



**UNIVERSIDADE FEEVALE**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIA CRIATIVA**  
**MESTRADO EM INDÚSTRIA CRIATIVA**

**TAIS BITENCOURT VALENTE**

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE  
E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS, NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA  
CRIATIVA**

Novo Hamburgo, 2018

TAIS BITENCOURT VALENTE

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE  
E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS, NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA  
CRIATIVA**

Dissertação apresentada como requisito final  
para a obtenção do título de Mestre em  
Indústria Criativa, pela Universidade Feevale.  
Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação.

Orientador: Prof Dr. Dusan Schreiber

Co-orientadora: Profa Dra. Mary Sandra Guerra Ashton

Novo Hamburgo, 2018

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Valente, Tais Bitencourt.

O significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda de Porto Alegre-RS, no contexto da indústria criativa / Tais Bitencourt Valente. – 2018.

129 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Prof Dr. Dusan Schreiber; Co-orientadora: Profa Dra. Mary Sandra Guerra Ashton”.

1. Psicologia do trabalho. 2. Publicidade e propaganda. 3. Indústria criativa. I. Título.

CDU 159.9:331

Bibliotecária responsável: Patrícia Mentz – CRB 10/2143

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dusan, por tudo.

Ao Kim, por tanto.

À Carol, por perto.

Ao Felipe, por tudo que for.

À família, pra sempre.

Agradeço também aos publicitários com quem tive a oportunidade de trabalhar ao longo da minha carreira, que me instigaram a tentar entender um pouco mais sobre o que os motiva e os realiza como profissionais criativos.

O meu muito obrigada às professoras Mary Sandra Guerra Ashton, Margarete Fagundes Nunes e Cíntia da Silva Carvalho, pelas valiosas contribuições a este estudo.

Meu carinho especial aos atuais colegas de trabalho, por compreenderem minhas ausências e me ajudarem das mais diversas maneiras.

Minha gratidão aos alunos e às professoras Caroline Colpo e Carolina Rigo, que me permitiram a iniciação na docência através da realização de estágio docente.

E finalmente ao Pedro, Felipe, Vitória, Joyce, Camila e Peri, profissionais entrevistados para este estudo, o meu agradecimento mais sincero.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda atuantes em Porto Alegre-RS, a partir da análise das suas concepções de trabalho e criatividade. Para esse fim, a presente investigação deu-se pela análise de conteúdo de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, realizadas com profissionais de publicidade e propaganda pertencentes ao departamento de criação das agências nas quais trabalham. Através da presente investigação pôde-se perceber que a centralidade do trabalho em publicidade e propaganda é alta. Via de regra, a maioria dos profissionais atribui grande importância ao trabalho, mesmo que esteja menos envolvido emocionalmente com as atividades que executam e mais preocupados em encontrar formas de ganhar a vida convergentes com seus interesses pessoais. Esses profissionais não percebem utilidade social na atividade que realizam, estando comprometidos somente consigo e com suas carreiras, procurando formas alternativas de renda e de realização pessoal através dos seus talentos e aptidões, sempre procurando dedicar mais tempo a projetos de interesse pessoal. O aperfeiçoamento profissional e autodesenvolvimento parecem ser privilégio dos juniores, naturalmente em fase de qualificação, e dos raros profissionais seniores que acompanharam as evoluções do mercado de trabalho e desenvolveram novos talentos, capacidades e outras formas de atuação. O clássico modelo de agência já não é mais do interesse desses profissionais, que percebem o mercado de trabalho publicitário em (necessária) transformação. As certezas residem em o que não se quer mais fazer, enquanto novos arranjos produtivos são possibilidades para uns e a realidade de outros. O futuro é incerto, ainda que promissor.

**Palavras-chave:** significado do trabalho; sentido do trabalho; publicidade e propaganda; trabalho; indústrias criativas.

## ABSTRACT

This study aims to understand the meaning of the work for advertising professionals working in Porto Alegre-RS, based on the analysis of the conceptions of work and creativity of these professionals. To this end, the present investigation was based on the content analysis of in-depth, semi-structured interviews with advertising professionals belonging to the creation department of the agencies in which they work. Through the present investigation it was possible to perceive that the centrality of the work in advertising is high. As a rule, most practitioners attach great importance to working, even if they are less emotionally involved with the activities they perform and are more concerned with finding ways to earn a living converging with their personal interests. These professionals do not perceive social utility in the activity they perform, being committed only to themselves and their careers, looking for alternative forms of income and personal fulfillment through their talents and aptitudes, always looking to dedicate more time to projects of personal interest. Professional development and self-development seem to be a privilege of juniors, who are naturally in the qualifying stage, and of the rare senior professionals who have followed developments in the labor market and have developed new talents, skills and other forms of performance. The classic agency model is no longer of interest to these professionals, who perceive the advertising job market in (necessary) transformation. Certainties reside in what one no longer wants to do, while new productive arrangements are possibilities for some and the reality of others. The future is uncertain, though promising.

