



**CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI-BAHIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL**

**JOÃO BENÍCIO DOS SANTOS CHEQUER CARVALHO**

**BASES DE PODER ORGANIZACIONAL E CLIMA DO AMBIENTE DE  
TRABALHO PARA CRIATIVIDADE: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Salvador

2017

**JOÃO BENÍCIO DOS SANTOS CHEQUER CARVALHO**

**BASES DE PODER ORGANIZACIONAL E CLIMA DO AMBIENTE DE  
TRABALHO PARA CRIATIVIDADE: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Centro Universitário SENAI-BAHIA como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientador: Camila de Sousa Pereira-Guizzo  
Coorientador: Paulo Soares Figueiredo

Salvador  
2017

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

C331b Carvalho, João Benício dos Santos Chequer

Bases de poder organizacional e clima do ambiente de trabalho para criatividade: um estudo em agências de publicidade e propaganda / João Benício dos Santos Chequer Carvalho. – Salvador, 2017.

78 f. : il. color.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila de Sousa Pereira-Guizzo.  
Coorientador: Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2017.  
Inclui referências.

1. Clima para criatividade. 2. poder organizacional. 3. Publicidade 4. Propaganda. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Pereira-Guizzo, Camila de Sousa. III. Figueiredo, Paulo Soares. IV. Título.

CDD: 658

# **JOÃO BENÍCIO DOS SANTOS CHEQUER CARVALHO**

## **BASES DE PODER ORGANIZACIONAL E CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE: UM ESTUDO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial, Centro Universitário SENAI-BAHIA.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

### **BANCA EXAMINADORA**

Camila de Sousa Pereira-Guizzo – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos, Brasil  
Centro Universitário SENAI-BAHIA

Paulo Soares Figueiredo - Coorientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Boston University, Estados Unidos  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Rodrigo Ladeira - Membro externo \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Marilsa de Sá Rodrigues - Membro externo \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil  
Universidade de Taubaté - UNITAU

Dedico este trabalho a todos os indivíduos que prezam pela aquisição constante de conhecimento e sabedoria, sejam em aspectos populares, sociais, científicos ou tecnológicos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram com estímulos criativos, que compartilharam conhecimentos e àqueles que me inspiraram.

Aos mestres e colegas que tive durante o mestrado, em especial a minha orientadora e meu coorientador, por me direcionar e instrumentalizar com técnicas, métodos, literatura e vasto conhecimento.

À instituição, pelo incentivo ao contato, perene, com os diversos formatos de educação.

À família que possuo.

## RESUMO

O atual movimento das organizações em estimular seus colaboradores em aspectos criativos, com foco em ganho de vantagens competitivas, é vital para o crescimento do negócio. Entende-se que é necessário o conhecimento do ambiente organizacional para aferir quais as condições e relações existem para que isto ocorra efetivamente na prática. Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é: investigar percepções de equipes de criação e produção, bem como seus supervisores, sobre fatores do ambiente de trabalho que impactam a criatividade em agências de publicidade e propaganda. Os objetivos específicos são: analisar e comparar a percepção do clima do ambiente de trabalho para a criatividade e das bases de poder organizacional, na percepção de equipes de criação e produção; correlacionar o clima do ambiente de trabalho para criatividade com os fatores das bases do poder organizacional; e identificar a percepção dos supervisores quanto aos fatores que impactam a criatividade no ambiente de trabalho. O método foi caracterizado como uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório. Os instrumentos de pesquisa utilizados na investigação foram: KEYS®, que identifica fatores do ambiente de trabalho que estimulam ou inibem o processo criativo; EBPS, que tem como objetivo medir a base de poder de um supervisor; e roteiro de entrevista semiestruturado para a coleta de dados qualitativos. Foram coletados dados com 35 colaboradores de duas agências de publicidades de Salvador pertencentes aos setores de criação e produção. Posteriormente, foram entrevistados dois colaboradores com cargo de gerente ou diretor dos setores de criação e produção inseridos na pesquisa. Para a análise dos dados quantitativos foram usadas estatísticas descritivas e inferencial; para as respostas às entrevistas, foi usada análise qualitativa agrupando as percepções dos supervisores em categorias temáticas. Discute-se a percepção dos fatores que estimulam ou inibem a criatividade em agências de publicidade e propaganda, bem como a influência do poder do supervisor, elencando sugestões de melhorias no formato de gestão do modelo de negócio estudado.

**Palavras-chave:** clima para criatividade, bases de poder organizacional, publicidade e propaganda.

## ABSTRACT

The current movement of organizations to stimulate their employees in creative aspects, focused on gaining competitive advantages, is vital for the growth of the business. It is understood that knowledge of the organizational environment is necessary to ascertain what conditions and relationships exist for this to occur effectively in practice. In view of the above, the general objective of this research is to investigate perceptions of creative and production teams, as well as their supervisors, about work environment factors that impact creativity in advertising and advertising agencies. The specific objectives are: to analyze and compare the perception of the climate of the work environment for the creativity and of the bases of organizational power, in the perception of creation and production teams; correlate the climate of the work environment with creativity with the factors of the bases of the organizational power; and to identify supervisors' perceptions of factors that impact creativity in the workplace. The method was characterized as a qualitative and quantitative exploratory research. The research tools used in the research were: KEYS®, which identifies work environment factors that stimulate or inhibit the creative process; EBPS, which aims to measure the power base of a supervisor; and semi-structured interview script for the collection of qualitative data. Data were collected with 35 employees from two Salvador advertising agencies in the creation and production sectors. Subsequently, two collaborators were interviewed as manager or director of the creation and production sectors inserted in the research. For the analysis of quantitative data, descriptive and inferential statistics were used; for the answers to the interviews, a qualitative analysis was used, grouping the perceptions of the supervisors into thematic categories. It discusses the perception of the factors that stimulate or inhibit the creativity in publicity and advertising agencies, as well as the influence of the power of the supervisor, listing suggestions for improvements in the management format of the studied business model.

**Keywords:** climate for creativity, organizational bases of power, advertising and propaganda.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento em publicidade e propaganda na cidade de Salvador.....	19
Tabela 2 - Critério de classificação de porte de estabelecimento por número de empregados.....	39
Tabela 3 - Classificação de pontuação – Escala KEYS®.....	43
Tabela 4 - Análise descritiva e de comparação das bases de poder organizacional.....	48
Tabela 5 - Comparação dos resultados do KEYS® entre agências “A” e “B” .....	51
Tabela 6 - Análise de correlação de Spearman entre KEYS® e EBPS .....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Função de trabalho .....	35
Gráfico 2 - Tempo de serviço dos colaboradores pertencentes à amostra.....	35
Gráfico 3 - Nível dos colaboradores pertencentes à amostra no organização que trabalha.....	36
Gráfico 4 - Classificação dos fatores do KEYS® (agência “A” x “B”).....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação dos Setores Criativos – UNCTAD.....	15
Figura 2 - Impacto do ambiente organizacional na criatividade individual / grupo .....	26
Figura 3 - Modelo conceitual avaliação das percepções do ambiente de trabalho para a criatividade.....	41

## LISTAS DE SIGLAS

ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade

CC – Coeficiente de Correlação

CEO – *Chief Executive Officer*

DP – Desvio Padrão

EBPS - Escala de Base de Poder do Supervisor

FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda

IFBA - Instituto Federal da Bahia

PAEG - Programa de Ação Econômica do Governo

PP – Publicidade e Propaganda

PPGETEC - Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

SINAPRO/BA - Sindicato das Agências de Propaganda do Estado da Bahia

TLCE - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido

VAR - Variância

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2 A TEORIA COMPONENTIAL DA CRIATIVIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES.....	25
2.3 BASES DO PODER ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A CRIATIVIDADE 29	
<b>3. MÉTODO</b> .....	33
3.1 PARTICIPANTES .....	34
3.2 ESPAÇO EMPÍRICO .....	37
3.3 INSTRUMENTOS .....	40
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	45
3.5 TRATAMENTO DE DADOS.....	46
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	48
4.1 AVALIAÇÃO DAS BASES DE PODER ORGANIZACIONAL.....	48
4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE ..	49
4.3 CORRELAÇÃO ENTRE BASES DE PODER E CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE.....	53
4.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE – ANÁLISE QUALITATIVA COM O SUPERVISOR.....	55
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	69
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	72
<b>7. ANEXO</b> .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por novas vertentes de conhecimento, a pesquisa pela origem dos significados e comportamentos, o contexto histórico e os desdobramentos do processo evolutivo, seja em caráter científico, artístico e intelectual são considerados os aspectos motivacionais que estimulam o pesquisador desta dissertação a compartilhar o apanhado crítico dentro da presente linha de pesquisa. Em virtude de possuir uma formação profissional que está vinculada ao processo criativo, sendo o pesquisador um gestor de marketing e comunicação, há uma empatia e curiosidade quanto à investigação. O convívio com a prática da criatividade como insumo mercadológico agora serve como referência para melhor compreensão a respeito da teoria estudada. O desafio, o prazer e a satisfação, insurgem na própria concepção do trabalho, despertando assim o interesse, a criatividade na realização deste. Instrumentalizado por tecnologias que propiciam o acesso a informações, inspirado por uma liderança técnica que perpassa o viés teórico e acadêmico e mergulhado em referências históricas e contemporâneas que amadurecem a discussão sobre a temática, a concepção dessa leitura traduz e torna tangível o estado da arte da discussão abordada, onde o indivíduo compreende, provoca e compartilha o aprendizado adquirido, assim negando a finitude da discussão sobre o assunto e impulsionando próximas releituras e produções.

É interessante uma investigação a respeito do clima das agências de publicidade e propaganda, quando observado os departamentos de criação e produção, visto que estes possuem relação direta com o desenvolvimento criativo. Em virtude de avanços tecnológicos e facilidade de acesso às ferramentas de comunicação, desperta-se a reflexão a respeito do futuro desse setor face a este cenário (WIJAYA, 2015). Em virtude das mudanças tecnológicas relativas a consumo de mídia e a necessidade de aumento da velocidade nas entregas de demandas das agências, o clima organizacional surge como ponto a ser investigado. O interesse em analisar a percepção dos colaboradores das agências propicia um melhor entendimento do papel da sua supervisão e a relação deste com o clima para a criatividade.

Por se tratar de um modelo de negócio que tem como insumo base a criatividade, Ensor et al. (2001) analisam que este setor insere-se no modelo de

econômico baseado no conhecimento, onde a pesquisa e o acúmulo de informações são direcionados ao desenvolvimento de ações criativas com foco no mercado.

Tendo como prerrogativa o contexto das agências de publicidade propaganda, Pinho (2005) apresenta que o cenário nacional teve como grande estímulo o período categorizado como "Milagre Econômico Brasileiro" ocorrido nas décadas de 70 e 80. Veloso et al. (2008) afirmam que este período ficou marcado por extensas reformas institucionais como o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG) do Governo Castello Branco (1964-1967). Neste contexto, observa-se que o avanço do setor desdobrava em uma procura por profissionais mais qualificados e que atendessem às expectativas de um mercado que caminhava para um formato de negócio altamente globalizado.

Entretanto, não somente o formato de gestão de equipes, a qualificação profissional e criatividade devem ser consideradas a resposta exclusiva para o ganho de vantagem competitiva, uma vez que há demais fatores existentes no ambiente que colaboram para o seu surgimento. Uma vez compreendido o contexto, é interessante ressaltar que além das constantes ações por novos formatos de estímulos criativos aos colaboradores, Xu e Rickards (2007) entendem que se um supervisor não conseguir aproveitar a criatividade de sua equipe, não será bem sucedido em suas atividades. Nesse sentido, observa-se que há a possibilidade de uma busca por melhor compreensão dos aspectos que estão atrelados entre a liderança e o clima organizacional para a criatividade.

## 1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em uma conjuntura onde há constantes discussões a respeito da produção de informações e indicadores sobre as atividades econômicas que empregam a criatividade, a UNCTAD (2008, p. 13) entende que o conjunto de atividades baseados no conhecimento, serviços que usam a criatividade, ciclos de criação e produção de bens e produtos, de natureza intelectual ou artística que geram receita potencial, são caracterizadas como Indústria Criativa.

O relatório sobre economia criativa, publicado pelas Nações Unidas (2008, p. 11) apresenta que o termo "Indústria Criativa" surgiu na Austrália em 1994 com o

lançamento do relatório *Creative Nation* e que possui significados que variam conforme país em que é empregado. Em sua obra, Flew (2011, p. 9) apresenta que as indústrias criativas são aquelas atividades que têm sua origem na criatividade individual, na habilidade e talento com o potencial de riqueza e criação de emprego por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Conforme relatório da UNCTAD (2008, p. 14) os setores criativos estão segmentados, em quatro categorias e nove áreas específicas, dos quais pode-se relacionar ao contexto das agências de publicidade e propaganda os Serviços Criativos. Pode-se observar os setores de forma detalhada na Figura 1.

**Figura 1** - Classificação dos Setores Criativos – UNCTAD.



Fonte: Adaptado de UNCTAD. 2008 p. 14. Direitos autorais de United Nations ©. Classificação dos Setores Criativos. "Creative Economy Report".

Como mostra a Figura 1, vários setores criativos podem ser contemplados nos serviços oferecidos por agências de publicidade e propaganda.

Entende-se como "propaganda", conforme definição presente em dicionário da AMA - *American Marketing Association* como:

A colocação de anúncios e mensagens em tempo ou espaço comprado em qualquer mídia de massa por empresas comerciais, organizações sem fins lucrativos, agências governamentais e indivíduos que procuram informar e / ou persuadir membros de um determinado mercado-alvo ou público sobre seus produtos, Serviços, organizações ou ideias (AMA - *American Marketing Association*, 2017).



O termo “publicidade” é compreendido no dicionário da *AMA - American Marketing Association* (2017) como a comunicação não paga de informações sobre a empresa ou produto, geralmente em algum meio de comunicação.

Conforme descrito pela FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda, nos termos do art. 3º da Lei nº 4.680/65, entende-se como agência de publicidade e propaganda:

Empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, que através de profissionais especializados a seu serviço, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Comunicação, por ordem e conta de Cliente/Anunciantes, com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que serve (BRASIL. Lei nº 4.680/65, de 18 de junho de 1965).

As agências de publicidade e propaganda do século XXI acompanham do desenvolvimento econômico e tecnológico de maneira próxima, uma vez que o seu modelo de negócio está atrelado ao perfil dos segmentos de mercados atendidos e a lógica de consumo de produtos, serviços e mídia (TUCKER, 2012). Adhikary (2014) revela em seu estudo que a publicidade e a propaganda influenciam o processo de tomada de decisão por parte do consumidor, evidenciando assim a importância desse recurso para as organizações e o desenvolvimento econômico.

O avanço tecnológico tem impactado diretamente o setor da publicidade e propaganda, fazendo com que esta seja ajustada para novos formatos de comunicação. Jiménez e San-Martín (2017) apresentam em seu estudo que novos canais de comunicação, principalmente o mobile, têm tido grande aderência em ações de publicidade e propaganda. Entende-se que as alterações ocorridas nos formatos de negociação com clientes, canais de venda e comunicação podem ser considerados fatores estratégicos e de constante sondagem pelas agências.

As agências de publicidade e propaganda possuem escopo de trabalho definido conforme os requisitos elencados pela Federação Nacional das Agências de Propaganda. Pode-se compreender a relação de serviços prestados por este setor como:

- a) Estudo do conceito, ideia, marca, produto ou serviço a difundir, incluindo a identificação e análise de suas vantagens

- e desvantagens absolutas e reativas aos seus públicos e, quando for o caso, ao seu mercado e à sua concorrência;
- b) Identificação e análise dos públicos e/ou do mercado onde o conceito, ideia, marca, produto ou serviço encontre melhor possibilidade de assimilação;
  - c) Identificação e análise das ideias, marcas, produtos ou serviços concorrentes;
  - d) Exame do sistema de distribuição e comercialização, incluindo a identificação e análise das vantagens e desvantagens absolutas e relativas ao mercado e à concorrência;
  - e) Elaboração de plano publicitário, incluindo a concepção das mensagens e pelas (Criação) e o estudo dos meios e Veículos que, segundo técnicas adequadas, assegurem a melhor cobertura dos públicos e/ou dos mercados objetivados (Planejamento de Mídia);
  - f) Execução do plano publicitário, incluindo orçamento e supervisão da realização das peças publicitárias (produção), a compra, distribuição e controle da publicidade nos Veículos contratados (execução de Mídia), e o encaminhamento do processo de cobrança e pagamento das faturas.
- (FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda, 2006).

No contexto das agências de publicidade e propaganda, existem personagens que estão diretamente ligados ao processo produtivo. Compreende-se que para a elaboração de uma campanha publicitária, faz-se necessário, além da agência de publicidade e propaganda, a participação dos seguintes personagens: (a) um Anunciante ou Cliente específico com uma demanda específica e (b) um Veículo de Comunicação formal como mecanismo de contato com o público especificado para essa ação de comunicação.

