o processo criativo influência nas pesquisas que tu vai fazer, e nas pesquisas e na quantidade de alternativas que tu acaba buscando naqueles questionamentos.	O melhor processo é o que funciona pra ti, quanto mais simples, melhor. Se não começa e enrijecer muito.	Colabora pra vida é uma forma de viver, de atitude, de ideia, de curiosidade de não aceitar o óbvio.	Toda que está diretamente ligada a isso. O processo criativo começa com a essência da própria pessoa. "Como você sente as coisas? É o processo criativo interfere sem dúvida. Está diretamente ligado a pessoa se conhecer".
<b>O que espera de novo na área de conhecimento da sua profissão</b>	Metodologia mais definida e colaboração. Cursos e interação online	Há uma disposição maior de colaboração. As pessoas cada vez mais são movidas por causas, uma causa mais voltada pra as questões de animais, acabam se juntando e buscando alternativas para aquele problema.	Foco em pessoas. E no usuário, pra analisar o usuário e tentar fazer uma melhoria.	Empreendedorism o criativo essa questão de levar o pensamento do designer estratégico para todas as áreas parece ser uma grande tendência de mercado.	Designer cria tendências e não segue tendências Mudanças no comportamento das pessoas e no modo como elas consomem produtos, bens, serviços e levam suas vidas.	É difícil, tem muito cruzamento, a gente saber simplificar as coisas. E se conhecer melhor. Esse é o ponto de saber, a gente tem treinar bastante um olhar diferente. Tem que treinar bastante pra ter sorte.

**Quadro 4 - Resultados compilados – inovação. Fonte: Dados da pesquisa**

Percebe-se que o resultado é a palavra chave para inovação, apenas criar não basta. É necessário agregar e mudar um estado existente para algo melhor e esta ação deve resultar em algo benéfico. E como é possível inovar em uma empresa ou iniciativa pessoal? Segundo o entrevistado Bodan Chilanti:

Por meio de metodologias que gerem resultado, nós trabalhamos com a Escola de marketing industrial e com a Unisinos. O jeito de fazer a inovação é dar poder às pessoas para inovar. Dar ferramentas para os gestores questionarem, criar e apostar em uma nova ideia (informação verbal)<sup>14</sup>.

Esta ideia vai ao encontro da ideia apresentada inicialmente nesta monografia, ao questionar se o fato de existir uma metodologia de processo criativo a iluminar o caminho do profissional independente da área em que ele atua. A partir deste e outros apontamentos dos entrevistados é possível dizer que as respostas reforçam este ponto de vista.

A inovação precisa fazer parte da cultura da empresa, os funcionários também precisam estar envolvidos nos processos e abertos para mudanças. Esta inquietude é necessária para gerar mudanças, inovação está relacionada a cultura e não com um departamento específico. Rosenfeld e Servo (1991) apontam que criatividade e inovação não podem ser tratadas como sinônimos. Para os autores, criatividade refere-se à geração de ideias, sendo o ponto de partida da inovação.

Foi visto em campo que estas duas noções estão muito interligadas. O principal aspecto da inovação é trazer resultados, estes podem ser benefícios econômicos ou sociais. Inovar não é apenas criar algo diferente, mas algo aplicado a realidade e que atenda a necessidades.

Ao analisar a inovação integrada pela comunicação e pelo design pode-se complementar a visão do mercado de que a inovação é focada no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento de novos mercados. Além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, a inovação está em introduzir novos significados aos produtos, serviços ou relações. Isto acontece por meio da atitude dos

---

14 Entrevista concedida por CHILANTI, Bodan. Entrevista I. [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (31 min.).

profissionais e do modo com que exercem suas atividades, o que está profundamente ligado ao processo de criação.

No meio da comunicação é possível mudar os padrões de pensamento e comportamento buscando produzir soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana.

A associação feita pelos entrevistados entre criatividade e inovação trouxe contribuições importantes para a análise:

(1) “Uma não acontece sem a outra. Ser inovador é também 99% transpiração. Acreditar em uma ideia e trabalhar duro por isso, para fazer esse projeto você precisa do envolvimento de todos. Assim a ideia passa a ser um desafio para a equipe, o que faz diferença”.

(2) “O terreno para inovação fica muito mais rico e propício quando se tem um ambiente criativo. Assim novas ideias podem se transformar em coisas inovadoras”.

(3) “Crucial, fundamental. Quanto mais tu incentivar tua criatividade, mais possibilidade de inovação tu vai ter. e tu vai conseguir enxergar também essas questões de inovação boas e ruins, as viáveis, incrementais, radicais e enfim. o resultado tende a ser bem melhor né. Tu incentivando a criatividade na empresa tu acaba incentivando a inovação!”

(4) “A inovação é o resultado né? E a criatividade é o processo e o meio”.