**Keywords:** meaning of work; sense of work; advertising; work; creative industries.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A Hipermodernidade de Lipovestky .....	12
Quadro 2: Síntese de participantes / sujeitos da pesquisa .....	61
Quadro 3: Categoria rotinas de trabalho / Rotinas de trabalho.....	65
Quadro 4: Categoria rotinas de trabalho / Ambiente de trabalho .....	70
Quadro 5: Categoria rotinas de trabalho / Liberdade para exercer a criatividade no trabalho .	73
Quadro 6: Categoria rotinas de trabalho / Atividades criativas e não criativas.....	77
Quadro 7: Categoria rotinas de trabalho / Mercado de trabalho.....	80
Quadro 8: Categoria o sentido do trabalho / Atuação dos líderes .....	84
Quadro 9: Categoria o sentido do trabalho / Propósito do trabalho realizado.....	87
Quadro 10: Categoria o sentido do trabalho / Valorização profissional.....	91
Quadro 11: Categoria o sentido do trabalho / Crenças, valores e princípios morais.....	93
Quadro 12: Categoria o sentido do trabalho / Segurança e satisfação financeira.....	96
Quadro 13: Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / A centralidade do trabalho na vida do indivíduo .....	98
Quadro 14: Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Relações e vínculos pessoais .....	101
Quadro 15: Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Atividades criativas paralelas ao trabalho .....	104
Quadro 16: Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Equilíbrio entre vida profissional e trabalho .....	107
Quadro 17: Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Como e onde o trabalhador se vê no futuro.....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	10
1.2 MÉTODO E ESTRUTURA.....	14
<b>2 A CATEGORIA TRABALHO.....</b>	<b>16</b>
2.1 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA DO EMPREGO NO PAÍS	18
2.2 O TRABALHO IMATERIAL .....	21
2.3 ROTINA E FLEXIBILIDADE .....	22
<b>3 INDÚSTRIA CRIATIVA E CONCEPÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>24</b>
3.1 CONCEITUANDO A INDÚSTRIA CRIATIVA.....	26
3.2 A INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL.....	27
3.3 A PUBLICIDADE INSERIDA NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS .....	28
3.4 O TRABALHO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	30
3.5 O TRABALHO CRIATIVO .....	34
3.6 O SIGNIFICADO DO TRABALHO .....	38
4.1 O FAZER CRIATIVO: CARACTERÍSTICAS, PROCESSOS, FACILITADORES E SUAS LIMITAÇÕES	42
4.2 COMO GERIR A CRIATIVIDADE?.....	44
4.3 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS .....	49
4.4 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NO ESTÍMULO À CRIATIVIDADE .....	52
4.5 A MOTIVAÇÃO DA PRODUTIVIDADE INTELECTUAL E O ENGAJAMENTO .....	53
4.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CRIATIVAS .....	55
4.7 A ADMINISTRAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA .....	58
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
6.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	63
<b>7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
7.1 ANÁLISE DAS CATEGORIAS .....	65
7.1.1 <i>Categoria Rotinas de Trabalho</i> .....	65
7.1.2 <i>Categoria O sentido do trabalho</i> .....	84
7.1.3 <i>Categoria O indivíduo-trabalhador criativo</i> .....	98
7.2 RESULTADOS E PROPOSIÇÕES.....	113
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÕES DE USO DE DEPOIMENTOS .....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Em tempos de economia criativa, quando a produção em massa cede lugar a uma economia que valoriza sobremaneira a criatividade e tem como base o indivíduo e o capital intelectual, essa nova temporalidade vai impactar também na atividade do trabalhador criativo (FLORIDA, 2011). A publicidade, inserida no grupo de 15 setores nos quais, de acordo com Howkins (2013, p. 105), “a criatividade é a matéria-prima mais importante e o produto econômico mais valioso”, vem sentindo os efeitos dessa nova temporalidade na sua rotina diária de trabalho.

Especificamente no ambiente do mercado publicitário, o tempo sempre foi uma preocupação. É preciso andar à frente da concorrência e chegar antecipadamente no consumidor (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014). O encurtamento do prazo e a banalização da urgência, aliados às tecnologias que facilitam o acesso, porém multiplicam os meios, o encolhimento das equipes e as longas jornadas de trabalho tornam a equação criatividade *versus* produtividade cada vez mais difícil de ser resolvida.

Morin (2001) afirma que o comprometimento do trabalhador é o principal fator que garante uma empresa eficaz e produtiva. Para tanto, o indivíduo deve atribuir significado ao trabalho executado, precisa identificar-se com a atividade exercida, que deve corresponder aos seus talentos, personalidade e objetivos. Às organizações resta garantir as condições para que seus trabalhadores possam desenvolver suas competências e realizar seus trabalhos com autonomia e liberdade.

Em vista disso, este estudo tem como tema o significado do trabalho para os profissionais de Publicidade e Propaganda, no contexto da indústria criativa.