#### Conceituação de Anunciante ou Cliente:

Nos termos do que dispõe o item 2 da Seção I, do CÓDIGO DE ÉTICA, incorporado à Lei nº 4.680/65 por força de que reza o seu artigo 17, é a entidade, firma, sociedade ou indivíduo que utiliza a propaganda. (FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda, 2006).

#### Conceituação de Veículo de Comunicação:

Veículo de Comunicação é, nos termos do artigo 10 do Regulamento da Lei nº 4.680/65, aprovado pelo Decreto nº 57.960/66, qualquer meio de divulgação visual, auditiva ou audiovisual. (FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda, 2006).

O processo de criação de uma campanha dentro do ambiente das agências obedece a um fluxo que leva em consideração a coleta de informações, o planejamento e a criação de uma solução em comunicação.

No que se refere ao desenvolvimento criativo de uma campanha, existem diferentes tipos de formatos publicitários. Tais formatos podem ser audiovisuais, gráficos ou digitais. Ruiz Collantes (2000, p. 15) afirma que a função básica da publicidade e propaganda é de criar uma crença, uma atitude ou um comportamento a respeito de um produto, um serviço, uma marca ou uma instituição.

As funções das criações publicitárias possuem finalidades que variam conforme o desejo ou necessidade daquele que tem o interesse em comunicá-la (COLLANTES, 2000, p. 15). Entende-se uma potencial relatividade nas criações publicitárias, tendo como embasamento o propósito da comunicação face ao contexto histórico, social e político. Nesse contexto, observa-se a possibilidade da relação entre publicidade e propaganda com insumos criativos oriundos de diversos setores, podendo estes estarem relacionados a aspectos culturais, econômicos, políticos e sociais. Esta visão holística para insumo criativo pode, no cenário mercadológico das agências de publicidade e propaganda, criar maior empatia do que está sendo comunicado com o público definido para ser atingido.

Pérez e Del Rio Pérez (2011) apresentam que para a definição de uma criação publicitária, o profissional especialista ou agência precisa buscar ideias que estejam relacionadas com a proposta e conceito da comunicação. Tendo como prerrogativa a busca pelo conceito da comunicação, Bujor e Avasilcai (2016) apresentam em sua pesquisa que o empreendedor criativo está mais preocupado com a criação, exploração e disseminação do capital intelectual ou criativo. Em virtude disso, pode-se compreender a possibilidade deste setor possuir uma característica de transmissão de conhecimento, uma vez compreendido a intenção de exploração intelectual e criativa, assim propiciando o amadurecimento profissional e avanços do setor. Girdauskienė e Savanevičienė (2012) abordam em pesquisa que em uma organização onde há profissionais que são criativos, a facilidade de aquisição de conhecimento e compartilhamento desse é facilitado face a informalidade da condução dos processos.

Como resultado do processo criativo, em uma agência de publicidade e propaganda, é esperado a entrega de uma campanha publicitária criativa que

contemple ações de comunicação específicas à problemática do cliente (ENSOR; COTTAN; BAND; 2001). Pode-se então analisar a paridade deste contexto ao atual modelo trabalhado pelas agências de publicidade e propaganda, visto que trata-se de um segmento mercadológico em constante transformação em virtude de avanços tecnológicos.

Atualmente observa-se um cenário de crescimento em publicidade e propaganda, conforme dados da Kantar IBOPE Media (2015) onde os investimentos no setor somaram R\$ 132 bilhões no Brasil. O acumulado é 9% superior ao mesmo volume registrado em 2014. Entre os meios de comunicação que tiveram significativa participação vale destacar os investimentos em mídia televisiva, com 69,9% do volume total de investimentos. Outros meios de comunicação merecem destaque como o Jornal, com R\$ 16,9 bilhões em investimentos e *Display* com R\$ 8,7 bilhões em investimentos. Vale ressaltar que em virtude do crescimento dos investimentos em meios de comunicação no formato digital este segmento atingiu 8% do total de investimento no ano. Em uma visão regional, conforme relatório de pesquisa da Kantar IBOPE Media (2015), observa-se que o investimento em publicidade e propaganda em Salvador teve uma queda de 2,4% quando comparamos 2015 x 2014. Informações detalhadas na Tabela 1.

**Tabela 1** – Investimento em publicidade e propaganda na cidade de Salvador.

SALVADOR	2014	2015
	R\$ 3.070.491	R\$ 2.995.401

Fonte: Kantar IBOPE Media (2015)

A desaceleração econômica do país pode ser considerada como aspecto relevante para a variação negativa em investimentos no setor. Tal contexto ocorreu de forma semelhante em outras regiões do país (KANTAR IBOPE MEDIA, 2015).

Tendo como recorte os setores de criação e produção de agências de publicidade e propaganda, busca-se entender os fatores do ambiente de trabalho voltados para a criatividade e as bases de poder organizacional na percepção de supervisores e membros de equipe de criação. Os ganhos gerados com este estudo podem ser elencados desde o desenvolvimento de novos processos de gestão, a descoberta de fatores que podem ser estimulados a fim de obter

melhores resultados de uma equipe de trabalho, a identificação de barreiras no processo criativo em um ambiente de trabalho e a forma de mitigar estas a partir de iniciativas internas. Há um ganho no que tange a difusão do conhecimento acerca de ações que possuem resultados expressivos, face a ações específicas e práticas adotadas nos ambientes pesquisados. Além de evidenciar uma melhor compreensão dos fatores relacionados ao papel do supervisor (JUNAIMAH; SEE; BASHAWIR, 2015; SOHMEN, 2015), que promovem e bloqueiam os estímulos criativos, esta investigação contribui para o amadurecimento da linha de pesquisa a respeito da criatividade, visto que há uma nova vertente de análise de seus fatores, agora, tendo como recorte o segmento de agências de publicidade e propaganda.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é investigar percepções de equipes de criação e supervisores sobre fatores do ambiente de trabalho que impactam a criatividade em agências de publicidade e propaganda.

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar e comparar a percepção do clima do ambiente de trabalho para a criatividade na percepção de equipes de criação e produção;
- b) Avaliar e comparar as bases de poder organizacional de agências de publicidade e propaganda na percepção de equipes de criação e produção;
- c) Correlacionar o clima do ambiente de trabalho para criatividade com os fatores das bases do poder organizacional;
- d) Identificar a percepção dos supervisores quanto aos fatores que impactam a criatividade no ambiente de trabalho.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está organizado na forma de capítulos. Consta uma introdução onde são apresentadas informações sobre o contexto do estudo e os objetivos a serem trabalhados neste.

O capítulo seguinte dispõe de conteúdo teórico, com revisões em literatura específica. Neste capítulo são discorridos conceitos teóricos que servem como fundamentação para a investigação realizada, tendo como referência autores com pesquisas realizadas sobre o tema abordado.

Nos capítulos subsequentes são descritos os métodos aplicados na pesquisa, a análise realizada com os dados obtidos, e os resultados encontrados. O fechamento apresenta as considerações finais sobre o trabalho, conclusões do estudo e propostas para novas investigações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico dessa pesquisa está dividido nos tópicos; A importância da criatividade no trabalho e nas organizações; A Teoria Componencial da criatividade e suas implicações para organizações e; Bases do poder organizacional e sua relação com a criatividade.

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO E NAS ORGANIZAÇÕES

Em virtude de uma crescente busca por avanço econômico e ganho de mercado no cenário corporativo, Amabile e Pratt (2016) afirmam que a iniciativa das organizações para que seus colaboradores tenham um ambiente favorável à criatividade e a inovação está cada vez mais presente nos modelos gerenciais. Para Tidd (2015, p. 573) as ações com foco em redução de custos, melhoria em processos e inovação sofrem constantes alterações e são estimuladas nos ambientes organizacionais. Pode-se compreender então a existência de um cenário de mercado que preza pelo uso da criatividade, uma vez que esta é considerada como um dos recursos chave para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado (MUZZIO, 2017). Uma vez analisado o contexto, Wang e Tsai (2013) observam a importância do trabalho de estímulos criativos aos indivíduos com o objetivo de constante manutenção e avanço do negócio.

O estudo do processo criativo do indivíduo e o quão este é influente em sua produtividade, seja ela no ambiente de trabalho, na ciência, no meio social ou artístico, traz como principal variável influenciadora o ambiente que este encontra-se inserido (AMABILE et al., 1996). Criatividade para Csikszentmihalyi (2013) é definida como qualquer ação, ideia ou produto que transforma ou converte algo existente em algo novo. Alencar (2015) aponta que as características e aspectos que possuem ou podem vir a ter influência sobre o ser, enquanto profissional ou indivíduo, quando analisadas, traduzem inúmeras hipóteses quanto ao resultado criativo que este pode atingir. Observa-se que, historicamente, quando reúne-se um apanhado dos períodos onde ocorreram significativos ganhos para a

sociedade, sejam invenções, descobertas ou inovações, há fatores que propiciam e estimulam a realização destes feitos (HADDAD, 2010).

Nesse sentido, uma vez compreendido como o aspecto criativo é traduzido na relação indivíduo x contexto, é possível a reflexão acerca dos ganhos existentes em períodos históricos, grandes marcos que modificaram radicalmente o processo evolutivo, desde aspectos relacionados a tecnologia, relações sócias, aspectos culturais e mercadológicos. Como exemplo dos períodos de grande incremento, pode-se citar a *Belle Époque*, a 1ª e 2ª Revolução Industrial, as duas Grandes Guerras do século XX. Tais períodos, compreendidos entre o final do século XIX e meio do século XX, marcaram avanços em aspectos culturais, sociais e tecnológicos.

A criatividade, permeada por aspectos motivacionais e desafiadores, pode ser considerada uma constância na história da humanidade, uma vez que a não regularidade de seus efeitos e seu aspecto incremental fazem com que o “novo”, o “não previsto” e o “não imaginado” diferencie os seres humanos dos demais seres existentes, face a possibilidade deste em extrair da sua relação com o meio a possibilidade de reflexão, imaginação e pôr fim a criação.

Os estudos acerca da história da criatividade são apresentados como rotineiros no ambiente da psicologia e relações sociais. O nível de interesse neste assunto teve grande incremento nos últimos 30 anos vide grandes avanços no ambiente tecnológico, industrial e social. A Inovação, vista como algo que floresce de um processo criativo (TIDD; BESSANT, 2015, p. 88), pode ser exemplificada como um dos grandes aspectos motivacionais para o incremento de pesquisa nesse contexto. Csikszentmihalyi, (2014) apresenta que a questão fundamental a respeito da criatividade não “o que é” mas sim “onde está”. Entende-se então que a provocação a respeito da localização da criatividade vincula esta, de imediato, ao processo de pensar do ser humano, seus comportamentos, o seu raciocínio ou o que foi produzido. Parjanen (2012) aborda em seu estudo a ideia de que a criatividade existe em diferentes tipos de trabalho e não se restringe a um tipo específico de profissão.

Pode-se considerar que a motivação quando orientada e estimulada, leva o indivíduo a um estado criativo exponencial, visto a necessidade de que este tem em atingir o objetivo que foi estipulado (AMABILE et al., 1996). Compreende-se que os aspectos motivacionais, quando trabalhados em justificativa ao alcance de



uma meta e/ou objetivo, podem atuar no indivíduo, seja este no ambiente profissional ou em sua rotina, como combustível para o seu desempenho.

A criatividade não pode ser estudada de forma a isolar os indivíduos e seus trabalhos do ambiente social e histórico (ALENCAR, 1998), visto que trata-se deste ambiente onde suas ações são realizadas. Joo et al. (2013) realizaram um trabalho que teve como conclusão que criatividade tornou-se uma das fontes mais importantes de vantagem competitiva, sustentada tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Isso pode ser considerado, visto que a criatividade não é uma ação individual, mas sim um fenômeno que resulta da interação de indivíduos.

Csikszentmihalyi (2014, p. 47) aborda que a criatividade nunca é o resultado da ação individual sozinha, mas sim o produto de três principais forças de moldagem: um conjunto de campos e instituições sociais que seleciona e preserva as variações criativas produzidas por indivíduos; um domínio cultural estável que irá preservar e transmitir as novas ideias ou formatos criativos para as seguintes gerações; e, finalmente, o indivíduo, que traz alguma mudança no domínio, sendo essa mudança considerada criativa pelo campo e meio social.

Em um ambiente organizacional, tendo como recorte empresas que possuem como foco o aspecto criativo para a geração de receita, existem fatores associados ao indivíduo e ao ambiente em que este se encontra que são descritos como motivadores e inibidores do processo criativo (AMABILE et al., 1996). Tais fatores serão apresentados e detalhados no tópico a seguir.

Amabile e Pillemer (2012), em estudo realizado sobre a criatividade, concluem que estímulos sociais, trabalhos e equipes, desafios e influências culturais podem definir novos formatos de produção de ideias. Zhou (2003) conclui em seu estudo que a contribuição conjunta de feedback de supervisores e a presença de colaboradores criativos contribuem para a criatividade, de tal forma que, quando os colaboradores criativos estavam presentes e quanto mais supervisores davam feedback de desenvolvimento, maior a criatividade. Esse modelo pode ser trabalhado como referência para outros diferentes tipos de negócios, em formatos adaptados, mas com referência de métodos e atividades que fomentam o ambiente de trabalho criativo, conforme estabelecido por Amabile (1996).

Para Amabile e Pratt (2016) o estudo do processo criativo do indivíduo e o quão este é influente em sua produtividade, seja ela no ambiente de trabalho, na ciência, no meio social ou artístico, traz como principal variável influenciadora o ambiente que este encontra-se inserido. Segundo Alencar (2005) o processo criativo envolve uma maneira original para produção de ideias incomuns, combinações diferentes ou transformação de uma ideia já existente. A partir dessa reflexão entende-se que aspectos que possuem ou podem vir a ter influência sobre o indivíduo profissional, quando analisadas, podem traduzir inúmeras hipóteses quanto ao resultado que este deve atingir. Observa-se que, historicamente, quando reúne-se um apanhado dos períodos onde ocorreram significativos ganhos para a sociedade, sejam invenções, descobertas ou inovações, há fatores que propiciam e estimulam a realização destes feitos. Pode-se considerar que a motivação quando orientada e estimulada, leva o indivíduo a um estado criativo exponencial, visto a necessidade de que este tem em atingir o objetivo que foi estipulado (AMABILE et al., 1996). Amabile (2002) afirma que apesar de pesquisas anteriores revelarem que a pressão do tempo produz agilidade no processo, novas descobertas sugerem que esta pressão propicia menos probabilidade de pensamentos criativos no ambiente de trabalho.

## 2.2 A TEORIA COMPONENTIAL DA CRIATIVIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES

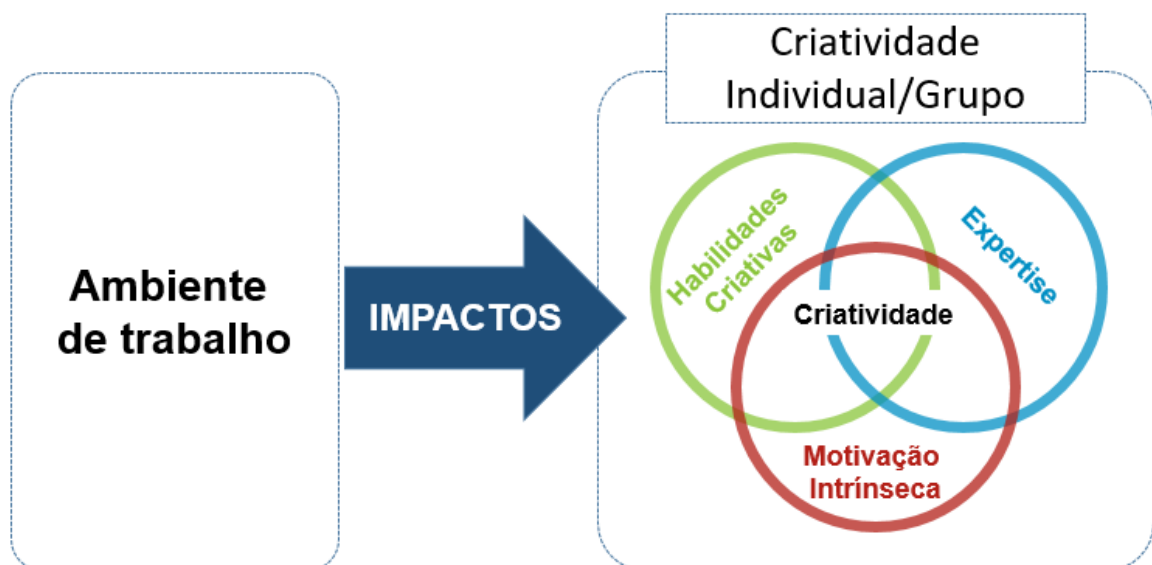
A Teoria Componential de criatividade é um modelo que compreende componentes sociais e psicológicos para que um indivíduo realize um trabalho criativo (AMABILE, 2012). Tendo a sua elaboração em 1983, entende-se que como prerrogativa dessa teoria explanar como os fatores relacionados ao indivíduo e ao ambiente em que este se encontra podem influenciar no processo criativo. Amabile (2012) fundamenta a sua teoria no conceito de que a criatividade é a produção de ideias novas e que estão relacionadas a algum objetivo, meta ou a inovação. Para Amabile (1988) inovação é compreendida como sendo a implementação de ideias bem sucedidas dentro de uma organização. Em uma expansão de sua teoria, Amabile (2012) apresenta que a inovação depende de (a) recursos para domínio da tarefa, (b) competência na gestão da inovação e (c) motivação para inovar.