(5) “A inovação passa por isso, passa por horas de trabalho. E a gente continua falando que criatividade é dedicação, tempo”.

(6) “Criatividade também pode ser você ver algo diferente de todo mundo, com um resultado inesperado. A pessoa fala quer fazer inovação... limita a criatividade? Não, as duas coisas estão ligadas. Agora, eu diria pra você, criativo é uma pessoa ver uma oportunidade”.

#### **5.4.1 Ambiente propício para criar**

Conviver em um ambiente que promova a colaboração e incentive a troca de ideias é considerado estimulante. Outro apontamento interessante é a capacidade de modificar o ambiente e moldar para algo mais criativo. Não é em todos os ambientes de trabalho que as tendências construtivas, participantes e imaginativas são incentivadas. Frequentemente o trabalho acontece em sistemas de divisões sociais que privilegiam alguns e submetem o

indivíduo a uma tarefa imposta, rotineira e nada criativa.

Com base nas respostas à questão "Processo criativo traz soluções inovadoras" pode-se dizer que quando o cliente entende e faz parte do processo ele se torna mais envolvido, assim como as etapas de pesquisa permitem que o profissional adquira uma bagagem sobre o assunto estudado e Business do cliente. Por fim, quando questionados sobre possíveis movimentos futuros na área de conhecimento que abrange comunicação e design foi possível identificar as seguintes visões: uma metodologia mais definida e a colaboração como valor essencial, causas sociais como motivadoras de ações coletivas e empreendedorismo criativo.

A partir destas informações é possível fazer algumas inferências: a invenção atende necessidade sem valor comercial ou agregador, já a inovação atende a uma necessidade gerando valor econômico e trazendo resultados. A implementação de uma nova ideia (criativa) gera inovação, desde que gere resultado.

Pode-se dizer que a criatividade é o desenvolvimento de uma ideia e a sua implementação. É a relação entre um conceito e um corpo particular de conhecimento e pode ser estimulada e apoiada através de treinamento e da criação de um ambiente de trabalho correto. Por fim está baseada em motivação intrínseca por parte de pessoas abertas ao conhecimento.

Apoiado na teoria de Schumpeter (1988) ao analisar as falas dos entrevistados pode-se dizer que inovação é: (1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) nova fonte de matéria prima; (5) nova organização.

A ideia de inovar apesar de estar em voga no mercado deve ser encarada como uma nova forma de enxergar problemas e soluções, em pequena ou larga escala dentro de uma empresa. Além disso, baseado em Tidd, Bessant, Pavitt (2008) a inovação pode ser de um produto, uma processo, uma mercado ou uma paradigma, o que vai ao encontro do que foi encontrado em campo. A inovação radical redefine limites e a incremental melhora algo que já é conhecido.



#### **5.4.2 A relação entre comunicação design e inovação**

A etimologia da palavra design vem do latim “de” e “signare” e significa fazer algo, distinguindo por um sinal (signo), dando significado, designando a sua relação com outras coisas, proprietários, usuários ou bens. Baseando-se no significado original pode-se dizer que design é produzir sentido. O sentido é passado através da informação, comunicação e apropriado pelo indivíduo (KRIPPENDORFF, 1989).

O papel do comunicador neste processo de inovação está justamente em interpretar os dados do mercado e contexto de vida das pessoas e levar para a empresa. Uma inferência possível de se fazer é que o perfil de profissional criativo identificado neste estudo vai além do estereótipo de pessoa criativa que analisa de forma rápida e dinâmica uma demanda e cria facilmente. O perfil identificado leva muito mais em conta uma visão aprofundada do processo, convergindo e divergindo, levando em conta o conhecimento acadêmico, buscando uma visão da sociedade e mudanças no que existe atualmente.

A gestão dos processos criativos relacionados à inovação envolve marketing, engenharia, design, pesquisa e desenvolvimento e produção. As Ciências Sociais dão conta da compreensão de movimentos culturais, análise das relações sociais, cultura e sociedade. O marketing dá conta das análises de mercado, compreensão do consumidor e relacionamento com o mercado. Estas atividades estão relacionadas e muitas vezes são executadas pelo mesmo profissional o que indica que apesar de haver uma divisão de conteúdos as disciplinas se misturam na prática.

Completando a inferência é possível dizer que após estas etapas de pesquisa o profissional precisa identificar a função de valor nas informações coletadas. Em cima disso propor valor levando em conta a relação cliente-empresa, além de combinar as necessidades e tecnologia necessária para supri-la. A característica da empresa deve estar associada aos seus objetivos de mercado: criatividade, eficiência operacional, inovação de produto, inovação de processos, etc.