A investigação dá-se a partir do olhar da pesquisadora, profissional que atua no mercado de publicidade e propaganda há cerca de quinze anos e que, enquanto aluna de um Mestrado Profissional, julga cada vez mais relevante a busca dos significados desse mundo do trabalho no qual também está inserida. Portanto indaga-se, como problema de pesquisa, qual é o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda de Porto Alegre-RS, no contexto da indústria criativa?

Como objetivo geral desta pesquisa procura-se compreender o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda atuantes em Porto Alegre-RS, a partir da análise das concepções de trabalho e criatividade desses profissionais. E para atingir esse objetivo, o estudo percorre o seguinte caminho, delineado pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Detalhar as características do trabalho criativo, especificamente o exercido nas agências de publicidade e propaganda;
- b) identificar os elementos elencados pelos profissionais de publicidade e propaganda como indicadores de trabalho criativo e trabalho convencional (ou não criativo);
- c) caracterizar a relação desses profissionais com o mundo do trabalho em publicidade e propaganda;
- d) investigar quais os fatores que conferem sentido ao trabalho realizado, bem como a importância atribuída a este trabalho pelos profissionais de publicidade e propaganda;
- e) verificar qual é a representação simbólica do mercado publicitário, percebida pelos profissionais desta área.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Bauman (2014) explica que o trabalho, tido como principal valor da vida moderna, era considerado “condição natural” da vida humana, da qual todos deveriam participar por natureza e não por escolha. Ele “mudou de caráter” e sua natureza deixou de ser o “eixo seguro” da sociedade, em torno do qual estruturavam-se identidades e projetos da vida individual. O trabalho, assim, passou a adquirir “uma significação principalmente estética”,

conquanto que “seja satisfatório por si mesmo e em si mesmo”, e não mais pelo resultado que traz à sociedade.

Porém, ao contrário do que alguns autores pregam como sendo o fim do trabalho, este volta a ocupar lugar de destaque na contemporaneidade, posto que não é possível eliminar-se todo o trabalho vivo, mesmo diante de todos os recursos tecnológicos que se tem disponível. Uma contemporaneidade chamada por Lipovetsky (2015) de hipermodernidade, conceito ao qual este trabalho se afilia.

O autor considera que, a partir da década de 1980, a sociedade passa a ser caracterizada pelo hiperconsumo, hipernarcisismo, hipercapitalismo e hiperindividualismo (LIPOVETSKY, 2015). Sem romper com a modernidade, a sociedade hipermoderna representa a potencialização dos aspectos que definiram os tempos modernos, tais como o consumismo, o desenvolvimento tecnológico e a ascensão do indivíduo enquanto figura central de uma sociedade (CRUZ, 2013).

Já a ideia de pós-modernidade surge nos anos 1970 para caracterizar um período “de uma temporalidade social inédita marcada pelo primado do aqui-agora.” Para o autor, caracterizou-se por um curto período de transição que delimitou a reorganização do “modo de funcionamento social e cultural das sociedades democráticas avançadas”, período este marcado pelo consumo exagerado, pela comunicação em massa, pelo desinteresse político e perda da fé em mudanças na estrutura da sociedade, ao mesmo tempo em que se consagrava o hedonismo e a individualização (LIPOVETSKY, 2015, p. 54). Porém, de acordo com o autor, o prefixo “pós” implica em ruptura com um tempo moderno que supostamente já estaria morto, pensamento com o qual Lipovetsky não corrobora pois considera a contemporaneidade como “uma modernidade elevada à potência superlativa” (LIPOVETSKY, 2015, p. 55).

Apresenta-se, a seguir, quadro teórico resumo de algumas características da hipermodernidade na visão de Lipovetsky (2015), visando compreender a sociedade contemporânea na qual se está inserido.