No período de 1988 a 1996 a Teoria Componencial sofreu alterações no que tange à inclusão de aspectos ligados a criatividade individual e, posteriormente, sofreu a incorporação da ideia de motivação intrínseca. A Teoria foi novamente alterada 2008, com a inclusão de que fatores internos ao indivíduo podem ter impacto no processo criativo, e que este pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho (AMABILE, 2012).

Verifica-se, na Teoria Componencial, que aspectos relacionados a cognição, aspectos motivacionais e sociais estão diretamente ligados ao processo criativo do indivíduo. A Teoria leva em consideração quatro componentes fundamentais para que haja uma resposta criativa por parte do indivíduo.

Conforme Figura 2, Amabile (2012) apresenta que MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA, EXPERTISE e HABILIDADES CRIATIVAS RELEVANTES e estão diretamente ligados ao indivíduo, enquanto o AMBIENTE SOCIAL é compreendido pelo contexto organizacional em que o indivíduo se encontra. A teoria indica que a criatividade necessita da convergência de todos os componentes citados. Uma vez compreendido e elencados os fatores faz-se necessário verificar como ocorre a relação entre o ser humano e estes, visto que a proximidade, constância e força irão intensificar ou minimizar os resultados dessa relação (AMABILE; PRATT, 2016).

**Figura 2** – Impacto do ambiente organizacional na criatividade individual/grupo.



**Fonte:** Adaptada de “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, elaborado por T. M. Amabile, 1997, California Management Review, 40(1), p. 53. Direitos autorais de California Management Review, © 1997.

Nesse caso, Amabile (2012) aborda que a criatividade deve ser maior quando uma pessoa intrinsecamente motivada, com alto domínio de especialização e alta habilidade em pensamento criativo trabalha em um ambiente elevado em suportes para a criatividade.

Conforme descreve em sua obra, Amabile (2012) afirma que a EXPERTISE é oriunda do conhecimento do indivíduo à alguma tarefa específica, um talento ou ciência adquirida por meio de formação profissional ou acadêmica, seja esta formal ou informal.

Entende-se que HABILIDADES CRIATIVAS não estão restritas somente a aspectos acadêmicos ou profissionais, assim podendo ocorrer em contextos lúdicos, culturais e sociais (AMABILE, 2012).

Outro fator apresentado por Amabile (2012), em sua Teoria Componencial é a MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA, esta é caracterizada como o envolvimento do indivíduo em suas atividades, desafios e tarefas específicas. A motivação aqui diz respeito a satisfação deste em estar envolvido no processo, o que pode ser justificado pelo interesse próprio, pelo desafio pessoal, pela sua competência e autodeterminação. Amabile e Pillemer (2012) abordam que a motivação intrínseca surge do valor percebido pelo indivíduo de se engajar na tarefa.

Em uma releitura a respeito dos fatores atrelados a criatividade do indivíduo ou grupo, Amabile e Pratt (2016) apresentam a motivação extrínseca. Este tipo de motivação posiciona o indivíduo como aquele que terá uma recompensa pelo seu desempenho em uma atividade ou tarefa desenhada. Trata-se de uma meta onde as recompensas pelo seu atingimento são oriundas de fatores externos ao ser.

Amabile (1996) destaca também, como fator de contribuição, os aspectos relacionados a personalidade do indivíduo. A autora evidencia que aspectos como não conformidade em relação a processos, a não tolerância a ambiguidades, a independência, autodisciplina, automotivação, interesse em atividades desafiadoras e que tenham risco são de grande valia para incremento em produção criativa. Amabile (2012) caracteriza o ambiente externo (ambiente de trabalho) como sendo componente capaz de servir como obstáculos ou como estimulantes à motivação intrínseca e criatividade

É compreendido que o formato de trabalho, entendimento das estratégias e objetivos do ambiente organizacional, ações que favoreçam o surgimento de ideias e, a própria personalidade do indivíduo, estão vinculadas ao processo criativo (AMABILE, 2012).

Observa-se um cenário mercadológico onde há uma constância em busca por novidades, customização de entregas e rotina desafiadora, a necessidade de um uso extremo da criatividade. Como exemplo pode-se mencionar a atividade de Concorrência entre agências de publicidade e propaganda. Neste processo há uma empresa com desejo de ser atendida por uma agência, um *briefing*<sup>1</sup> comum a todas as agências participantes onde é explicado uma problemática de mercado, um orçamento definido e uma expectativa de solução. O processo promove um grande desafio entre os participantes, visto que existe ampla rede de profissionais escalados pelas agências para participarem da Concorrência. Há um risco iminente face ao investimento das agências e a potencial perda do objetivo, uma vez que após adesão a concorrência a agência deve buscar a solução mais criativa e adequada ao cenário do potencial cliente. A avaliação para definir a agência vencedora da Concorrência é realizada por profissionais pertencentes ao setor de marketing da instituição bem como o corpo de executivos desta.

Para falar sobre a criatividade aplicada em contextos de publicidade e propaganda, Ensor et al. (2001) apresentam em seus resultados de estudo que as agências de publicidade foram organizadas de uma forma que lhes permitiu reforçar fortemente as dimensões de trabalho que promovem um ambiente de trabalho criativo como estabelecido por Amabile et al. (1996). O estudo revela ainda que os fatores que eventualmente impedem o ambiente de trabalho criativo de uma organização eram, em grande parte, carentes nessas agências. A criatividade era um componente integral da cultura organizacional e os empregados assumiam que fazia parte de suas atribuições. Ensor et al. (2001) abordam que isso foi fortemente apoiado por uma estrutura organizacional plana com menos níveis de hierarquia do que muitas outras indústrias, projetos baseados em equipe e participação ativa dos gerentes seniores.

---

<sup>1</sup> Conjunto de informações passadas em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho. Instrumento muito utilizado por profissionais de publicidade e propaganda. O briefing deve produzir um roteiro de ação para criar a solução que o cliente procura.

## 2.3 BASES DO PODER ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A CRIATIVIDADE

Fatores como a liderança organizacional são apontados como aspecto intrínseco ao processo evolutivo das organizações e ao ganho de competitividade no mercado (QU; JANSSEN; SHI, 2015). Quando relacionada ao ambiente de trabalho, de forma a explorar a criatividade, compreende-se que a relação interpessoal, a motivação e o posicionamento da liderança perpassam o papel da gestão organizacional e alcança o patamar de inspiração (QU; JANSSEN; SHI, 2015). Entende-se que a responsabilidade do líder ou supervisor ganha notoriedade face ao poder que este possui dentro do ambiente organizacional (PIERRO et al. 2013). Quando inserido em um contexto onde a criatividade é tida como insumo para a geração de negócio (ENSOR; COTTAN; BAND; 2001), o papel da liderança assume novas funções e novas competências (FLEURY, 2001).

Ferreirinha e Raitz (2010) compreendem que o poder se exerce num formato de rede, sendo esta compreendida pelos indivíduos e pelas suas relações, onde há aqueles que praticam o poder e os que sofrem a sua ação. Em seu sentido etimológico, a palavra poder tem origem do latim vulgar *potere*, posteriormente substituído ao latim clássico *posse*, que vem de ser a contração de *potis esse*, “ser capaz”; “autoridade”. Nesse sentido, entende-se com base na etimologia que poder é sempre uma palavra ou ação que conota força, controle, regulação (FERREIRINHA; RAITZ, 2010).

O aspecto social e as relações de poder existentes entre os indivíduos são objetos de estudo e análise, para um melhor entendimento das relações sociais e o seu processo evolutivo no tempo (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). Pierro et al. (2013) apontam que o poder social está particularmente vinculado às estratégias dos supervisores direcionadas aos subordinados para obter o cumprimento delas. A caracterização e estudo dessas relações podem ser alteradas conforme contexto histórico, sendo, em todos os casos, o ser humano o epicentro da produção de conhecimento (PIERRO et al., 2013). A forma como há a interação entre os indivíduos, pode ocasionar numa relação de poder, influência, manipulação, coerção, inspiração e referência (RAVEN, 2008).

A palavra “poder” quando verificado o seu significado, conforme língua portuguesa, tem por definição como aquele que dispõe de permissão, autoridade, permissão, faculdades, força, capacidade ou habilidade de exercer, influenciar, dominar, executar e controlar algo (PRIBERAM, 2017). Nesse sentido, apresenta-se um estudo conduzido por French e Raven (1959) sobre a compreensão do poder com base no formato de gestão de um líder. Essa concepção tem como base o desenvolvimento e estudo das relações sociais em um ambiente organizacional (RAVEN, 2008). French e Raven (1959) afirmam que as relações entre as pessoas ocorrem por meio de trocas sociais, e estas tinham como base as relações de influências (MARTINS; GUIMARÃES, 2007). Pode-se compreender então a influência social como uma ação de mudança na crença, atitude ou comportamento de uma pessoa resultada da ação de outra pessoa, sendo esta caracterizado como supervisor, no ambiente organizacional. Dentre os estudos elaborados, há o que possui dedicação ao Poder Social (RAVEN, 2008), compreendido como a capacidade de um agente de trazer mudanças nas atitudes, comportamentos ou crenças usando recursos disponíveis à este. Esses recursos estão representados em cinco bases de poder, sendo elas: poder de recompensa, poder de coerção, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência. Bélanger et al., (2015) apresentam o poder de recompensa como sendo algo que aumenta com a magnitude das recompensas que a pessoa percebe que o supervisor pode transmitir para ele. O poder de recompensa depende da capacidade do supervisor em gerir variáveis positivas para as pessoas e de remover ou diminuir variáveis negativas a estas. A força do poder de recompensa também depende da probabilidade de que o supervisor possa mediar a recompensa, conforme percebida pela pessoa (MARTINS; 2009, p. 21). O poder de coerção assemelha-se ao poder de recompensa na medida em que envolve também a capacidade do supervisor de manipular a obtenção de recursos (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). O poder de coerção de um supervisor à um indivíduo decorre da expectativa por parte deste de ser punido, uma vez que não se conforme e aceite a tentativa de influência (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). O poder legítimo de um supervisor é definido como aquele poder oriundo de valores legítimos ou legais, que propiciam a este o direito legítimo de influenciar a pessoa e que a pessoa tem a obrigação de aceitar essa influência (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). O poder legítimo nem sempre é uma relação de

papéis: a pessoa pode aceitar uma ação de poder do indivíduo social em virtude de já haver uma promessa em ajudar a este. Em todos os casos, a noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou padrão, aceito pelo indivíduo, pela virtude de que o supervisor pode afirmar seu poder (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). O poder de referência de um supervisor para uma pessoa tem sua base na empatia da pessoa e identificação dessa com o supervisor (MARTINS; 2009, p. 21). Entende-se que pode haver um sentimento de idolatria, desejo de identidade ou comparação da pessoa com as atitudes, conhecimentos e personalidade do supervisor tido como referência. Se o supervisor é visto como alguém para quem a pessoa é altamente atraída, a pessoa terá o desejo de se associar e de se aproximar deste (MARTINS; 2009, p. 21). O poder de perícia está associado a expertise e qualificações de um indivíduo social em relação a assuntos que são especializados (MARTINS; 2009, p. 21). A força do poder de perícia de um indivíduo social para uma pessoa varia com a extensão do conhecimento ou percepção que a pessoa atribui ao indivíduo social dentro de uma determinada área (RAVEN, 2008).

Raven (2008) aponta em sua pesquisa que um líder que está mais consciente, formal ou informalmente, das várias opções de poder social terá estratégias mais bem sucedidas e eficazes. Quando relacionado ao ambiente de trabalho, de forma a explorar a criatividade para o ganho de produtividade do indivíduo ou grupo (JOO; MCLEAN; YANG, 2013) compreende-se que a relação interpessoal, os estímulos, a motivação e o posicionamento da liderança perpassa o papel da gestão organizacional e alcança o patamar de inspiração (QU; JANSSEN; SHI, 2015). Entende-se que a responsabilidade do supervisor, ganha notoriedade face ao poder que este possui dentro do ambiente organizacional (BÉLANGER; PIERRO; KRUGLANSKI, 2015). Alonso et al. (2010) abordam em sua pesquisa que não somente a o conhecimento teórico e a expertise de um supervisor estão relacionados ao desenvolvimento de um grupo ou indivíduo, mas sim a empatia e a promoção do desenvolvimento por este gerada aos seus liderados. Pierro et al. (2013) abordam em seu estudo que uma das principais funções dos líderes é aumentar o compromisso afetivo organizacional dos membros da organização, a fim de atingir as metas que a organização tem fixado para si. Sohmen (2015) compreende em sua pesquisa que líderes criativos são propensos a acender e promover uma cultura organizacional de criatividade



usando habilidades criativas de resolução de problemas. Entende-se que em um contexto de organizações criativas, a atuação do supervisor e a sua base de poder (RAVEN, 2008) podem estimular ou inibir o processo criativo dos colaboradores.

No ambiente de agências de publicidade e propaganda, sendo este composto por recursos que estimulam os colaboradores a desenvolver ações criativas e a inovação, compreende-se que a existência de artifícios visuais e tecnológicos podem sustentar as respostas criativas às demandas existentes a este setor. A função do supervisor, nessa atmosfera pode ser compreendida como de um mediador, de elevado grau de maturidade no processo, capaz de conduzir e dar suporte a liberdade de criação das equipes existentes. Em sua pesquisa Ensor et al. (2001) apresentam que a cultura "sem culpa" promovida pelas agências permitiu aos indivíduos a liberdade de não se conformar com os padrões de pensamento estabelecidos. Entretanto, foi sugerido que apenas o "ato criativo" possuía liberdade (ENSOR et al., 2001). Assim, os funcionários tiveram controle sobre seu próprio trabalho e foram encorajados a sugerir uma série de ideias, desde que fossem ajustadas e supervisionadas conforme necessidade do cliente (ENSOR et al., 2001).

### 3. MÉTODO

Como abordagem de pesquisa, foi adotado o método quali-quantitativo. Creswell (2013, p.4) apresenta que tal método envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando as duas formas de dados e usando formatos diferenciados de coleta. Compreende-se que as combinações de abordagens qualitativas e quantitativas podem proporcionar uma compreensão mais completa de um problema de pesquisa do que qualquer abordagem isolada.

Creswell (2013, p.4) traz como conceito de pesquisa qualitativa, com sendo uma abordagem para explorar e entender os indivíduos ou grupos de significados atribuídos a um problema humano social. Compreende-se que o processo de pesquisa conta com um procedimento definido e que contempla a possibilidade de surgimento de novas questões. A coleta de dados pode ser diretamente com o participante e a análise de dados faz interpretações dos significados destes. Creswell (2013, p.4) aborda em sua literatura que a pesquisa quantitativa é uma abordagem para testar teorias objetivas examinando a relação entre as variáveis. Entende-se a possibilidade de que essas variáveis, por sua vez, podem ser mensuradas por meio de instrumentos de pesquisa, de modo que os dados numerados podem ser analisados usando procedimentos estatísticos.

“A combinação de métodos qualitativos e quantitativos pode neutralizar as falhas de um método e fortalecer os benefícios do outro para melhores resultados de pesquisa. O uso de métodos em conjunto ajuda a responder perguntas que não podem ser respondidas apenas por abordagens quantitativas ou qualitativas” (CRESWELL; CLARK, 2015, p.28).

O tipo de pesquisa realizada nesta investigação pode ser considerada como exploratória, uma vez que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com intenção de torná-lo mais explícito e, posteriormente, construir hipóteses (DIEHL; TATIM, 2004, p.51).

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, Para Yin (2015, p. 3) “[...] o estudo de caso é utilizado para contribuir ao conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Sendo um método comum nas ciências sociais, o estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos”. Nesse sentido, torna-se interessante o

uso do método face ao contexto da investigação, uma vez que enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador (MEIRINHOS, 2016).