Não existe um modelo de processo criativo ideal, o que importa é chegar a um modelo que funcione. Existe um fio condutor deste processo representado na metodologia de Design Estratégico. Porém cabe dizer que assim como este conceito surgiu reunindo conceitos

existentes de diferentes áreas e organizando-os dentro de uma visão da área, outros métodos podem surgir. Identifica-se que a tendência é que as áreas conversem cada vez mais, para olhar para a sociedade e a relação das pessoas com as coisas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo justifica sua relevância por trazer um olhar sobre a criatividade e o processo criativo. Este assunto que tanto permeia o campo da Publicidade e Propaganda, não possui uma única definição clara e reconhecida, além de estar envolto em um certo misticismo. O estudo buscou trazer o conceito de criatividade nas vozes de experientes profissionais como algo, simples e inerente, que pode ser desenvolvido em todos através do esforço e empenho. Identificou-se também o processo criativo como uma forma de trabalhar, olhar para o mesmo de forma diferente e estabelecer conexões a partir de referências divergentes.

Busca-se certa impessoalidade no sentido de averiguar as informações coletadas e se elas correspondem aos objetivos traçados inicialmente neste estudo, pois nem sempre o que se pressupõe é confirmado positivamente. Neste caso a ideia foi entender como se dá o processo criativo nas áreas de comunicação, marketing e design a fim de identificar oportunidades de ação mais completas.

Foi averiguado a partir das inferências do estudo que é possível utilizar práticas e estudos de diferentes áreas para estimular a criatividade e a inovação. Os exemplos trazidos ao estudo pelos entrevistados tem por vezes base no Design Estratégico e em outras áreas, em um mix de métodos criativos utilizados de acordo com a necessidade da empresa/agência. Cabe afirmar que embora o foco de parte deste estudo tenha base em uma linha de conhecimento proveniente de estudos design, a intenção é justamente ressaltar a falta de uma metodologia mais definida sobre processo criativo na comunicação.

As mudanças identificadas no mercado da comunicação e gestão do conhecimento apontam para o crescimento do movimento de inovação tecnológica. Para isso é necessário que haja estudo sobre o processo de criar e atuar nestas áreas, o que configura em um possível caminho de pesquisas na área da comunicação. É possível afirmar que o processo criativo influencia na solução trazida colaborando para a inovação e o cruzamento de experiências entre diferentes disciplinas contribui para a qualidade da atuação do comunicador ou designer.

Ao olhar para estas questões também se olha para a forma de trabalho do profissional, o processo criativo influencia diretamente no modo de vida das pessoas. A forma de viver o

cotidiano, de estar aberto para o novo e observar os detalhes e informações que o ambiente e as pessoas em volta trazem, transformando essas observações em conhecimento.

A interação com as pessoas é algo rico, um ativo infinito de valor, pois agrega conhecimento, experiência e ao compartilhar esse ativo torna-se mais rico. Obtém-se inspiração ao ver que a busca por respostas, a inquietude e o olhar do comunicador sobre o mercado traz o diferencial e interliga diferentes áreas para chegar em um produto, sistema ou serviço que agrega valor à sua empresa.

Por fim, pode-se afirmar que criatividade está relacionada ao pensar e ao fazer e também à felicidade. Ter uma definição clara do processo de trabalho é conhecer a si próprio, o que acontece ao buscar pequenas mudanças no dia a dia e possibilita alcançar grandes revoluções no âmbito profissional e pessoal. O cruzamento entre disciplinas e formações em busca da criação de algo melhor possibilita que o profissional tenha bases e referências diferentes e com isso traga novos elementos à sua área de atuação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice S. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, Eunice S. **O Processo da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

AMABILE, T. Social Environments that Kill Creativity. In: GRYKIEWICZ, S.; HILLS, D. (Orgs.). **Readings in Innovation** (p.1-18). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1992.

ARCHER, L. B. **Time for a Revolution in Art and Design Education**. London: Royal College of Art Papers, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRAZ, Andre. "Looking for a Better Life". Manifesto Experience Design, 2008.

BURTENSHAW, Ken. Nik Mahon e Caroline Barfoot. **Fundamentos de publicidade criativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRUNO-FARIA, Maria F., MACÊDO, Laura F., VEIGA, Heila M. S. **Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... [Rio de Janeiro]: ANPAD, 2007.

CRAWFORD, Robert P. **The Techniques of Creative Thinking**. Burlington: Fraser, 1984.

Tidd, Bessant, Pavitt (2008)

CSIKSZENTMIHALYI, M. Society, culture and person: A systems view of creativity. In: Sternberg, J. R. (Ed.). **The nature of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988.