**Quadro 1: A Hipermodernidade de Lipovestky**

TEMPORALIDADE	O “presentismo de segunda geração” torna-se realidade graças à expansão das tecnologias da informação e à mundialização neoliberal, que se juntam para “comprimir o espaço e o tempo” e possibilitam que se vivam as mudanças em curso e a informação em tempo real (p. 66). A época hipermoderna é caracterizada pela sensação de rarefação do tempo. “[...] lamenta-se menos a falta de dinheiro ou de liberdade do que a falta de tempo” (p. 82). O tempo social foi reduzido e as temporalidades tornaram-se heterogêneas, fazendo com que o indivíduo tenha que administrar o seu tempo livre, o do consumo, o do lazer, o da educação e o do trabalho, este último que agora é variado. “Não há apenas a aceleração dos ritmos de vida, há uma conflitualização subjetiva da relação com o tempo. [...] as tensões temporais pessoais generalizam-se e agudizam-se” (p. 80).
INDIVÍDUO	Se a pós-modernidade consagrou o “culto do Eu”, a individualização e as felicidades privadas, a hipermodernidade assiste o aumento das inseguranças e a desmistificação do <i>carpe diem</i> . “Por um lado, a sociedade-moda não para de incitar aos prazeres multiplicados do consumo, do lazer e do bem-estar. Por outro, a vida torna-se menos ligeira, com mais <i>stress</i> , mais ansiosa.” (p. 68). Longe do “presente eterno” e “auto-suficiente”, o passado e o futuro tornam a ser relevantes (p. 69): “A decadência do culto mecânico do progresso não se confunde com o ‘presente absoluto mas, antes, com o futuro puro a constituir-se sem garantias, sem caminhos previamente traçados nem uma lei implacável do devir.” (p. 71).
MERCADO	“A hipermodernidade se caracteriza pela ideologização e pela generalização do reino da urgência” (p. 82). O mercado rende-se à “ditadura do curto prazo” (p. 72) e a cadeia produtiva das empresas adquire um ritmo desenfreado de produzir mais em cada vez menos tempo para sobreviver a concorrência, que agora é mundial (p. 81). Aumento das atividades financeiras e das bolsas de valores e da circulação de capital mundial, atividades essas que passam a acontecer em tempo real. A sociedade é marcada pelo “signo do excesso, da profusão de bens”, estimulados pelos shopping centers, hipermercados e pela infindável oferta de produtos, marcas e serviços (p. 57). Priorização da rentabilidade imediata, reduzindo em massa os quadros de efetivos das empresas, causando nos trabalhadores insegurança em relação ao futuro (p. 67).
EFICÁCIA TÉCNICA	Os tempos hipermodernos ocupam-se de “modernizar a própria modernidade, racionalizar a racionalização, ou seja, destruir, de fato, os ‘arcaísmos’ e as rotinas burocráticas (p. 59). As reformas e mudanças são fundamentais em nome de uma eficácia necessária à sobrevivência. A imperativa lógica da urgência exige que as empresas sejam geridas em nome da flexibilidade, da rentabilidade, do tempo real e da falta de prazo (p. 66). A cultura é a “do mais depressa e do sempre mais: mais rentabilidade, mais performance, mais flexibilidade, mais inovação.” (p. 60).
TRABALHO	O futuro da hipermodernidade é permeado pela sensação de incerteza e risco. O trabalho é precarizado e as taxas de desemprego significantes, fomentando a sensação de “insegurança profissional e material, o temor da desvalorização dos diplomas, as atividades subqualificadas, a degradação social” (p. 75). O jovem teme não conseguir uma posição no mercado de trabalho e o velho teme perder a sua. “Nesse contexto, viver o dia-a-dia já não significa tanto a conquista de uma vida por si liberta das grilhetas coletivas, quanto os constrangimentos impostos pela desestruturação do mercado de trabalho” (p. 75).

Fonte: A Autora, 2018.

Assim como tudo na hipermodernidade, a forma contemporânea de trabalho também “é mais complexificado, heterogeneizado e ainda mais intensificado nos seus ritmos e processos”, demandando trabalhadores cada vez mais qualificados e que operem de formas

cada vez mais diversificadas, em detrimento do trabalho estável (ANTUNES, 2002, p. 159). Em vez de perder a sua centralidade, ao contrário, os impactos da ampliação do trabalho intelectual abstrato aliada à expansão das novas tecnologias suscitam a discussão sobre como se deve gerir o trabalho em empresas cujo principal ativo é a criatividade, discussão esta que está no cerne das indústrias criativas, sobremaneira vivenciando-se uma reestruturação produtiva do capital e das formas de organização social do trabalho.

De acordo com Bendassolli e Borges-Andrade (2011), o trabalho tem elevada centralidade na vida dos profissionais das indústrias criativas e esse profissional está fortemente comprometido com sua atividade, consigo e com sua carreira. Há que se considerar também a natureza da atividade criativa, que exige do indivíduo um intenso envolvimento emocional. Aspectos pessoais e profissionais da vida confundem-se, fato que torna difícil para esse profissional distanciar-se do seu fazer criativo e do resultado do seu trabalho.

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) destacam ainda as duas principais dimensões do significado do trabalho para os trabalhadores da indústria criativa: a primeira é a possibilidade de desenvolvimento pessoal e aprendizagem através da atividade criativa, uma das principais formas de obter significado para esses profissionais. A segunda é a percepção da utilidade social do trabalho realizado. Segundo Morin *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2011), o trabalho dotado de significado é o que é percebido como contribuinte para a sociedade. Para os profissionais criativos, essa percepção de valor social do trabalho é fundamental para a construção de identidade para com a atividade. O trabalho tem significado na medida em que o criativo pode expressar-se e colocar um pouco de si nele.

Porém, qual o significado atribuído a uma atividade que tem como produto final a transformação da criatividade na melhor solução de propaganda, mas parece estar mais preocupada em uma produtividade racional e padronizada? Os conceitos de “indústria” e de “criatividade”, neste contexto, podem soar antagônicos.