Deve-se salientar que em um processo de coleta de informações com indivíduos, em um ambiente organizacional, o papel da ética destaca-se como forma de assegurar a que estes não sejam prejudicados ou sofram consequências que impactem diretamente em seu bem estar pessoal e/ou profissional (COOPER; SCHINDLER, 2016). Esta ação, em sua maioria é alcançada, uma vez que há a confidencialidade e imparcialidade daquele que se propõe a aplicar a pesquisa.

Vale ressaltar que este trabalho pertence a um projeto guarda-chuva intitulado “Fatores de impacto do ambiente de empresas e escolas sobre o desempenho criativo: Uma análise comparativa”, coordenado pelos Professores Dr. Paulo Soares Figueiredo e Dra. Camila de Sousa Pereira-Guzzo. Este projeto foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA (Número do Parecer: 1.533.915).

### 3.1 PARTICIPANTES

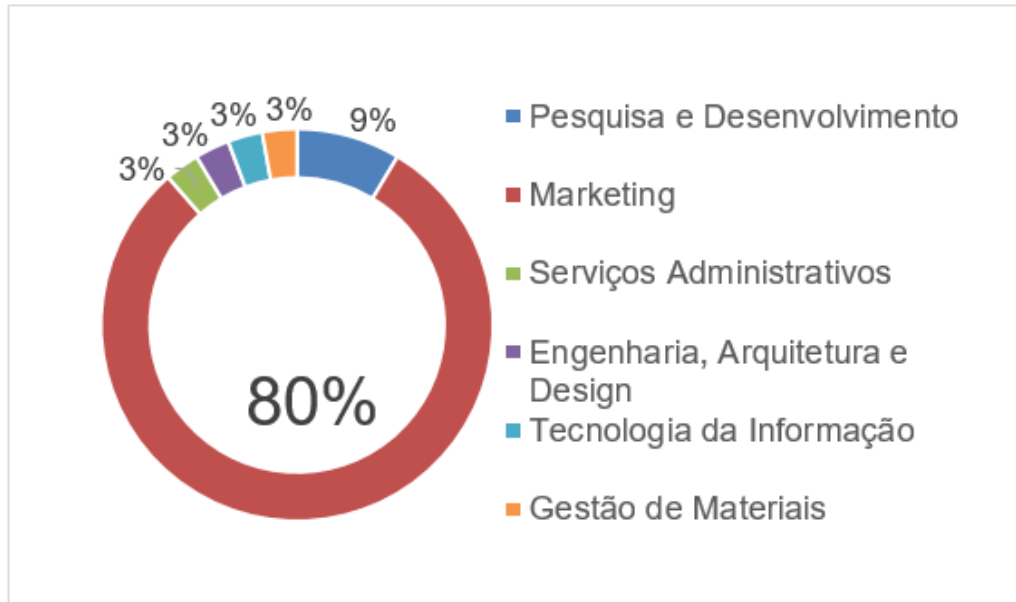
Os critérios utilizados para a seleção dos indivíduos da amostra da pesquisa quantitativa foram: (a) possuir vínculo empregatício com uma agência de publicidade e propaganda; (b) estar em um nível hierárquico na instituição onde exista uma função de chefia superior à que ocupa; (c) pertencer ao setor de criação e produção da agência.

Para a pesquisa quantitativa, o número de profissionais que trabalham nas áreas de criação e produção da agência A é de 15 colaboradores, sendo que foram entrevistados todos os 15, assim caracterizando um censo. Na agência B o número de profissionais que trabalham nas áreas de criação e produção é de 22 colaboradores, sendo que foram entrevistados 20.

Dessa forma, participaram do estudo 35 profissionais, de ambos os gêneros sendo 42,9% destes do sexo feminino e 57,1% do sexo masculino; 74,3% possuem função vinculada diretamente ao setor de comunicação da agência. Ressalta-se que todos os entrevistados possuem nacionalidade brasileira e estavam em seu ambiente de trabalho no momento da coleta. Abaixo, no Gráfico 1, pode-se

visualizar o descritivo detalhado do perfil dos entrevistados, quanto a função no trabalho, para o estudo.

**Gráfico 1** – Função de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 80% dos entrevistados estão diretamente vinculados ao cerne do negócio das agências de publicidade (comunicação, marketing e vendas). O Gráfico 2 mostra, de forma detalhada, o tempo de serviço dos entrevistados no seu ambiente de trabalho.

**Gráfico 2** – Tempo de Serviço dos colaboradores pertencentes à amostra

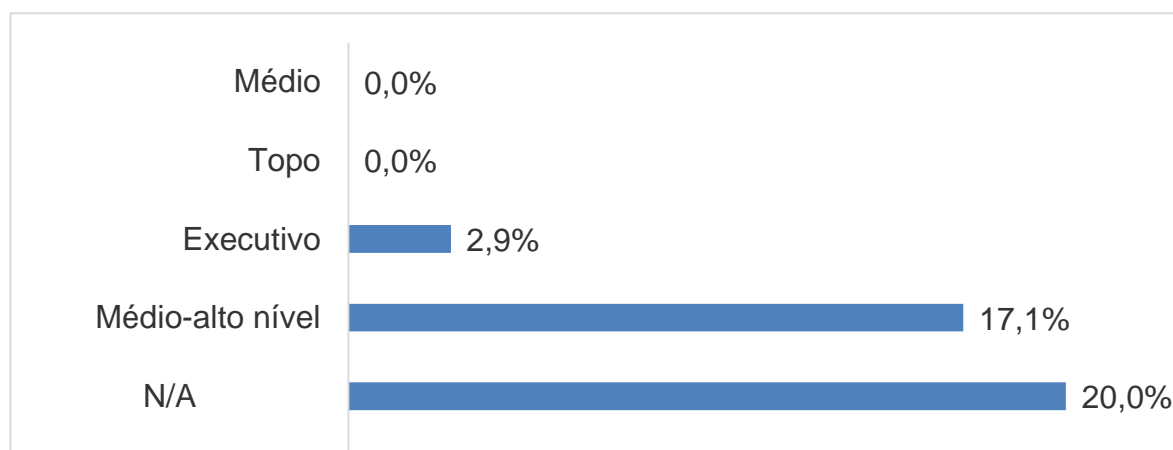


Fonte: Dados da Pesquisa

Como ilustra o Gráfico 2, a maioria dos participantes (82,9%) possui até cinco anos de tempo de trabalho na organização. Na sequência, aparece uma parcela pequena com tempo de serviço entre 6 e 10 anos.

Quanto ao nível dos entrevistados dentro do ambiente organizacional, observa-se que 31,4% dos entrevistados informaram que ocupam uma função caracterizada como primeiro nível (supervisão e chefe de time), 28,6% informaram ser empregados horistas (staff e suporte), 17,1% alegaram desempenhar função médio-alto nível como de chefe de departamento, gerentes e staff profissional e 2,9% informaram que desempenham função de executivos. O Gráfico 3 apresenta de forma detalhada esta caracterização.

**Gráfico 3** – Nível dos colaboradores pertencentes à amostra na organização que trabalha



Fonte: Dados da Pesquisa

Ressalta-se que todos os entrevistados possuem um superior direto, assim na amostra não há evidência de profissional que não tenha que responder profissionalmente a um outro profissional em nível hierárquico superior. Esta observação é justificada pela ausência, na amostra, de respondentes com o perfil caracterizado como Topo, composto por altos executivos ou CEOs, Presidentes e Chefe de operações) dentro da organização.

Observa-se, uma vez que é previsto no instrumento a opção "N/A", que alguns profissionais entrevistados, cerca de 20%, não informaram a sua posição na situação profissional em que este encontrava-se. Ressalta-se que a não menção de posição não caracteriza a inexistência de um superior direto.

Os critérios utilizados para seleção dos profissionais que participaram da pesquisa qualitativa foram: (a) possuir vínculo empregatício com uma agência de publicidade e propaganda onde ocorreu a pesquisa quantitativa; (b) possuir função de supervisão da equipe de profissionais participantes da pesquisa quantitativa.

Nesta pesquisa, obviamente, foi preservado o anonimato dos participantes. Por isso, para a apresentação dos resultados designou-se uma identificação para cada uma das participantes. Assim, “S” significará “Supervisor”, seguido pela letra de identificação da agência de publicidade em que trabalha, sendo agências “A” e agência “B”. Nesse sentido, temos respectivamente (SA) como sendo o Supervisor da agência “A” e (SB) como sendo o Supervisor da agência “B”.

A pesquisa qualitativa contou com a colaboração de dois profissionais. Os supervisores “A” e “B” possuem mais de 5 anos de experiência como gestores de equipes de trabalho na área de publicidade e propaganda e dispõem de uma equipe de colaboradores de 15 e 8 profissionais, respectivamente. Ambos os entrevistados possuem formação em cursos superior de publicidade e propaganda, com cursos de pós-graduação na área de comunicação social, gestão e projetos. O entrevistado da agência “A” é Sócio-Diretor de Criação e Planejamento, possui 40 anos de idade, reside na cidade de Salvador, realizou atividades gestão em outras agências de publicidade e propaganda e atualmente é um dos responsáveis legal pela organização onde trabalha. O entrevistado da agência “B” é Gerente de Produção, possui 35 anos de idade, reside na cidade de Salvador e já desempenhou papel de gestor em outras empresas do ramo de comunicação na cidade de Salvador.

### 3.2 ESPAÇO EMPÍRICO

A pesquisa foi realizada nos setores de criação e produção de duas agências de publicidade situadas na cidade de Salvador e que possuem demandas com uso de mídia de massa (televisão, rádio e outdoor), além de demais formatos de comunicação utilizados no mercado publicitário. As agências são privadas e com fins lucrativos.

Os setores de criação e produção possuem funções distintas e estão diretamente ligados ao modelo de negócio, que tem como base a geração de ideias criativas para atender a demandas de clientes externos.

O setor de criação de uma agência de publicidade geralmente é composto por profissionais redatores, que ficam com toda a parte textual, diretores de arte, que traduzem todo o conceito pensado em imagens e avaliam as melhores alternativas estéticas. Juntos, estes dois perfis, redator e o diretor de arte criam todo o material publicitário que será futuramente veiculado na mídia.

O setor de produção de uma agência, juntamente com a criação, é o departamento que organiza a produção do que foi criado. A produção trabalha com o banco de dados dos fornecedores de serviços como gráficas, produtoras de TV, empresas de mídia externa, mídia interativa, que podem ser regionais, estaduais, nacionais e internacionais, dependendo da necessidade do cliente. A produção manuseia e organiza os orçamentos e os calendários de execução e de entregas; define prioridades e soluciona problemas de arte-finalização com o setor de Criação.

As agências pesquisadas estão, constantemente, participando de eventos que premiam campanhas publicitárias, tais como Prêmio Abril de Publicidade<sup>2</sup>, *Cannes Lions*<sup>3</sup>, principal celebração do mundo da criatividade na comunicação, o Bahia Recall<sup>4</sup> e *El Ojo*<sup>5</sup>, este último considerado maior prêmio da publicidade ibero-americana. Ressalta-se que os dados coletados relativos a número de campanhas veiculadas referem-se ao ano de 2016. As agências estão localizadas em ambientes geograficamente distintos e não possuem vínculos ou parcerias no que tange ao modelo de negócio.

Conforme critério SEBRAE-NA/Dieese (2013), a definição do porte das agências teve como critério o número de empregados.

---

<sup>2</sup> O Prêmio Abril de Publicidade tem por objetivo reconhecer e premiar as melhores campanhas veiculadas nas plataformas da Abril.

<sup>3</sup> O Festival Internacional de Criatividade, também conhecido como Cannes Lions, é a principal celebração do mundo da criatividade na comunicação e abrange o *Lions Health*, *Lions Innovation* e *Lions Entertainment*. Fundado em 1954, o Festival acontece todo mês de junho em Cannes, França.

<sup>4</sup> Premiação realizada pela Rede Bahia para as melhores campanhas publicitárias baianas

<sup>5</sup> O *El Ojo* de Iberoamérica é o primeiro festival internacional com um critério e um olhar latino da publicidade, da comunicação e do entretenimento.

**Tabela 2** – Critério de classificação de porte de estabelecimento por número de empregados.

<b>Porte</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Adaptado de (SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.).

A agência “A” possui 60 colaboradores e 23 anos de presença no mercado baiano, com média de campanhas com uso de mídias de massa, no período de um ano, de 50 campanhas. Essa agência é caracterizada como de médio porte e possui escritório único na cidade de Salvador. A agência possui somente um único escritório na cidade de Salvador e está subdividida nos setores de atendimento, criação, mídia, produção e mídia digital, além de possuir departamentos administrativos. Trata-se de uma agência reconhecida regionalmente, em virtude do aspecto criativo e disruptivo presente nos trabalhos apresentados ao mercado, no segmento da publicidade e propaganda. Por ter uma abrangência local, a agência “A” apresenta um formato criativo em seus trabalhos que posiciona aspectos regionais, valorizando características locais e gerando empatia com o público de seus respectivos clientes. Trata-se de uma agência que tem um perfil jovem de colaboradores, tendo em seu quadro de funcionário um significativo número de recém-formados em cursos superiores e um corpo diretivo formado por profissionais que tiveram trânsito em grandes agências de publicidade e propaganda do país. A agência “A” dispõe de uma carteira de clientes com atuação em segmentos de varejo, telecomunicação, órgãos públicos, educação superior e industrial. Compreende-se que o perfil da agência “A” tem como característica predominantes a proximidade da gestão com os colaboradores e a não formalidade na condução nos processos internos.

A agência “B” possui cerca de 230 colaboradores e 52 anos de presença no mercado publicitário, tendo em média 84 campanhas com uso de mídias de massa, no período de um ano. Esta agência possui sede em Salvador e escritórios em Brasília, São Paulo, Ceará e Rio de Janeiro. Trata-se de uma agência de grande



porte e que detém uma carteira de clientes como multinacionais, estatais, setores governamentais, Ministérios, Prefeituras e Governos de Estado. Trata-se de uma agência com um perfil de colaboradores *sêniors* e que já atuaram em outras agências de grande porte do país, como também no exterior. A agência “B” está incorporada a um grande grupo de Comunicação que possui empresas em outras áreas de atuação do segmento de comunicação, sendo este o terceiro maior grupo de comunicação de capital nacional do Brasil. Tendo como departamentos os setores de atendimento, criação, mídia, produção (gráfica e audiovisual) e mídia digital, a agência contempla setores característicos de uma agência de publicidade de grande porte, como setor de planejamento, pesquisa de mercado, arte finalização e ações promocionais. Uma característica marcante da agência “B” é flexibilidade na montagem de equipes específicas para a participação de processos de concorrência e participação em eventos de premiação do setor da publicidade e propaganda, o que justifica, em relação a essa última característica, o elevado número de premiações em eventos do setor: Prêmio Abril, Profissionais do Ano da Rede Globo, Colunistas e Fiap, além de finalista nos festivais de Londres, Cannes Lions, Clio e El Ojo.

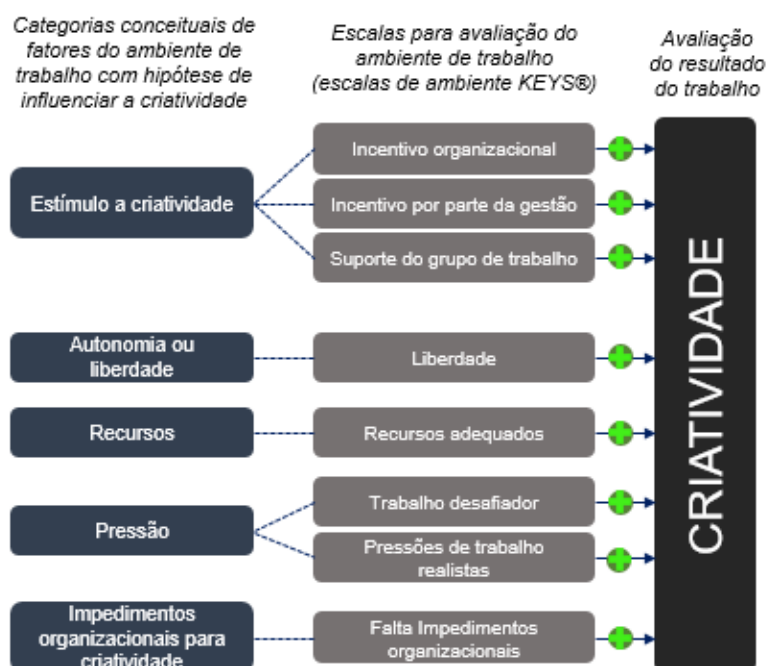
### 3.3 INSTRUMENTOS

Os instrumentos mencionados abaixo foram utilizados especificamente para a pesquisa em questão.