DE BONO, E. **O pensamento lateral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record: Nova Era, 2002.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. MIT Press, 1986.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, Peter F. **The discipline of innovation**. In: HENRY, J., WALKER, D. Managing Innovation. London: Sage, 1991. p.9-17.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN Jr, Harry. **Criatividade e Marketing**. São Paulo: MBooks, 2009.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN Jr, Harry. **Criatividade**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil/Abril Cultural

FUENTES, Rodolfo. **A prática do design gráfico: uma metodologia criativa**. São Paulo: Edições Rosari, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENRY, J.; WALKER, D. Managing innovation. London: Sage, 1991. P.28-39.

KELLEY, Tom. **A arte da inovação**. São Paulo: Futura, 2001

KRIPPENDORFF, Klaus (1989). On the Essential Contexts of Artifacts or On the Proposition That 'Design is making Sense'. In: **Design Issues**, v.2. p. 9-39.

LUBART, Todd. **A Psicologia da criatividade**. São Paulo: Artmed, 2007.

MACHADO, Lucília. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETI et alii. **Tecnologias, trabalho e educação - um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 169-186.

MUNARI, Bruno. **Design e Comunicação Visual: contribuição para uma metodologia didática**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

OECH, Roger von. **A kick in the seat of the pants**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

ROESCH, Sylvia M. A.; ANTUNES, Elaine Di Diego. **O Just-in-time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional**. In: XIV Encontro Anual da ANPAD. Anais. Belo Horizonte: 1990, v.9, p.247-262.

ROSENFELD, Robert; SERVO, Jenny C. *Facilitating innovation in large organizations*. In: SALERNO, Mário Sérgio. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI et alii. **Tecnologias, trabalho e educação - um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, p.54-74.

STERNBERG, J. R. **The nature of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988.

VIANNA, Mauricio. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

ZURLO, Francesco. **Un modello di lettura per il Design Strategico, La relazione tra design e**

**strategia nell impresa contemporanea** - Milano, Politecnico di Milano, 1999.

## **ÁUDIOS**

BOHRER, Marcelo. Marcelo Bohrer: depoimento [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (40 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

CAPITANI, Caroline. Caroline Capitani: depoimento [out 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 10 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

CHILANTI, Bodan. Bodan Chilanti: depoimento [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (31 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

DIAS, Júlia. Júlia Dias: depoimento [out. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (1 hora e 15 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

MATSUO, Edson. Edson Matsuo: depoimento [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (40 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

PALMITESSA, Giulio. Giulio Palmitessa: depoimento [nov. 2013]. Entrevistador: Ananda Vieira. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min.). Entrevista concedida ao trabalho de conclusão de curso da UFRGS.

## ANEXOS

### Roteiro de perguntas

#### BLOCO 1 – INTRODUÇÃO E ASPECTOS PROFISSIONAIS

- 1 - Fale um pouco sobre sua carreira e formação acadêmica.
- 2 – Em que área você atua hoje em dia?
- 3 - Você se considera feliz, realizado com seu trabalho?
- 4 – Você se considera um profissional especializado?
- 5 - Você se considera uma pessoa multifuncional?
- 6 – Você trabalha com gestão de pessoas?  
    Se sim, você procura motivar os integrantes da sua equipe? Por quê?  
    Se não, como você se auto motiva?

#### BLOCO 2 – CRIATIVIDADE

- 7 – O que você entende por criatividade?
- 8 – Qual a relação da criatividade com seu trabalho?
- 9 – Você se considera uma pessoa criativa? Por quê?
- 10 – Que relação você vê entre a comunicação/design e criatividade?
- 11- Como você acha que a cultura influencia a capacidade criativa de um indivíduo ou grupo de trabalho?

#### BLOCO 3 – PROCESSO CRIATIVO

- 12 - Como você inicia um projeto ou criação de algo?
- 13 – Que etapas geralmente estão contempladas em um projeto/produto/serviço ou atividade em que você se envolve?
- 14 – Quais bloqueios costumam ocorrer na hora de criar ou buscar ideias?
- 15 – Como você os supera?



16 – Qual a sua base para ter novas ideias?

17 – Você segue (ou consegue identificar) um padrão de processo criativo?

Caso siga, baseado em alguma metodologia específica?

18 - Você considera necessária alguma habilidade tecnocientífica, social ou metodológica para desempenhar uma tarefa com criatividade?

19 – Em sua opinião a interação entre as pessoas e o contexto sociocultural influenciam de que forma no processo criativo de um profissional?

#### BLOCO 4 – INOVAÇÃO

20 – O que você entende por inovação?

21 - De que forma você acha que é possível inovar em uma empresa/iniciativa?

22 - Você enxerga relação entre criatividade e inovação?

23 - Você considera o seu ambiente de trabalho um lugar propício para criar? Por quê?

24 - O ambiente em que você trabalha promove a colaboração entre as pessoas?

25 – Você encara o processo criativo como uma forma de trazer soluções diferenciadas ao trabalho?

26 – Para finalizar, o que você espera de novo na área de conhecimento da sua profissão?