Seria a Indústria Criativa apenas mais uma forma de exploração do talento e da mão-de-obra do trabalhador criativo em nome da acumulação de capital? Ou será um solo fértil para possíveis novos arranjos que surgem para descontinuar as concepções modernas de um trabalho precarizado, que coage e impede a autonomia de um trabalhador alienado (ANTUNES, 2004; FRIEDMANN; NAVILLE, 1973; DE MASI, 1999), configurando-se em alternativa que permite ao trabalhador uma forma digna de subsistência através da sua expressão criativa?

Ciência jovem que começa a tomar forma somente a partir de 1940 (VICENTE, 2009), a comunicação, e inserida nesta ciência a publicidade e propaganda, sempre se baseou no empirismo para tomar suas decisões de gestão. Estudos que embasem essas decisões tornam-se cada vez mais necessários numa área (e num contexto econômico e social) em constante busca de novos modelos de trabalho.

É preciso entender como os profissionais de publicidade e propaganda atuam, quais são as suas motivações e que fatores os levam à frustração, enfim, desvendar o aspecto subjetivo desse trabalho para que as empresas possam reter talentos e extrair deles a sua melhor capacidade produtiva. Pois mesmo que, via de regra, imaterial, o trabalho criativo parece estar imbricado ao trabalho material, produtivo, racional. Mesmo que essencialmente intelectual, o trabalho criativo parece estar, assim como o convencional, subordinado à lógica produtiva do capitalismo. Por conseguinte, identificando os aspectos que fazem parte do processo de construção de significado do trabalho criativo, é possível embasar escolhas administrativas e revelar novas formas de gestão mais eficientes na indústria criativa.

## 1.2 MÉTODO E ESTRUTURA

A fim de cumprir os objetivos determinados, essa investigação dar-se-á pela análise do conteúdo de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, realizadas com profissionais de Publicidade e Propaganda de Porto Alegre–RS, todos pertencentes ao departamento de criação das agências nas quais trabalham. Após a coleta de dados, o material obtido será examinado sob a ótica da análise de conteúdo de Bardin (2011).

O presente estudo está estruturado como o exposto a seguir: O capítulo 2 apresenta algumas definições e características da categoria trabalho sob a ótica de Friedmann (1973) e Antunes (2009), de trabalho imaterial de acordo com o pensamento de Antunes (2009) e Lazzarato e Negri (2001), e de rotina e flexibilidade segundo Sennet (2016) e De Masi (1999).

Já no capítulo 3 são abordadas a origem, definições e cenário atual das indústrias criativas, baseando-se na produção teórica de autores como Florida (2011), Howkins (2013), Bendassoli *et al.* (2009) e Reis (2008). Em seguida, para situar a publicidade e propaganda dentro do contexto das indústrias criativas, lança-se mão da obra de Hanson (2012) e Sant’Anna (1998). A seguir apresenta-se as concepções acerca do trabalho nas indústrias criativas, utilizando para tanto as obras de Castells (2012) e Lipovetsky (2015) quando se discute a relação entre tempo e trabalho, de Huws (2015) e Bendassoli e Borges-Andrade

(2011) quando explica o trabalho criativo e de Sampaio (1999) e Carrascoza (2011) quando se fala especificamente sobre o trabalho publicitário.

Na sequência, o capítulo 4 aborda o tema gestão da criatividade apresentando: características, processos, facilitadores e limitações do fazer criativo através do trabalho de Florida (2011) e Howkins (2013); o raciocínio criativo na publicidade por Vieira (2001) e Sant'Anna (1998); a gestão da criatividade segundo Muzzio (2017), Florida (2011) e Howkins (2013); o processo de produção nas indústrias criativas pela ótica de Bendassolli *et al.* (2009), Bendassolli *et al.* (2016) e Judice e Furtado (2014); a motivação da produtividade intelectual para De Masi (1999) e o engajamento por Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014) e Pires, Costa e Siqueira (2015); a cultura organizacional em empresas criativas, baseado sobretudo em Schein (2009) e Handy (2006) e, por fim, a administração de uma agência de propaganda de acordo com Lupetti (2014) e Perez (2008).

Para encerrar a revisão bibliográfica, aborda-se, no capítulo 5, a temática do significado do trabalho tendo como base a produção de Morin (2001), Tolfo e Piccinini (2007) e Bendassolli e Borges-Andrade (2011).

Já o capítulo 6 traz a metodologia de coleta de dados para esta investigação, seguidos da análise de resultados desta pesquisa, apresentados no capítulo 7, e das considerações finais no capítulo 8.

## 2 A CATEGORIA TRABALHO

Desde os primórdios do pensamento social, a categoria trabalho é, de acordo com Cardoso (2011, p. 266), fundamental para o entendimento do indivíduo no contexto social. O trabalho, tido como *categoria* porque elemento constitutivo de um processo social, torna-se essencial para a compreensão de uma nova sociedade que surge pós-revolução industrial, posto que assume o papel de principal mecanismo de geração de valor e acumulação de capital na sociedade contemporânea por meio da exploração da força de trabalho. De um lado, tem-se a classe trabalhadora, constituída dos assalariados que vendem sua força de trabalho como forma de subsistência). De outro, o capitalista, detentor dos meios de produção (ANTUNES; ALVES, 2004).