#### **KEYS®**

A ferramenta KEYS® foi desenvolvida pelo Center for *Creative Leadership* e pela pesquisadora Teresa Amabile da *Harvard Business School* e projetado para avaliar as percepções de todo o ambiente de trabalho sugeridas, empiricamente, em pesquisa. Amabile et al. (1996) apresentam um modelo onde existem fatores que impactam a criatividade. A relação entre os fatores que impactam a criatividade pode ser visualizada na Figura 3.

**Figura 3** - Modelo Conceitual Avaliação das Percepções do Ambiente de Trabalho para a Criatividade.



Fonte: Adaptada de Amabile et al. (1996, p. 1159)

O Modelo Componencial (Amabile, 2012), teoria que avalia a percepção da criatividade dentro do ambiente de trabalho, é a base conceitual da Escala KEYS®. O objetivo do KEYS® é avaliar o clima do ambiente de trabalho para a criatividade, na percepção compartilhada desses colaboradores. Esse construto é medido no KEYS® por meio das seguintes dimensões: (a) práticas de gestão; (b) a motivação organizacional para a criatividade; (c) os recursos necessários; e (d) a percepção dos resultados do trabalho desenvolvidos na organização.

Por meio do KEYS®, verificam-se 10 fatores que possuem influência sobre o clima do ambiente de trabalho: **INCENTIVO ORGANIZACIONAL** - compreendido como o encorajamento que é dado ao indivíduo em seu ambiente de trabalho, de modo a transmitir percepções a respeito do que está sendo pensado no processo criativo; **INCENTIVO POR PARTE DA GESTÃO** - apresenta a relação do supervisor com os participantes de sua equipe, no que tange a clareza na definição de objetivos para ação criativa, interações e comprometimento deste com o grupo; **SUORTE DO GRUPO DE TRABALHO** - entendido como o encorajamento da criatividade, podendo surgir em virtude da liberdade e abertura a novas ideias, da heterogeneidade de uma equipe de trabalho, do histórico que acompanha cada

participante, do desafio em equipe e o compromisso compartilhado; LIBERDADE - vista como sendo a possibilidade que o indivíduo tem de controlar suas ações criativas no ambiente organizacional. Essa autonomia promovida à equipe ou indivíduo gera o sentido de propriedade sobre o que está sendo desenvolvido ou criado; RECURSOS ADEQUADOS - requisitos necessários e em conformidade com as atividades desempenhadas pelos indivíduos, vinculados ao desafio trabalhado e ao nível de criatividade esperado; TRABALHO DESAFIADOR - aspecto aglutinador da motivação intrínseca, visto que o grupo ou indivíduo é provocado a realizar com êxito o desafio que está encarando; FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS – trata-se de um ambiente que não cria impedimentos à criatividade em virtude de questões políticas, burocráticas, competições internas de caráter destrutivo ou críticas severas as ideias que são apresentadas; PRESSÕES DE TRABALHO REALISTAS - entendido como um fator que pode ter influência positiva para a criatividade, uma vez que esta pode ser apresentada em caráter desafiador e estimulante ao grupo e ou indivíduo; CRIATIVIDADE - entende-se como uma organização ou setor criativo o ambiente onde é necessário um elevado nível de criatividade, e as pessoas acreditam que realmente produzem trabalho criativo; PRODUTIVIDADE – compreendido como uma organização ou setor eficiente, eficaz e produtivo. No modelo, fica evidente a presença de categorias que podem ser identificadas como estimulantes e como obstáculos à criatividade.

O KEYS® é um instrumento em formato de formulário de pesquisa, composto por 78 perguntas, em escala tipo *Likert*, e caracterizada como uma ferramenta capaz de identificar fatores condicionantes do ambiente de trabalho que estimulam ou inibem o processo criativo, sendo este, em algumas instâncias, como o ponto de partida para a inovação. Para cada item os participantes devem responder, conforme percepção, numa escala composta por cinco opções, sendo elas NUNCA: Nunca ou quase nunca a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho; ÀS VEZES: Às vezes a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho; FREQUENTEMENTE: Frequentemente a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho; SEMPRE: Sempre ou quase sempre a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho; “NÃO APLICÁVEL” ou N/A: Quando o funcionário não tem informação suficiente para fazer um julgamento válido.

Conforme método criado pelo *Center for Creative Leadership*, cada resposta possui uma pontuação padrão sendo N/A = 0 pontos, Nunca = 1 ponto, Às vezes = 2 pontos, Frequentemente = 3 pontos e Sempre = 4 pontos. O somatório de pontos, ao final do preenchimento e tabulação e manipulação dos dados, deve compreender um número que fica entre 20 a 80 pontos. Pontuações com valor 80 ou superior são categorizados como 80 pontos, e as pontuações até 20 ou inferior, são categorizados como em 20 pontos. Conforme o *Center for Creative Leadership*, menos de 1% dos respondentes ficam fora da faixa 20-80 (AMABILE; BURNSIDE; GRYSKIEWICZ, 1999). Os valores obtidos, com o somatório das respostas do formulário, são classificados em níveis onde pontuações maiores que 61 pontos são classificados como Muito Alto, entre 56 e 60 pontos como Alto, entre 46 e 55 pontos como Médio, entre 41 e 45 como Baixo e abaixo de 40 pontos como Muito Baixo.

**Tabela 3** – Classificação de Pontuação – Escala KEYS®

<b>Nível</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Muito Alto / MA</b>	acima de 61 pontos
<b>Alto / A</b>	entre 56 e 60 pontos
<b>Médio / M</b>	entre 46 e 55 pontos
<b>Baixo / B</b>	entre 41 e 45 pontos
<b>Muito Baixo / MB</b>	abaixo de 40 pontos

Fonte: Adaptado de (AMABILE; BURNSIDE; GRYSKIEWICZ, 1999).

Como ação para aferir a tradução do instrumento da língua inglesa para portuguesa, foi elaborado um estudo de validação semântica deste para o português. Os resultados contribuíram para verificar a compreensão e clareza dos itens (CARVALHO et al., 2016).

### ***Escala de Base de Poder do Supervisor - EBPS***

O EBPS é um instrumento de autorrelato, multifatorial modelado em formato de formulário de pesquisa com o objetivo de medir a taxa de poder de um supervisor. O instrumento é composto por 15 questões e com 5 opções de resposta em escala *Likert*, sendo estas: DISCORDO TOTALMENTE, DISCORDO, NEM CONCORDO NEM DISCORDO, CONCORDO E CONCORDO TOTALMENTE. As respostas possuem pontuações que vão de 1 a 5 respectivamente, conforme

ordem de respostas informada anteriormente. A ferramenta pode ser aplicada de forma individual ou coletiva, ajustando-se ao contexto para aplicação. Conforme Martins (2009, p. 21), o instrumento avalia 4 fatores: PODER LEGÍTIMO - baseado na percepção da pessoa que o supervisor tem o direito legitimado de orientar e direcionar comportamentos para ele; PODER DE PERÍCIA - onde a percepção de que o supervisor possui expertise comprovada ou conhecimento específico em determinado assunto; PODER DE COERÇÃO - conforme a percepção da pessoa que o supervisor tem a capacidade de promover castigos ou punições para ele; PODER DE RECOMPENSA - com base na percepção da pessoa que o supervisor tem a capacidade de promover ou gerar recompensas para ele.

O instrumento EBPS foi adaptado e validado para o Brasil por meio das autoras Martins e Guimarães (2007). A escala brasileira avalia 4 das 5 bases de poder propostas por French e Raven (1959) e confirmadas por Hinkin e Schriesheim (1989). Interessante frisar que não foi possível identificar nos trabalhadores que participaram do estudo de adaptação e validação para o Brasil a Base de PODER DE REFERÊNCIA, que consta na escala original (MARTINS; GUIMARÃES; 2007), entretanto a sua ausência não interfere na capacidade do instrumento em medir o constructo da base de poder.

### ***Roteiro de questões semiestruturado***

O roteiro de questões foi elaborado com a proposta de verificar a existência de similaridade ou discordância da percepção do Supervisor com a percepção, já coletada, da equipe colaboradores a respeito dos fatores que impactam a criatividade no ambiente de trabalho. A intenção dessa verificação é de extrair pontos em consonância e discordância das percepções, de forma a criar novas hipóteses com esse confronto de percepções. As questões trabalhadas no roteiro foram: (1) Como é a estrutura organizacional da agência em termos de quantidade de departamentos? (2) Para cada um desses dez fatores de clima de trabalho - INCENTIVO ORGANIZACIONAL, INCENTIVO POR PARTE DA GESTÃO, SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO, LIBERDADE, RECURSOS ADEQUADOS, FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS, PRESSÕES DE TRABALHO REALISTAS, CRIATIVIDADE, PRODUTIVIDADE, descreva em detalhes e se possível com exemplos, como avalia que sua empresa e suas equipes de criação e produção se encontram; (3) De notas de 1 a 10 para estes

dez fatores em ordem de intensidade, indo do pior para o melhor em termos do clima encontrado na organização e nas equipes de criação; (4) Quanto aos dois fatores com melhor desempenho, explique melhor porque o(s) escolheu. Explique o mesmo para os dois fatores com pior desempenho; (5) Explique como avalia, na sua experiência, que o clima para a criatividade refletido nesses dez fatores impacta o desempenho de suas equipes e a produtividade; (6) Diga o que precisa ser feito, na sua opinião, para que o clima para a criatividade nas suas equipes de criação seja ainda melhor.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em janeiro de 2017 foi realizado um mapeamento das agências de publicidade e propaganda que estavam localizadas na Bahia e na cidade de Salvador. Como fonte de informação para esse procedimento foi realizado a busca via ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade e o SINAPRO/BA - Sindicato das Agências de Propaganda do Estado da Bahia.

Como ação prévia para a coleta dos dados, foi encaminhada uma Carta de Autorização onde é descrito o objetivo da pesquisa, os métodos que seriam utilizados na aplicação e quais serão os ganhos para esta organização, uma vez que foi assegurado o compartilhamento de resultados, em caráter sigiloso de dados, para que a empresa possa utilizar em ações estratégicas de gestão. Após contato com o corpo diretivo das agências, foi feita uma agenda de aplicação, nesse caso não obedecendo a nenhum critério de hierarquia quando a ordem de aplicação em agências. Nesse sentido, a seleção das agências participantes, agência "A" e agência "B", decorreu da disponibilidade e abertura para a realização da coleta de dados. Como ação de respaldo e resguardo às informações coletadas com os profissionais da empresa, foi entregue a todos os participantes o TLCE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido onde é destacado a confidencialidade dos dados coletados e a participação em caráter voluntário dos participantes da amostra.

Os instrumentos de pesquisa (KEYS e EBPS) foram impressos em formato sequenciado, conforme padrões existentes nas versões originais. Com a proposta de otimização da pesquisa, face a aplicação de instrumentos distintos, foi

elaborado um material único composto pelos instrumentos KEYS® e EBPS para aplicação da pesquisa. O procedimento de coleta das informações foi no ambiente de trabalho das agências de publicidade e propaganda.

Com os supervisores das equipes pesquisadas, adotou-se como procedimento a entrevista por meio de um roteiro de questões semiestruturado. As entrevistas, agendadas previamente com os profissionais responsáveis pelas equipes anteriormente pesquisadas, foram individualmente realizadas, nas respectivas agências de publicidade e propaganda. A duração média das entrevistas foi de 40 min. Para cada profissional entrevistado foi entregue um Termo Livre Consentimento Esclarecido, onde este confirma a espontaneidade na participação e o uso das informações coletadas para fins acadêmicos. As respostas e os comentários apresentados, durante a entrevista realizada, foram gravados a fim de possibilitar uma transcrição e análise posterior.

A entrevista foi conduzida de maneira a encorajar os participantes a expressarem livremente suas opiniões, percepções, sentimentos e propostas sobre a questão em estudo a partir de um roteiro, no qual a questão norteadora estava associada ao entendimento quanto aos fatores que impactam o clima para a criatividade no ambiente de trabalho.

### 3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Os instrumentos KEYS® e EBPS foram analisados por fator, conforme orientação de cada questionário. As respostas obtidas neste estudo foram tabuladas quantitativamente em escores e analisadas por meio de estatística descritiva e inferencial.

O coeficiente  $\rho$  de *Spearman* mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais (ASTIVIA; ZUMBO, 2017). O coeficiente  $\rho$  de *Spearman* varia entre -1 e 1. Entende-se que quanto mais próximo estiver destes dois extremos, maior será a relação entre as variáveis discutidas. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido oposto, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (ASTIVIA; ZUMBO, 2017). Como forma de validação do grau de correlação entre as variáveis, temo o índice “p”. Quanto menor o valor de “p”, mais significativa é a estatística e

pode-se afirmar, com mais certeza, que a correlação calculada realmente existe e não pode ser rejeitada.

Foi usado também o teste de Mann-Whitney para comparar os resultados entre as agências, adotando o nível de significância estatística menor ou igual a 0,05.

Quanto às entrevistas realizadas com os Supervisores das agências de publicidade e propaganda, as respostas foram analisadas de forma qualitativa, usando como critério de agrupamento de categorias temáticas as definições dos fatores do KEYS® e outros aspectos importantes que deveriam ser avaliados no ambiente de trabalho. Sendo assim, foram agrupadas as percepções dos supervisores nas seguintes categorias temáticas: incentivo organizacional, incentivo por parte da gestão, suporte do grupo de trabalho, liberdade, recursos adequados, trabalho desafiador, falta de impedimentos organizacionais, pressões de trabalho realistas, criatividade e produtividade, percepção dos fatores de melhor desempenho no ambiente das agências e sugestões de melhorias para incremento do clima para a criatividade no ambiente trabalho.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está estruturado nos seguintes tópicos: (a) avaliação das bases de poder organizacional; (b) avaliação do clima do ambiente de trabalho para criatividade; (c) correlação entre bases de poder e clima do ambiente de trabalho para criatividade; (d) avaliação do clima do ambiente de trabalho para criatividade – análise qualitativa com o supervisor.

### 4.1 AVALIAÇÃO DAS BASES DE PODER ORGANIZACIONAL

A Tabela 4 apresenta a análise descritiva dos resultados (média e desvio padrão) da pesquisa com o *EBPS*, que aponta a percepção dos colaboradores pertencentes aos departamentos de criação e de produção de agência de publicidade e propaganda sobre o papel do supervisor no ambiente de trabalho e a relação, enquanto indivíduo, existente com este.

**Tabela 4** – Análise descritiva e de comparação das bases de poder organizacional

Fatores	Agência “A”		Agência “B”		Teste Mann-Whitney <i>p</i>
	(n=15)		(n=20)		
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Bases de Poder de Perícia	4,6	0,5	4,3	0,8	0,884
Bases de Poder Legítimo	3,8	0,6	4,0	0,9	0,449
Bases de Poder de Recompensa	3,9	0,8	3,6	0,8	0,460
Bases de Poder de Coerção	1,4	0,4	2,0	1,0	0,591

Fonte: Dados da Pesquisa

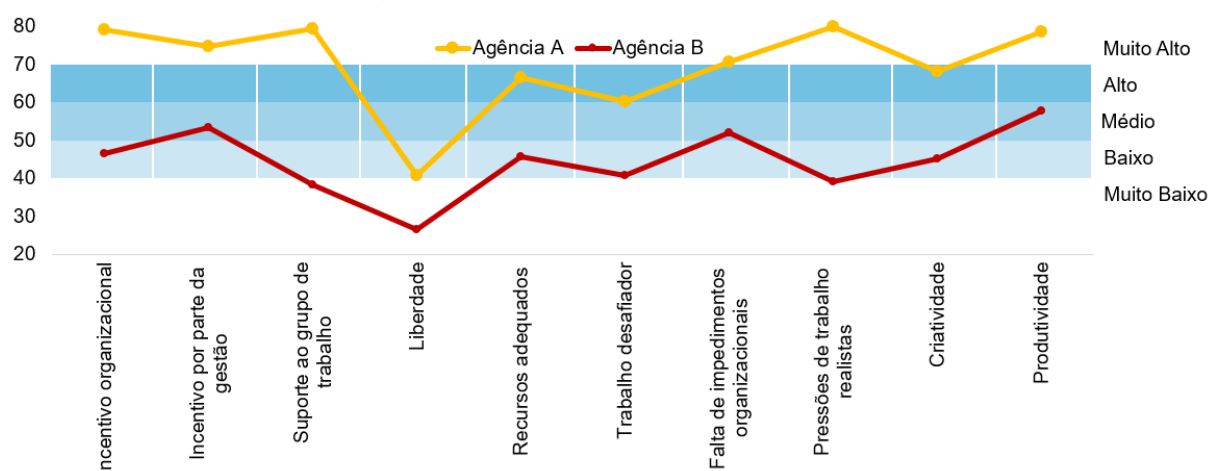
Os resultados apontam que o fator PODER DE PERÍCIA obteve destaque nas duas agências. Entende-se que por se tratar de um ambiente voltado para criação de ideias e execução delas, há uma percepção das qualificações dos gestores. Bujor e Avasilcai (2016) abordam em pesquisa que há uma valorização do conhecimento e do talento profissional por parte desse perfil de profissional criativo. Nesse sentido, pode-se levar em consideração de que o perfil do gestor presente nas agências pesquisadas é tecnicamente reconhecido.

A Tabela 4 mostra que não houve diferença significativa entre os resultados das bases de poder organizacional entre as agências “A” e “B”. Contudo, chama a atenção que, em ambas as agências, observa-se que o PODER DE COERÇÃO obteve média mais baixa. Esse resultado possivelmente pode ser explicado por meio de um formato de gestão participativa, ambiente mais informal para atividades e estreitamento de relações entre o gestor e sua equipe.

Outro fator que pode estar associado à baixa percepção do PODER DE COERÇÃO é o próprio formato de negócio das agências de publicidade e propaganda, uma vez que a geração de insumos criativos tem como pressuposto o uso de métodos com foco na geração de ideias criativas, e que haja a permissão para o erro e não inibição da sugestão de ideias. Face a esse contexto pode-se compreender a existência de uma cultura que não prejudica o erro e que não pune iniciativas dissociadas ao objetivo criativo. Pode-se observar tal fenômeno em reuniões de *brainstorming*. Criado 1939 pelo norte-americano Alex Faickney Osborn, o *brainstorming* deve seguir, segundo Osborn, alguns princípios fundamentais como: foco na quantidade de ideias, evitar a crítica, apreciar ideias fora do comum, combinar e melhorar as ideias.

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE

O Gráfico 4 apresenta os resultados do KEYS® relacionados com as agências A e B, permitindo ainda observar um comparativo entre as agências pesquisadas.

**Gráfico 4** – Classificação dos fatores do KEYS® (agência “A” e “B”)

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável PRODUTIVIDADE, em ambos ambientes, alcança um patamar expressivo de pontuação, levando ao entendimento que há uma percepção a respeito da área de trabalho como sendo de grande produtividade (AMABILE, 1996). Levando em consideração a dinâmica do mercado das agências de publicidade, a elevada percepção de PRODUTIVIDADE pode estar associada ao volume e celeridade nas entregas que o setor possui, uma vez que o processo produtivo nas agências engloba desde a criação de pequenas ilustrações, sinalizações, impressos, produção de marca e textos, até a produção de filmes e ações de grande porte. Tais demandas estão previstas na rotina das agências, bem como as demandas ad hoc<sup>6</sup>. Compreende-se também a possibilidade de não previsibilidade de demandas, uma vez que estas são oriundas dos contextos onde os clientes estão inseridos. Nesse caso, o volume de clientes pode estar associado a elevada produtividade.

Em contrapartida, observa-se que em ambas as agências há uma percepção de menos liberdade no que tange a definição, decisão e controle sobre os trabalhos desempenhados pelos colaboradores. Uma hipótese para explicar o baixo escore para o fator LIBERDADE pode estar associado a falta de autonomia dos colaboradores para definição de linha criativa, redação ou direção de arte, uma vez que as ideias sugeridas por estes, em sua maior parte podem estar em desacordo

<sup>6</sup> É uma expressão latina, geralmente usada para informar que determinado acontecimento tem caráter temporário e que se destina para aquele fim específico.

com o desejo do cliente. Outra hipótese para o baixo escore para a LIBERDADE pode estar associada ao escopo de atuação da equipe, uma vez que este pode estar restrito a ações operacionais para criação de soluções criativas. Observa-se a relevância da hipótese face ao elevado escore do fator SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO. Sendo assim, compreende-se a possibilidade de um ambiente que gera suporte para criatividade mas não autonomia para a condução desta.

Em seu estudo Ensor et al. (2006) apresentam que os fatores SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO, FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS e INCENTIVO ORGANIZACIONAL tiveram grande destaque em agências de publicidade investigadas. Observa-se um contexto similar nas agências investigadas para esse estudo, assim demonstrando que o formato de gestão, nesse setor, está associado ao perfil da área de publicidade e propaganda.

Quando comparadas, as duas agências de publicidade, é possível observar semelhanças e diferenças nas variações existentes nas percepções dos fatores consultados, como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5** - Comparação dos resultados do Keys entre agências “A” e “B”.

Fatores KEYS®	Agência “A”		Agência “B”		Teste Mann-Whitney <i>p</i>
	<i>Media</i>	<i>dp</i>	<i>Media</i>	<i>dp</i>	
Incentivo organizacional	3,4	0,4	2,5	0,7	0,004*
Suporte do grupo de trabalho	3,6	0,3	2,9	0,6	0,001*
Incentivo por parte da gestão	3,5	0,3	2,9	0,7	0,13
Produtividade	3,5	0,5	3,1	0,7	0,407
Falta de impedimentos organizacionais	3,3	0,3	2,6	0,6	0,005*
Trabalho desafiador	3,1	0,4	2,7	0,5	0,13
Recursos adequados	3,1	0,4	2,7	0,7	0,173
Pressões de trabalho realistas	3,1	0,4	2,3	0,6	0,016*
Criatividade	3,1	0,6	2,6	0,8	0,13
Liberdade	2,5	0,4	2,2	0,4	0,028*

Nota: \* $p > 0,05$ .

O teste de comparação mostrou diferença estatisticamente significativa entre as agências “A” e “B” em 5 de 10 fatores: Incentivo organizacional, Suporte do grupo de trabalho, Liberdade, Falta de impedimentos organizacionais e Pressões de trabalho realistas.

Comparando as duas agências, observa-se que o fator INCENTIVO ORGANIZACIONAL possui percepções distintas no ambiente de trabalho. Tal percepção pode estar associada ao fato da agência “A” ser menos hierarquizada e ter aspectos de informalidade atrelados a condução das atividades, sendo assim a figura do gestor confunde-se com a imagem da instituição. Nesse caso, a personificação da agência de publicidade e propaganda pode vincular-se ao bom relacionamento existente entre o gestor e sua equipe de trabalho. Por meio de uma percepção distinta, observa-se que a agência “B”, em virtude de ser mais “verticalizada”, pode propiciar um distanciamento da gestão e as equipes. Além da estratégia adotada, em focar na criação de trabalhos que garantam credibilidade a agência, o INCENTIVO ORGANIZACIONAL pode não ser percebido pela ausência de comunicação institucional com as equipes de trabalho.

As percepções das equipes das respectivas agências apresentam distinção quando analisado o fator SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO. Observa-se que a proposta de encorajamento da criatividade, podendo surgir em virtude da liberdade e abertura a novas ideias, na agência “A” pode estar atrelada ao porte da organização e a proximidade existente entre os setores que compõe a organização. Tal formato pode propiciar um maior intercâmbio de informações entre as equipes bem como entre a própria gestão e os colaboradores, assim propiciando maior heterogeneidade de informações na elaboração dos trabalhos. Em contrapartida, a agência “B” difere desta percepção, face a possibilidade da existência de um rótulo onde somente a equipe de criação e produção estão destinadas a realização de trabalhos criativos. Tal formato de gestão pode ocasionar a formação de grupos homogêneos e bloqueios à aparição de novas ideias.

O fator FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS possui diferenciação, quando comparada as duras organizações, que pode estar associado a informalidade existente na condução dos processos presentes na agência “A” em contrapartida a existências de elevados “crivos” e etapas de aprovação presentes na agência “B”.

Observa-se uma diferenciação, entre as agências comparadas, no fator PRESSÕES DE TRABALHO REALISTAS. Tal diferença pode estar associada ao porte das agências, tempo de mercado, volume de demandas e porte dos clientes existentes em carteira. Os colaboradores da agência “B”, caracterizada como de grande porte, possuem uma baixa percepção da variável PRESSÕES DE

TRABALHO REALISTAS, podendo esta percepção estar associada à rotina de trabalho existente e no nível de exigência para com as demandas, uma vez que esta empresa, em virtude de seu porte e carteira de cliente, pode ter um volume significativo de demandas, com clientes de grande magnitude e prazos mais arrojados.

O fator LIBERDADE, mesmo com baixa percepção em ambas as agências possui diferenciação na percepção das equipes de trabalho. Compreende-se uma possibilidade de que esta distinção esteja associada à maior proximidade da gestão da agência “A” com o a equipe de trabalho e a percepção de um elevado grau de exigência e crivos por parte dos gestores da agência “B”, não possibilitando a equipe de controlar suas ações criativas no ambiente organizacional.

#### 4.3 CORRELAÇÃO ENTRE BASES DE PODER E CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE

Observa-se na Tabela 6 a correlação entre os fatores do KEYS® e o EBPS. A correlação destes gera um Coeficiente de Correlação (Cc) que indica qual o índice de relação entre os fatores existentes nas duas ferramentas de pesquisa. Entende-se que quanto mais o Cc está próximo de 1,0, maior a correlação existente entre os fatores e quando mais próximo a -1,0, menos relação há entre os fatores apresentados.

**Tabela 6** - Análise de correlação de Spearman entre KEYS® e EBPS

EBPS KEYS®	Poder Legítimo		Poder de Perícia		Poder de Coerção		Poder de Recompensa	
	Cc	p	Cc	P	Cc	p	Cc	P
Incentivo organizacional	0,098	0,57	0,346	0,042*	-0,438	0,009**	0,256	0,138
Incentivo por parte da gestão	0,2	0,25	0,41	0,015*	-0,377	0,025*	0,367	0,030*
Suporte do grupo de trabalho	0,219	0,21	0,385	0,022*	-0,471	0,004**	0,391	0,020*
Liberdade	0,035	0,84	-0,02	0,911	-0,368	0,030*	0,082	0,641
Recursos adequados	0,233	0,18	0,259	0,133	-0,179	0,303	0,248	0,15
Trabalho desafiador	0,096	0,59	0,529	0,001**	-0,387	0,022*	0,263	0,127

Falta de impedimentos organizacionais	0,024	0,89	0,317	0,063	-0,47	0,004**	0,188	0,279
Pressões de trabalho realistas	0,01	0,95	0,391	0,020*	-0,506	0,002**	0,108	0,535
Criatividade	0,304	0,08	0,584	0,000228**	-0,477	0,004**	0,326	0,056
Produtividade	0,209	0,23	0,401	0,017*	-0,324	0,058	0,369	0,029*

Nota. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a determinação da variância (Var) do valor de  $\rho$  (Rho), que tem valor de 0,033125, foi adotada fórmula:  $Rho \text{ (correlação de Spearman)} = 1,06/(n-3)$ . A fórmula apresentada foi encontrada empiricamente no estudo de Fieller et al. (1957), em que se determina que se o valor de  $n$  (tamanho da amostra) não é muito grande, a variância da correlação de Spearman é quase independente de  $\rho$ , obedecendo à fórmula supracitada. Para fins de análise, considera-se esta variância como de média a alta magnitude, significando um desvio padrão de 0,182.

Como mostra a Tabela 6, os fatores PODER DE PERÍCIA e PODER DE COERÇÃO, segundo os participantes da pesquisa, foram os que mais obtiveram correlação significativa com os fatores do KEYS®. Tais correlações foram destacadas em virtude do grau de significância da correlação expresso pela letra “p”. Observa-se que “p” possui valor menor do que 0.05 ou menor que 0,01, então entende-se como significativa essa correlação. Além disso, observava-se que o PODER DE RECOMPENSA teve índice de correlação significativa em alguns casos específicos de correlação.

Interessante ressaltar correlação negativa entre o PODER DE COERÇÃO com a maioria dos fatores do KEYS®. Junaimah et al. (2015) apresentam em sua pesquisa que o medo do funcionário de ações punitivas de seus gerentes pode resultar em ressentimento para com seus gerentes e interferindo negativamente no clima do ambiente de trabalho. Em outras palavras, entende-se a possibilidade e não haver um formato de supervisão que atue de modo a coagir os colaboradores. Ressalta-se que o PODER DE COERÇÃO pode não possuir aderência significativa ao ambiente publicitário, em virtude de ser uma profissão que tem o aspecto da informalidade presente em suas atividades e que há o entendimento de uma possibilidade da valorização das habilidades técnicas. Compreende-se também a

baixa aderência do PODER DE COERÇÃO, face a possibilidade do ambiente ter uma cultura que permite o erro e não pune o colaborador, assim propiciando clima mais favorável para o ambiente de trabalho criativo.

Vale ressaltar que o PODER DE PERÍCIA teve correlação positiva com quase todos os fatores do KEYS®. As organizações pesquisadas possuem um histórico em participação em eventos que premiam campanhas avaliadas como mais criativas. A relação forte do PODER DE PERÍCIA com CRIATIVIDADE pode estar relacionada com esse histórico, uma vez que tais organizações são constantemente avaliadas em eventos que promovem essa visão técnica dos trabalhos desenvolvidos. Compreende-se a possibilidade de definição do escopo criativo trabalhado realizado pela supervisão. Interessante ressaltar que PODER DE PERÍCIA e o TRABALHO DESAFIADOR conotam uma relação de qualificação técnica de uma gestão frente a um ambiente que desafia os colaboradores a atingirem objetivos. Compreende-se que a percepção da possibilidade de gestão especializada, e que os desafios percebidos estão vinculados ao atendimento ao volume de demandas existentes.

Entende-se que a relação existente entre clima organizacional e bases de poder organizacional promove uma reflexão a respeito das iniciativas que hoje podem contribuir para melhorar os resultados de equipes de trabalho. Bélanger et al. (2015) concluem em seus estudos que o funcionamento organizacional é intrinsecamente moldado pela conformidade dos subordinados com as táticas de poder dos supervisores. Qu et al. (2015) identificam em seu estudo que um líder motiva seguidores a realizar atividades criativas somente quando eles percebem que o seu líder define grandes expectativas para a criatividade.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE – ANÁLISE QUALITATIVA COM O SUPERVISOR.

##### INCENTIVO ORGANIZACIONAL

Com base nos resultados obtidos, compreende-se que o INCENTIVO ORGANIZACIONAL pode ser percebido como algo que esteja atrelado a rotina do



colaborador, a sua dinâmica de atividades e a forma como este se sente envolvido nas ações a serem desenvolvidas. Há uma diferença de percepção, quando analisado as duas agências, uma vez que existem focos distintos no negócio. Podemos observar essa situação com base nos relatos:

*A gente tenta, aqui dentro, quebrar as amarras criativas que existem [...] a busca para quebrar as amarras do processo criativo é feita de várias formas, desde gerar a liberdade para chegar ou sair do local de trabalho em horário conveniente a jogar videogames ou fazer música [...] tudo foi pensado para que houvesse a diminuição das amarras criativas (SB).*

*A criação se sente na obrigatoriedade em trazer prêmios para a agência [...] é uma agência consolidada no mercado e reconhecida internacionalmente, e muito em virtude disso faz-se necessário tornar a agência conhecida e pesar o valor da agência com premiações para uma eventual aquisição [...] falta incentivo da organização, ela pressiona demais, estabelece prazos muito curtos e mal definidos [...] eu preciso criar para um prêmio durante a pauta de criação para meus clientes regulares (SB).*

Fica evidente uma proximidade da percepção do supervisor com a do colaborador, face ao resultado apresentado pelo KEYS®, onde a agência “A” foi avaliada como tendo elevado grau de incentivo organizacional e a agência “B” com baixa grau. Os relatos apresentados podem respaldar o resultado da pesquisa de clima realizada com os colaboradores, pois há a evidência do comprometimento organizacional da agência “A” com seus colaboradores em propiciar um clima mais favorável a criatividade, face a existência de eventuais práticas organizacionais com esse fim. Ensor et al. (2001) abordam aspectos semelhantes em pesquisa sobre agências de publicidade, onde uma estrutura organizacional com menos níveis de hierárquicos do que muitas outras organizações, projetos fundamentados em equipe e participação ativa dos gerentes são percebidos como favoráveis a um clima para a criatividade. Deve-se ressaltar que a agência “A” possui um porte menor, um volume de trabalho enxuto, abrangência regional e uma carteira de clientes predominantemente de porte médio, o que pode favorecer a recorrência de iniciativas com foco em incentivos organizacionais e a percepção dessas pelos colaboradores. Em relação a agência “B”, há uma percepção que o INCENTIVO ORGANIZACIONAL não está atrelado a criatividade, mas sim a produção de valor para a organização. Com base no relato do Supervisor B, observa-se um foco em

gerar prêmios para a organização e, a condução desse processo acaba sendo inserida no cotidiano dos colaboradores. Tal modelo organizacional pode gerar desgaste com o corpo técnico, uma vez que há uma cobrança por excelência e premiação em produções criativas de demandas do dia-a-dia.