Nas palavras de Friedmann (1973, p. 19), “o trabalho é um denominador comum e uma condição de toda a vida humana em sociedade” e se distingue do trabalho animal pela sua finalidade: “o trabalho humano é o emprego que faz o homem das suas forças físicas e morais para a produção de riquezas ou serviços” (COLSON, *apud* FRIEDMANN, 1973, p. 20). Já Marx buscou na relação dinâmica entre homem e natureza, uma definição, considerando o trabalho “a transformação, pelo homem, da natureza que, por sua vez, reage sobre o homem, modificando-o” (FRIEDMANN, 1973, p. 20). Friedmann apresenta ainda o que ele chama de “definição parcial do trabalho”: “o conjunto das ações que o homem, com uma finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou de máquinas, exerce sobre a matéria, ações que, por sua vez, reagindo sobre o homem, modificam-no” (FRIEDMANN, 1973, p. 21). Esta definição pode ser considerada “parcial” pois, como mostrará este estudo, a natureza e as relações de trabalho, assim como o contexto social, encontram-se em constante mutação e evolução, alterando também as concepções acerca desta categoria.

Antunes (2009, p. 259) fala em uma dialética do trabalho, metaforizada pelo que o autor descreve como “movimento pendular, dúplice e contraditório”:

Desde o mundo antigo e sua filosofia, o trabalho tem sido compreendido como expressão de vida e degradação, criação e infelicidade, atividade vital e escravidão, felicidade social e servidão. Trabalho e fadiga. Momento de catarse e vivência de martírio. Ora se cultuava seu lado positivo, ora se acentuava seu traço de negatividade. [...]. Com o evoluir humano, o trabalho converteu-se em *tripaliare*, originário de *tripalium*, instrumento de tortura, momento de punição e sofrimento. No contraponto, o ócio tornou-se parte do caminho para a realização humana (ANTUNES, 2009, p. 259).

Já De Masi (1999, p. 50) assinala que, na visão de Marx, o trabalho é atividade vital, constituindo-se na essência do indivíduo. “Vendendo-o, transformando-o em mercadoria, o trabalhador vende, comercializa, aliena a si mesmo”. Por isso, em vez de libertar, o trabalho seria o causador da degradação do trabalhador em função da forma pela qual está organizado, forçando a submissão do homem e a perda da sua autonomia para que, em troca, possa receber um salário que supra suas necessidades.

Baseado no pensamento de Lukács, Lessa (1992, p. 39) fala sobre a relação trabalho, única fonte de riqueza produzida pelo homem, e a formação do ser social:

[...] a categoria do trabalho é a categoria fundante do ser social. [...] isto significa que, por um lado, a gênese da categoria do trabalho corresponde à gênese de uma nova esfera do ser, de uma nova substancialidade, radicalmente distinta de ser apenas natural. E, por outro lado, que o trabalho fornece a protoforma, o modelo genérico, da práxis humano-social (LESSA, 1992, p. 40).

Coutinho (2009, p. 190) pontua que o processo de trabalho resulta num produto com valor de uso, criado para satisfazer necessidades humanas, e com valor de troca, cujo objetivo é a geração e acumulação do capital. Para Friedmann, o trabalho diferencia-se da atividade humana em geral porque, de alguma forma, representa coação. Já a ação, esta é liberdade: “O trabalho é ação quando se alimenta de uma disciplina livremente aceita, como, às vezes, a do artista que realiza uma obra de fôlego, sem ser premido pela necessidade. [...] o trabalho só é ação quando exprime as tendências profundas da personalidade e a ajuda a realizar-se” (FRIEDMANN, 1973, p. 23-24).

Algumas correntes de pensamento argumentam que o trabalho teria perdido a sua centralidade quando o neoliberalismo passou a considerar os trabalhadores como supérfluos, descartáveis e facilmente substituíveis. Augusto (1998, p. 99) assinala que autores como Offe, defensores do argumento do fim da centralidade, baseiam seu pensamento no aspecto negativo do trabalho quando este limita a liberdade e a consciência do indivíduo em função das suas necessidades externas.

Em contraponto, na visão de Antunes (2004, p. 9) “o trabalho ocupa dimensão central nas formas de (des)sociabilidade contemporânea. O sistema global do capital “exclui” e “inclui”, seguindo uma lógica perversa, que não leva em conta a experiência e a história dos trabalhadores.” Para o autor, o trabalho está sofrendo uma dupla transformação exigindo indivíduos mais estáveis, autônomos e responsáveis pela atividade que exercem quando, ao mesmo tempo, precarizam-se as relações de trabalho diminuindo-se os vínculos e aumentando o desemprego e a flexibilização (ANTUNES, 2004, p. 9).