## INCENTIVO POR PARTE DA GESTÃO

A percepção dos entrevistados a respeito do INCENTIVO POR PARTE DA GESTÃO apresenta-se em acordo com a percepção coletada com os colaboradores, uma vez que é observado uma participação dos gestores nos trabalhos desenvolvidos. Entretanto ressalta-se que o incentivo da gestão possui focos distintos, nas respectivas agências. Enquanto na agência “A” é observado uma forte ação de gestão participativa, na agência “B” é evidenciado que há um incentivo quando o foco é a geração de premiações para a agência. Por meio das declarações, pode-se observar esse contexto:

*Existem gestores que estão ali somente para cobrar resultado em números, precisa virar um Job<sup>7</sup>, um papel, algo apresentável e passivo de participar de uma premiação. (SB)*

*Há um vínculo forte em aspectos do incentivo por parte da gestão e por parte da organização [...] no formato da agência, os sócios não têm sala, as portas estão abertas [...] os sócios estão participando ativamente de todos processos da agência em todo o momento (SA).*

Compreende-se um forte posicionamento da agência “B” em atribuir credibilidade e excelência à imagem da instituição. Por se tratar de uma agência que possui uma cobertura a nível nacional e com grande presença no setor da publicidade e propaganda, pode-se considerar a existência de um direcionamento estratégico para a manutenção da posição adquirida. As premiações almejadas pela agência podem propiciar a garantia de visibilidade por potenciais clientes e aumento de valor de sua marca numa potencial proposta de compra. Entretanto, a percepção dos colaboradores a respeito dessa ação estratégica pode estar

---

<sup>7</sup> Nome de todos os trabalhos específicos feitos, em uma agência de publicidade e propaganda, para um cliente que se atende de forma permanente.

associada a um viés corporativo que não colabora com o andamento das atividades e o clima para a criatividade. A motivação extrínseca apresentada por Amabile e Pratt (2016), que posiciona o indivíduo como aquele que terá uma recompensa pelo seu desempenho em uma atividade ou tarefa desenhada, nesse caso específico pode estar atrelada a premiação almejada. Essa estratégia deve ser monitorada com atenção, considerando aspectos motivacionais, uma vez que Amabile (1996) distingue que pessoas extrinsecamente motivadas se envolvem no trabalho a fim de obter algum objetivo que seja separado do próprio trabalho e, em contrapartida, as que pessoas intrinsecamente motivadas procuram gozo, interesse, satisfação de curiosidade, auto expressão ou desafio pessoal no trabalho.

## SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO

O SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO pode ser percebido como o intercâmbio de expertises no ambiente de trabalho e como estas podem colaborar para o incremento em ações criativas mais assertivas para os clientes atendidos, no prazo estipulado e com o orçamento previsto. Os relatos apresentados contribuem para essa análise.

*O processo de criação, com o tempo ficou muito parecido, com base no uso de imagens de bancos pagos ou públicos [...] hoje as pessoas da agência procuram se estimular para criar fotos, letras, para inovar no processo criativo [...] diferente das outras agências, trabalhos grandes são feitos em grupos e não em duplas [...] existem grupos de Brainstorming (SA).*

*As equipes são mais disponíveis entre si do que os gestores de departamento, há muito menos vaidade [...] os profissionais do setor de criação são extremamente bairristas, pois não abrem a ideia antes dela ser realizada [...] se os egos fossem diminuídos e os processos conversados, as entregas seriam mais rápidas e Jobs mais bacanas, pois teriam informações juntas para a realização do Job [...] falta diálogo (SB).*

Um ponto importante e que deve ser destacado é o perfil dos colaboradores da agência “A”. Nessa agência, a maioria é jovem com 2 a 4 anos de formado no Ensino Superior e vivenciando sua primeira experiência em um ambiente de

agência de publicidade e propaganda. Compreende-se que o ineditismo do ambiente de trabalho pode gerar viés uma vez que não há histórico de referência para uma formação crítica maior sobre esse ambiente. Diferente da agência “B”, onde em sua maioria, os profissionais estão há mais tempo no mercado e transitaram em outras agências de publicidade e propaganda de Salvador, assim tendo maior número de referências e bagagem crítica a respeito das atividades que são desenvolvidas no que tange a SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO.

## LIBERDADE

O termo “maturidade” é apresentado em ambos os discursos e, essa preocupação dos supervisores em mediar a garantia de atendimento a uma demanda que envolve um processo criativo e gerar liberdade para que o colaborador tenha um ambiente criativo torna-se tênue, uma vez que todos os envolvidos devem ter o entendimento de garantir a eficácia de entrega dentro de parâmetros específicos em um processo que envolve criatividade.

O supervisor, por possuir mais tempo de mercado e maior bagagem profissional, levanta o aspecto maturidade como algo atrelado ao comportamento do colaborador à liberdade dada no ambiente para que este torne-se mais criativo. Nesse caso, pode-se entender que a liberdade deve existir, mas o colaborador deve entender que esta foi dada para que o mesmo a use com foco nas atividades profissionais.

*Nem todo o profissional entende a liberdade que é dada [...] não há trabalho por horário, mas sim por demanda [...] trabalho por necessidade de demanda [...] há liberdade de vir vestido como deseja [...] quando se limita muito, acaba impactando [...] mas o profissional precisa ter maturidade para se enquadrar com isso e acaba não gerando entrega (SA).*

*As equipes são livres, mas existe uma censura e um crivo por parte dos altos gestores, principalmente na equipe de criação [...] precisa de muita maturidade para encarar isso [...] nas equipes de produção há uma relação mais leve entre gestor e equipe [...] há mais diálogo e autonomia (SB).*

Ensor et al. (2001) apresentam que a cultura "sem culpa" promovida pelas agências permitiu aos indivíduos a liberdade de não se conformar com os padrões

de pensamento estabelecidos, juntamente com a disponibilidade de supervisores para orientar sua equipe de trabalho assim gerando um ambiente de trabalho altamente capacitado para a criatividade. Entende-se que há uma preocupação no gerenciamento da liberdade do profissional criativo, uma vez que existe um foco, prazo, recurso e requisitos a serem levados em consideração no instante em que há uma demanda de um cliente específico.

## RECURSOS ADEQUADOS

Pode haver uma percepção, comum, de que os requisitos necessários estão em conformidade com as atividades desempenhadas pelos indivíduos. Entretanto há uma inquietude quanto ao que o mercado local pode proporcionar de recurso para que os desenvolvimentos dos trabalhos ocorram, por se tratar de um setor onde esse desenvolvimento está associado a uso de recursos terceiros (fornecedores).

*Entende que a agência dispõe de recursos [...] há um interesse de executar com os melhores fornecedores mas não há capacidade financeira para isso [...] em virtude disso, alguns trabalhos são sacrificados ou são uma aposta e outros não [...] agência peca no que diz respeito e investimentos em terceiros (SB).*

## TRABALHO DESAFIADOR

Observa-se que a percepção dos entrevistados a respeito do trabalho desafiador se confunde, uma vez que há uma intenção, no setor da publicidade e propaganda, de sempre gerar algo diferente do que já foi realizado anteriormente. Observa-se que há uma clareza na reação dos supervisores das respectivas agências quando abordam o TRABALHO DESAFIADOR como motivação para criar algo diferente. A expectativa da entrega de uma campanha publicitária criativa que mire ações de comunicação específicas à problemática do cliente (ENSOR; COTTAN; BAND; 2001), pode ser considerada como fator desafiador uma vez que torna-se necessário o conhecimento claro dos desafios do cliente e quais ações de comunicação podem ser apresentadas como solução.

*O grande desafio é conseguir gerar uma novidade com os mesmos assuntos com as mesmas campanhas e as mesmas datas [...] como inovar fazendo sempre a mesma coisa todo ano? [...] existe uma avaliação do profissional da forma como ele irá encarar o trabalho, sendo que o desejo é sempre de gerar impacto e ser notado, e fazer diferente [...] diferente de outras profissões, a criação a partir do zero é desafiadora (SA).*

*O que é mais desafiador é a transformação da publicidade [...] o meio digital passou exigir das agências menos investimento, porque é muito mais barato investir no meio digital, e mais criatividade porque as respostas são muito rápidas [...] o grande desafio é tempo de respostas [...] o grande desafio é entender que eu não só vendo o produto, mas eu realizo sonhos, eu mexo com a expectativa das pessoas [...] conseguir dialogar com uma população que antes não existia, é falar com minorias [...] há uma preocupação da equipe com o trabalho que é entregue para a própria equipe (SB).*

Pode-se considerar como grande desafio fatores relacionados a transformação da publicidade, em virtude das novas tecnologias de comunicação, como também a geração de novidade face a existência de um calendário que não há alteração de datas.

## FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS

Com base no discurso apresentado pelos supervisores, há a percepção da existência de diretrizes institucionais a serem seguidas, mas que não há impacto direto dessas com o processo criativos dos colaboradores da organização. Em virtude de uma “informalidade” na condução das atividades inerente aos departamentos pesquisados, foi evidenciado uma necessidade de definição de processos internos, de forma a possibilitar maior controle sobre o que está sendo produzido. Ambos os supervisores compreendem a necessidade de aspectos burocráticos no ambiente, entretanto este não é configurado como algo que cria impedimentos à criatividade. Pode-se observar tal percepção com base nos relatos:

*Em relação a equipe de desenvolvimento de trabalho [...] “não há e-mail” [...] o processo burocrático é inexistente e não há uma regra de comunicação definida [...] existem diversos canais de comunicação e até a própria agência, por ser aberta e sem paredes [...] existem*

*processos, em virtude de atendimento à cliente que necessitam de processos definidos. (SA).*

*Os processos não são engessados, são até fluidos [...] quando eu cheguei na agência ninguém usava sistema [...] fui tentar buscar histórico e não existia. [...] Comecei a exigir isso da equipe e dos setores parceiros [...] com o tempo isso começou a funcionar, pois não era burocracia, mas sim informação para respaldar novas ações [...] o sistema funciona, não é impeditivo e não burocrático (SB).*

Observa-se em ambas uma estrutura bem definida, levando em considerações aspectos relativos a volume de demandas existentes, os perfis de clientes, o porte dos respectivos clientes e a abrangência da agência, podendo ser a nível regional ou nacional. Pode-se perceber essa questão com base nos relatos dos supervisores das agências “A” e “B”:

*A agência tem um formato padrão, o formato americano [...] este formato é presente em muitas agências que existem em Salvador [...] hoje na agência existem 7 departamentos que são: atendimento, planejamento, criação, produção, mídia, finalização (SA).*

*Dentro do nordeste, especificamente em Salvador é considerada uma agência de destaque e bem definida [...] alguns setores são mais inchados e outros são menores [...] por ser uma matriz e atender outros estados, a equipe as vezes torna-se pequena [...] as funções e cargos são bem definidos [...] alguns departamentos conseguem ter um diálogo de igual para igual entre líderes e liderados [...] em alguns departamentos há uma hierarquização forte [...] exemplo o departamento de criação (SB).*

Com base nos relatos coletados, observa-se um foco específico no setor de criação, uma vez que este é considerado, conforme mencionado pelos dois entrevistados, como o “coração da agência”. Em virtude dos profissionais estarem próximos a este setor, fica evidente uma preocupação de como é a relação desse com os demais setores da agência de publicidade e propaganda, uma vez que é a forma como ocorre essa relação pode vir a prejudicar o processo criativo, de forma a criar amarras ou viés para o trabalho a ser desenvolvido. Pode-se observar tal situação com os relatos:

*Como a criação é o coração da agência, eles não deixam sair nada sem que o líder tenha dado aval ou concorde com aquilo (SB).*

*Há um incomodo no formato do ponto de vista criativo, pois acaba que um setor implica no outro e tal intervenção pode quebrar a linha criativa de uma área (SA).*

## PRESSÕES DE TRABALHO REALISTAS

Observa-se grande diferença entre as agências quanto a PRESSÕES DE TRABALHO REALISTAS. Tal diferença pode estar associado ao formato de gestão, onde na agência “B” há uma visão de necessidade de celeridade e atendimento aos clientes, em sua maioria de grande porte, que não pode prejudicar o relacionamento com estes, pois há a necessidade de mantê-los e de gerar uma entrega criativa. Compreende-se que tal modelo pode prejudicar o andamento das atividades e o clima para a criatividade, pois o colaborador acaba imerso numa rotina de prazos compreendidos como inexequíveis e, em virtude disso desacreditando na real urgência em entregas e prazos. Tal compreensão pode ser percebida com base nos relatos abaixo:

*Eu acho que é fora da curva [...] falta posicionamento da agência muitas vezes com relação ao cliente. [...] o vai e volta de alterações com o cliente levam 4 dias, e quando esse trabalho chega na produção ele tem um prazo de 1 dia para ser executado, enquanto ele precisa de 2 dias, mas o atendimento informa que deve ser em 1 [...] é preciso ter uma maior programação das atividades [...] é de hoje para amanhã, mas será que é de hoje pra amanhã mesmo? [...] as equipes ficam desacreditadas [...] preciso que seja dito em novembro os passos que serão dados em janeiro, o que não acontece (SB).*

Já o discurso do Supervisor A mostra não somente no aspecto da gestão administrativa, mas também absorvendo pressão de impactos negativos para não desestimular sua equipe. Tais situações podem ser exemplificadas conforme relatos apresentados:

*O dono acaba sendo uma barreira para que a pressão não chegue no colaborador [...] há sempre um prazo apertado [...] o maior problema do criativo é a frustração [...] o que ele desenvolveu e criou [...] é o sonho dele e o cliente pode não entender e reprovar, isso acaba gerando uma frustração no criador [...] gerar uma desmotivação e retira o estímulo do criador. [...] o trabalho da gestão*



*criativa é bem complicado, pois temos que manter a equipe motivada em situações de frustração uma vez que não teve a aceitação do cliente. [...] uma pressão forte do trabalho criativo é o “papel em branco” [...] (SA).*

## CRIATIVIDADE

Quando questionado aspectos relativos a produção de um trabalho criativo, é observado que o termo “criatividade” aparenta a possibilidade da não existência de grande valor nesse ambiente, uma vez que, na percepção dos entrevistados, a palavra é percebida como rótulo a algo que vai além do processo criativo, adquirindo função inspiradora. Quando inserido no contexto de um fator para o clima para a criatividade, observa-se um entendimento da importância da mesma, mas com a ressalva que em virtude da rotina de trabalho, há um desgaste do colaborador e a criatividade é posicionada em segundo plano para que o atendimento a demanda esteja em conformidade com as necessidades do cliente. Compreende-se com essa percepção uma possibilidade de padronização do processo criativo, uma vez que há necessidade de geração de negócio para a empresa. Os profissionais entrevistados percebem a criatividade como algo além do que é visto em outros ambientes organizacionais. Compreende-se a possibilidade de que, em virtude da bagagem, ambiente de cobrança e necessidade de estar à frente do que se pensa como criativo, a técnica aparece como instrumento que proporciona ao profissional de publicidade um viés sobre criatividade que alcança um patamar distinto das demais percepções em outras organizações. É possível observar tal percepção com base nos relatos abaixo:

*Para ser criativo, não seja criativo [...] não tenha rótulos [...] a criatividade é uma nomenclatura [...] tudo que é feito na agência é para que o colaborador seja criativo, mas nem todo dia o colaborador está inspirado para realizar uma entrega criativa (SA).*

*A agência se enxerga como um ambiente muito mais produtivo do que criativo [...] digamos que, quando dá a gente tenta ser criativo, sendo que e a gente tenta ser criativo o tempo inteiro. Mas o volume de Jobs é tão grande, o dia-a-dia é tão corrido, o número de alterações é tão grande, e ainda há desgaste emocional com o cliente [...] se fizermos um balanço, nós somos “ok” criativo e somos “muito” produtivos (SB).*

## PRODUTIVIDADE

Aspectos relacionados a produtividade em uma agência de publicidade e propaganda podem transitar em desacordo com a criatividade, com base na percepção apresentada pelos supervisores entrevistados e com base no discurso de cada.

*Produtividade, quando se é funcionário, não é uma preocupação [...] quando se é sócio, é uma das coisas que mais se preocupa e que gera dor- de-cabeça [...] mensurar criatividade com produção é complicado [...] produtividade muitas vezes não está alinhado com a criatividade do trabalho (SA).*

*[...] entregamos trabalhos fora da curva 4 a 5 vezes no ano, mas a gente é produtivo o ano todo (SB).*

Entende-se a produtividade como algo que pode estar relacionado com a ação de atender às necessidades dos clientes das agências e de gerar receita para a organização com as entregas realizadas. Entretanto, com base no entendimento dos profissionais, e face ao resultado obtido com as equipes pesquisadas, há a possibilidade de que a visão sobre produtividade está associada à queda de qualidade em entregas e menos “apelos criativos” presentes nos materiais de comunicação criados. Compreende-se aqui a falta de criatividade com base na alta percepção técnica presente no setor.