Há que se olhar atentamente para a subjetividade contida no trabalho, que toma forma através de manifestações diversas indo desde a insatisfação com a atividade exercida, tristeza e depressão até a satisfação, realização e, em casos raros, a alegria. E se analisados em maior profundidade, os aspectos subjetivos possibilitam uma definição ainda mais importante: se o trabalho é ou não alienado:

Todo e qualquer trabalho mal escolhido, inadaptado ao indivíduo, acarreta para este efeitos nocivos. Todo trabalho sentido como algo estranho pelo seu executante, no sentido próprio do termo, é um trabalho “alienado”. Todas as tarefas surgidas no decorrer de investigações e observações como despersonalizadas, as de que o operador não participa, que não lhe permitem manifestar (ou às quais ele não deseja conceder) nenhuma de suas aptidões e capacidades profundas, que constituem o seu potencial profissional, as que ele tende a fugir como de uma servidão, concluído o seu dia de trabalho, a que ele não dedica nenhum interesse profissional, e para as quais, inúmeras vezes, bastou um rápido adestramento (e não uma aprendizagem), todas elas são tarefas alienadas. Para não ser alienado, [...] o trabalho terá de aproveitar condições favoráveis, tanto do ponto de vista técnico e fisiológico, quanto do ponto de vista psicológico (FRIEDMANN, 1973, p. 24).

São muitos os pontos de vista sobre o trabalho. Para este estudo, interessa “a forma contemporânea do trabalho como expressão do *trabalho social*, que é mais complexificado, socialmente combinado e ainda mais intensificado nos seus ritmos e processos” (ANTUNES, 2009, p. 119), e cujas principais características serão apresentadas a seguir.

## 2.1 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA DO EMPREGO NO PAÍS

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

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

Pode-se observar, sobretudo a partir do final da década de 1980, grandes transformações no capitalismo brasileiro e no seu padrão de produção. Antunes (2004) explica que os programas de qualidade total, o uso dos sistemas *just-in-time* e de métodos participativos e coletivos de trabalho, assim como o início da expansão da tecnologia na produção, marcaram esse período de mudanças. Observa-se também um aumento da produtividade decorrente da reorganização dos sistemas produtivos, reduzindo custos por meio do corte de mão-de-obra, da intensificação das jornadas de trabalho e do surgimento dos círculos de controle de qualidade. Reconfigura-se também, por conseguinte, a estrutura de empregos no país: o setor de serviços sofre um incremento de cerca de 50% nas posições de trabalho, enquanto que o emprego industrial se retrai entre as décadas de 1970 e 1990.

O que permite supor que, no estágio atual do capitalismo brasileiro, combinam-se processos de enorme enxugamento da fora de trabalho, acrescido às mutações sociotécnicas no processo produtivo e na organização social do trabalho. A flexibilização, a desregulamentação, terceirização, as novas formas de gestão da força de trabalho etc. estão presentes em grande intensidade, indicando que, se o “fordismo” parece ainda dominante quando se olha o conjunto da estrutura produtiva industrial e de serviços no país [...] (ANTUNES, 2004, p. 25).

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

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

trabalho pode realizar, posto que a única dotada de criatividade (WOLF, 2004, p. 357).

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

A precarização do trabalho costuma ser definida como a fragilização da regulamentação da exploração da mão de obra como mercadoria, sob forma, por exemplo, da terceirização do trabalho, da flexibilização, da jornada de trabalho livre etc. Alves (2010) propõe uma atualização dessa definição, ancorada nos preceitos do capitalismo contemporâneo e na reconfiguração das relações de trabalho, e que vai muito além da fragilização da força de trabalho como mercadoria:

O que significa que o novo metabolismo social do trabalho implica não apenas tratar de novas formas de consumo da força de trabalho como mercadoria, mas sim, novos modos de (des)constituição do ser genérico do homem. A nova redefinição categorial do conceito de precarização do trabalho contribuirá para expor novas dimensões das metamorfoses sociais do mundo do trabalho, salientando, nesse caso, a dimensão da barbárie social contida no processo de precarização do trabalho nas condições da crise estrutural do capital (ALVES, 2010, p. 2).

Dessa forma, explica Alves (2010), a precarização, que gera incerteza porque aniquila direitos, segurança e estabilidade do trabalhador reduzindo o trabalho vivo à mera mercadoria, também impacta na dimensão de sociabilidade do trabalho quando altera a relação de um homem com os outros, e na dimensão da auto-referência pessoal, ou seja, o homem diante de si próprio.

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

## 2.2 O TRABALHO IMATERIAL

Como tendência do movimento rumo à reestruturação produtiva do capital, observa-se a diminuição do trabalho improdutivo, exercido por profissionais em posições de gerências intermediárias, supervisão, inspeção etc., e a transferência dessas atribuições aos trabalhadores produtivos, que passam a acumular as atividades de produção e a gestão do seu próprio trabalho. Outra tendência é o aumento do trabalho que possui uma maior dimensão intelectual como as atividades que demandam maior uso de tecnologia e/ou nos setores de pesquisa, serviços, desenvolvimento de softwares, comunicação, marketing e publicidade, todas essas atividades refletindo a ampliação do *trabalho na esfera imaterial* (ANTUNES, 2009).