## PERCEPÇÃO DOS FATORES DE MELHOR DESEMPENHO NO AMBIENTE DAS AGÊNCIAS

Na coleta de informações com os supervisores entrevistados foi solicitado o posicionamento a respeito dos fatores, em suas respectivas percepções, que possuem melhor desempenho no ambiente de trabalho. Observa-se uma distinção entre as percepções coletadas, possivelmente em virtude do modelo de gestão trabalhado pelas organizações. Observa-se na agência “A” que os fatores LIBERDADE e PRESSÃO DE TRABALHO REALISTA são apresentados pelo

supervisor como os que possuem melhor desempenho no ambiente de trabalho para o clima para a criatividade. Em uma percepção distinta, na agência “B” os fatores apresentados com melhor desempenho no ambiente são TRABALHO DESAFIADOR E PRODUTIVIDADE.

Com base nas percepções apresentadas pelos supervisores a respeito dos fatores com melhor desempenho, observa-se em suas falas a citação das relações interpessoais como ações que colaboram para um clima favorável a criatividade. Fica evidente que o termo “pessoas” é ressaltado por ambos os supervisores quando justificado a escolha dos fatores com melhor desempenho, assim demonstrando que há uma sensibilidade no que tange a participação dos indivíduos no ambiente de trabalho de forma a se relacionarem e propiciarem amparo técnico e pessoal. Em ambas as agências é percebido que o papel do supervisor é de um facilitador para que as relações entre as pessoas, levando em consideração os fatores apresentados como melhor desempenho, tenham cada vez mais fluidez e assertividade. Observa-se essa percepção nos trechos apresentados a seguir.

*[...] Liberdade é importante pois a pessoa se sente em casa [...] Há uma liberdade, diferente das outras agências, a agência não estende muito os horários [...] Se fosse um lugar sisudo e restrito o clima seria outro [...] isso é um fator importante para a pessoa que está aqui dentro (SA).*

*Em relação a pressão, ela existe mas é muito minimizada pois há a figura do Sócio [...] há agências em que a pressão extrapola e deprime o colaborador [...] isso é muito aliviado aqui dentro, eu acho que isso cria uma satisfação para o profissional que trabalha aqui (SA).*

*Trabalho desafiador é uma coisa pessoal e as equipes se importam muito com isso [...] com a entrega que é feita para a própria equipe [...] não é só pro cliente, não é só pra agência, é pro cara da criação da produção [...] eu pego um job com minha equipe e vejo o esforço que a criação teve pra elabora e isso estimula (SB).*

*A produtividade tem melhor desempenho pois nesses anos todos de casa a gente nunca deixou de entregar nada e com excelência (SB).*

## SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA INCREMENTO DO CLIMA PARA A CRIATIVIDADE NO AMBIENTE TRABALHO

Quando abordados a respeito de ações que podem gerar incremento para a criatividade no ambiente de trabalho, a mudança de processos é apresentada como fator em comum entre os supervisores entrevistados. Observa-se uma maturidade dos supervisores a respeito do conhecimento de formatos de gestão inovadores e que estão associados a geração de ideias e ambientes criativos. Compreende-se que, por se tratar de um segmento mercadológico que preza por uma constante evolução, compreende-se a possibilidade da necessidade, por parte dos gestores, em inovar em seus métodos com suas equipes de trabalho. Essa percepção dos supervisores em procurar mudar constantemente o formato de gestão pode estar associada a intenção de gerar ações que irão estimular novas criações para a publicidade e propaganda, uma vez que este segmento de mercado utiliza a própria criatividade como insumo para gerar negócio. Pode-se observar tal percepção conforme trechos abaixo.

*Melhorar processos para diminuir os processos [...] gostaria de um dia da semana para que o pessoal trabalhasse em casa, assim o profissional pode ter um dia para criar o que quiser e como quiser [...] além de uma diminuição de custo e otimização das ideias criativas (SA).*

*Uma mudança de gestão [...] não tem como ter todos trabalhando em prol de um processo criativo único [...] apenas vislumbrando um único objetivo [...] o processo criativo não é pronto. [...] todos precisam saber qual o objetivo, quais as metas da empresa para os próximos dez anos, e o que cada um precisa fazer para alcançar esses objetivos e metas (SB).*

Um ponto que pode ser levado em consideração, apresentado pelo SB, é a intenção de uma disseminação maior dos direcionamentos estratégicos da organização com os colaboradores, podendo assim levar estes a ter um sentimento de pertencimento à organização.

Como ganho para o setor há a identificação de pontos de melhoria a serem trabalhados na gestão de equipes de criação e produção das agências, uma vez que existe uma percepção pelo supervisor da necessidade de melhoria de

processos e disseminação de informações estratégicas com as equipes de trabalho. Tais ações de melhorias podem ser trabalhadas com incremento de técnicas de gestão e enxugamento de processos e criação de canais de comunicações institucionais com os colaboradores, assim propiciando uma maior aproximação entre organização e profissional.

Observa-se também que os fatores apresentados pelos supervisores como de melhor desempenho no ambiente das organizações possuem forte correlação com o perfil de poder percebido neste, levando assim a oportunizar o incremento de ações que explorem o viés técnico da supervisão desdobrando em um clima favorável a criatividade.

A alta percepção de produtividade nos setores de criação e produção permite a criação de mecanismos que propiciem feedbacks as entregas realizadas pelos colaboradores, de forma a estes perceberem que seus resultados estão sendo acompanhados pela organização e que estão relacionados a ações estratégicas.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo analisou as variáveis bases de poder organizacional e clima do ambiente de trabalho para criatividade nos setores de criação e produção, em duas agências de publicidade e propaganda. Num contexto onde a criatividade é o grande negócio a ser trabalhado, as agências de publicidade buscam, constantemente, inovar em seu processo criativo atendendo a um escopo que a permita permanecer no mercado de forma competitiva.

Os resultados deste estudo sugerem que as agências de publicidade de Salvador possuem em seu modelo de negócio uma organização que favorece e fortalece alguns aspectos relacionados a estímulo à criatividade.

Em síntese, os resultados desta pesquisa permitem concluir que:

- Quando a equipe percebe que o supervisor possui expertise comprovada ou conhecimento específico em determinado assunto, há também a percepção de existir um clima de ambiente de trabalho favorável em fatores como: incentivo organizacional, incentivo por parte da gestão, suporte do grupo de trabalho, trabalho desafiador, pressões de trabalho realistas, criatividade e produtividade;
- Além disso notou-se que quando a equipe percebe que o supervisor tem a capacidade de promover ou gerar recompensas, eles também percebem o clima do ambiente de trabalho com produtividade, tendo suporte do grupo de trabalho e incentivo por parte da gestão;
- Interessante notar que o poder de coerção foi inversamente relacionado com o clima do ambiente de trabalho em praticamente todos os fatores. Em outras palavras, infere-se que quando a equipe percebe que o supervisor tem a capacidade de promover castigos ou punições para ele, há uma percepção desfavorável do clima do ambiente de trabalho, o que pode inibir a criatividade da equipe;

- Os fatores percebidos pelos supervisores como de melhor desempenho no ambiente das agências possuem forte correlação com o poder de perícia, que por sua vez é percebido com grande intensidade pela equipe destes profissionais. Compreende-se então que há uma relação favorável a geração de clima para a criatividade em virtude da forte correlação do poder percebido no supervisor e os fatores apontados por estes como de melhor desempenho no ambiente das agências.

A investigação realizada traz à tona um levantamento que até então não foi investigado no contexto local. A pesquisa a respeito da criatividade, dentro de organizações que a utilizam como insumo para gerar negócio, propicia uma melhor compreensão do modelo de gestão trabalhado, do papel do líder organizacional enquanto supervisor e a percepção dos colaboradores sobre o clima para a criatividade no ambiente de trabalho. Nota-se que a equipe de trabalho possui uma percepção elevada a respeito de qualificações técnicas dos supervisores que, nesse segmento, tem aderência face a necessidade de conhecimentos específicos para manipular e conduzir os trabalhos que são realizados.

As agências de publicidade possuem um formato de condução das atividades dos colaboradores que destoa da gestão visualizada em empresas de outros segmentos, sejam industriais, varejo ou setor público. Tendo processos e atividades realizadas de maneira mais informal e com grande intenção ao estímulo às relações interpessoais entre os profissionais.

Uma vez que tratam-se de agências que estão constantemente em pauta nas grandes premiações, há uma oportunidade de melhoria para os colaboradores no que tange a uma maior inclusão dos profissionais nos eventos e ações, assim oportunizando as habilidades e expertises desses profissionais e a valorização deste enquanto colaborador da organização.

Quanto às limitações deste estudo, é importante destacar alguns aspectos. A pesquisa realizada não contempla a avaliação e análise de recursos físicos e suas relações com os indivíduos. Essa restrição implica em uma análise específica sobre o papel do supervisor, e a relação entre comportamento das equipes e fatores do ambiente de trabalho. Além disso, o estudo foi realizado apenas com duas agências de publicidade e propaganda e em setores específicos: de criação e

produção. Em virtude dessa restrição, as percepções coletadas estão associadas às práticas e aos modelos de negócio específicos dessas organizações e dessas atividades. Para a generalização dos resultados, sugere-se em novas pesquisas: a inclusão dos recursos físicos e sua relação com a criatividade individual e organizacional; ampliação da amostra; e envolvimento de diferentes setores (não somente criação e produção) para verificar o favorecimento do clima do ambiente de trabalho para a criatividade.

Como oportunidade com o estudo, há a possibilidade de realizar novas investigações em atividades ou períodos específicos relacionados ao setor de publicidade e propaganda, tais como períodos de concorrências para ganho de contas de grandes empresas, entrevista com demais colaboradores de outros departamentos que compõem uma agência, como setores de atendimento, planejamento e mídia, além da possibilidade de ampliação da investigação contemplando demais agências existente na cidade de Salvador.



## 6. REFERÊNCIAS

ADHIKARY, Arijit. Advertising: A Fusion Process between Consumer and Product. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 230-238, 2014.

ALENCAR, Eunice M. L. S. et al. Criatividade no Ensino Fundamental: Fatores Inibidores e Facilitadores segundo Gestores Educacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 31, n. 1, 2015.

ALENCAR, Eunice ML. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.

ALONSO, Fernando Molero; SABOYA, Patricia Recio; GUIRADO, Isabel Cuadrado. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. **Psicothema**, v. 22, n. 3, p. 495-501, 2010.

AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, Teresa M. Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity". **Westview press**, 1996.

AMABILE, Teresa M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, Teresa M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California management review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

AMABILE, Teresa; BURNSIDE, Robert M.; GRYSKIEWICZ, Stanley S. User's manual for KEYS, assessing the climate for creativity: A survey from the Center for Creative Leadership. **Center for Creative Leadership**, 1999.

AMABILE, Teresa M. et al. Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. 2002.

AMABILE, Teresa M.; PILLEMER, Julianna. Perspectives on the social psychology of creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 46, n. 1, p. 3-15, 2012.

AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157-183, 2016.

American Marketing Association. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>>. Acesso em: 3 de jun. 2017.

Associação dos Profissionais de Propaganda. Disponível em: <<http://appbrasil.org.br/noticias-e-artigos/noticias/investimento-publicitario-soma-r-132-bilhoes-em-2015/>>. Acesso em: 5 de mar. 2017.

ASTIVIA, Oscar L. Olvera; ZUMBO, Bruno D. Population models and simulation methods: The case of the Spearman rank correlation. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, 2017.

BÉLANGER, J. J.; PIERRO, A.; KRUGLANSKI, A. W. Social power tactics and subordinates' compliance at work: The role of need for cognitive closure. **Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology**, 65.4: 163-169, 2015.

BRASIL. Lei nº 4.680/65, de 18 de junho de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 18 de junho de 1965.

BUJOR, Adriana; AVASILCAI, Silvia. The Creative Entrepreneur: A Framework of Analysis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 21-28, 2016.

CARVALHO, J. B. S. C. et al. A ferramenta KEYS® como recurso de avaliação de condições para a criatividade e a inovação: um estudo piloto de validação semântica do instrumento no Brasil. Salvador, v. 1. p. 213-219, 2016.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa. **Penso Editora**, 2015.

CRESWELL, John W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. **Sage publications**, 2013.

COLLANTES, Xavier Ruiz. Retórica creativa: programas de ideación publicitaria. **Universitat de València**, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição. **McGraw Hill Brasil**, 2016.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Creativity: The Psychology of Discovery and Invention. New York: **Harper Perennial**, 2013

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Society, culture, and person: A systems view of creativity. **Springer Netherlands**, 2014.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENSOR, John; COTTAM, Angela; BAND, Christine. Fostering knowledge management through the creative work environment: a portable model from the advertising industry. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 147-155, 2001.

ENSOR, John; PIRRIE, Angela; BAND, Christine. Creativity work environment: do UK advertising agencies have one?. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 3, p. 258-268, 2006.

Federação Nacional das Agências de Propaganda – FENAPRO. Disponível em: <<http://fenapro.org.br/tmp/cartilha1.php>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

FERREIRINHA, Isabela Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 367-383, 2010.

FIELLER, Edgar C.; HARTLEY, Herman O.; PEARSON, Egon S. Tests for rank correlation coefficients. I. **Biometrika**, v. 44, n. 3/4, p. 470-481, 1957.

FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **RAC, Edição Especial**, p. 183-196, 2001.

FLEW, Terry. **The creative industries: culture and policy**. Sage, 2011.

FRENCH, John RP; RAVEN, Bertram; CARTWRIGHT, D. The bases of social power. **Classics of organization theory**, v. 7, 1959.

GIRDAUSKIENĖ, Lina; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work?. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 15-22, 2012.

HADDAD, Evelyn Witt. Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana. 2010.

JOO, Baek-Kyoo; MCLEAN, Gary N.; YANG, Baiyin. Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 4, p. 390-421, 2013.

JIMÉNEZ, Nadia; SAN-MARTÍN, Sonia. Attitude toward m-advertising and m-repurchase. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 2, p. 96-102, 2017.

JUNAIMAH, Jauhar; SEE, Lee Pin; BASHAWIR, Abdul Ghani. Effect Of Manager's Bases of Power On Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction With Supervision. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 3.2: 1-14, 2015.

KANTAR IBOPE MEDIA. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/pracas-2015/>>. Acesso em 5 de mar. 2017.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS). **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 54-77, 2007.

MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. In. SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed Editora, p. 21-27, 2009.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer-Revista de educação**, 2.2, 2016.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.

PARJANEN, Satu. Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 7.1: 109-128, 2012.

PÉREZ, Cristina Etayo; DEL RÍO PÉREZ, Jorge. Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad. **Zer-Revista de Estudios de Comunicación**, v. 13, n. 25, 2011.

PIERRO, Antonio, et al. Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. **International Journal of Psychology**, 48.6: 1122-1134, 2013.

PINHO, José Benedito. A indústria da propaganda pede um novo perfil de profissional. **Comunicação & Sociedade**, v. 27, n. 44, p. 103-118, 2005.

PRIBERAM DICIONÁRIO. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/poder>>. Acesso em: 30 de abr. 2017.

QU, Rujie; JANSSEN, Onne; SHI, Kan. Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 286-299, 2015.

RAVEN, Bertram H. The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. **Analyses of Social Issues and Public Policy**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conc\\_eito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conc_eito_empregados.pdf). Acesso em 4 de jun. 2017.

SOHMEN, Victor S. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, 8.1: 1, 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. Gestão da inovação-5. **Bookman Editora**, 2015.

TUCKER, Catherine E. The economics of advertising and privacy. **International journal of Industrial organization**, v. 30, n. 3, p. 326-329, 2012.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. CREATIVE ECONOMY REPORT 2008. Disponível em: <[www.http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2017.

VELOSO, Fernando A.; VILLELA, André; GIAMBIAGI, Fabio. Determinantes do "milagre" econômico brasileiro (1968-1973): uma análise empírica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 62, n. 2, p. 221-246, 2008.

WANG, Chung-Jen; TSAI, Chang-Yen. Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan. **Service Business**, v. 8, n. 2, p. 313-335, 2014.

WIJAYA, Bambang Sukma. The development of hierarchy of effects model in advertising. **International Research Journal of Business Studies**, v. 5, n. 1, 2015.

XU, Fangqi; RICKARDS, Tudor. Creative management: A predicted development from research into creativity and management. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. **Bookman editora**, 2015.

ZHOU, Jing. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 3, p. 413, 2003.

## 7. ANEXO

### Escala de bases de poder do supervisor – EBPS

(Martins e Guimarães, 2007)

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores (ou chefes) podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto você concorda que ele poderia fazer isto com você. Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Meu chefe pode ...

Aumentar meu salário.	
Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	
Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho	
Tornar meu trabalho difícil para mim	
Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho	
Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	
Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
Conseguir benefícios especiais para mim	
Influenciar a organização para me dar uma promoção.	
Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	
Tornar as coisas desagradáveis para mim	
Tornar meu trabalho desagradável.	
Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	
Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	
Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	