O trabalhador situa-se, como diz Lazzarato e Negri (2001), na interface de diversas funções, níveis hierárquicos e equipes diferentes. Ora trabalha como operário, ora exerce funções de controle; ora é um operador de máquinas, ora é impelido a tomar decisões e lançar mão da sua subjetividade. Os autores complementam: “o ciclo do trabalho imaterial é pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 27).

O imaterial está imbricado ao trabalho direto, que deixa de ser fonte única de riqueza e já não permite mensurar a produtividade somente através do tempo empregado naquela atividade.

[...] quando o trabalho se transforma em trabalho imaterial e o trabalho imaterial é reconhecido como base fundamental da produção, este processo não investe somente a produção, mas a forma inteira do ciclo “reprodução-consumo”: o trabalho imaterial não se reproduz (e não reproduz a sociedade) na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 30).

O trabalho imaterial subverte a lógica da produção-consumo, uma vez que está fundamentado em pesquisa, comunicação e marketing. Nesta nova lógica um produto é desenvolvido para um determinado público, atendendo suas necessidades e vontades específicas, conhecidas através da pesquisa. Calcada na produção e no consumo de comunicação, essa estratégia torna possível o conhecimento profundo do mercado e a construção do mesmo, concomitantemente (ANTUNES, 2009).

Surge então, de acordo com Lazzarato e Negri (2001), uma nova subjetividade autônoma e independente em relação à organização imposta pelo modo de produção capitalista.

Acima de tudo, portanto, a independência progressiva da força de trabalho, enquanto força de trabalho intelectual e trabalho imaterial em face do domínio capitalista. Nas fábricas pós-fordistas e na sociedade produtiva pós-industrial, os sujeitos produtivos se constituem, tendencialmente, primeiro e de modo independente da atividade empreendedora capitalista. A cooperação social do trabalho social, na fábrica social, na atividade terciária, manifesta uma independência frente à qual a função empreendedora se adapta, ao invés de ser a fonte e a organização (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 31).

Às organizações resta, de acordo com os autores supracitados, adaptar-se para aos novos tempos e às novas formas de organização social do trabalho.

### 2.3 ROTINA E FLEXIBILIDADE

A nova configuração vista anteriormente também influencia diretamente na jornada de trabalho. Na era da informatização laboral, empregos formais e estáveis tornam-se cada vez mais raros, abrindo caminho para outras formas de contratação de mão de obra como a terceirização, o home office, os trabalhadores em tempo parcial. Os direitos trabalhistas anteriormente assegurados por lei parecem cada vez mais ceder lugar à flexibilização do trabalho. De certo tem-se que “trabalho material e imaterial, na imbricação crescente que existe entre ambos, encontram-se, entretanto, centralmente subordinados à lógica da produção de mercadorias e de capital” (ANTUNES, 2009, p. 253).

Percebe-se, portanto, a necessidade latente de se revolucionar o planejamento, a operação e o comportamento da organização pós-industrial:

[...] a flexibilidade dos deveres, a possibilidade de intercâmbio das funções, a primazia do sistema informativo e da criatividade, a colaboração, a solidariedade, a passagem do tempo definido para o tempo escolhido, a recusa do local fixo e fechado para a produção de ideias, a capacidade de operar em mais lugares e de outros modos, de repousar e de folgar. Aprendemos que as tecnologias disponíveis permitem, já hoje, redesenhar a organização para adequá-la aos nossos biorritmos, e às nossas necessidades de amizade jogo e convívio, em vez de obriga-los à atual competitividade agressiva com que milhões de pessoas disputam o poder, a posse e o dinheiro. São dois, sobretudo, os melhoramentos que obteremos: maior motivação e solidariedade, como nas organizações voluntárias, e maior fertilidade de ideias, como nos grupos criativos (DE MASI, 1999, p. 241).

A flexibilização parece se tornar fator preponderante na nova configuração do trabalho mesmo que, segundo Sennett (2016), a maior parte da mão de obra ainda permanecer repetitiva e dentro de uma rotina fordista de produção.

Nos tempos áureos do capitalismo industrial, a rotina era vista por dois ângulos: por um lado era tida como frutífera e positiva, permitindo o aprendizado, o domínio e o

aperfeiçoamento da tarefa através da sua repetição; por outro, a interminável repetição mecânica de uma tarefa era considerada responsável pelo tédio, pelo embrutecimento do espírito e pela degradação do caráter humano (SENNETT, 2016, p. 41).

O lado sombrio da rotina e da falta de controle do trabalho pelo trabalhador que o executa foram fortemente combatidas pela ideia de flexibilidade do trabalho, capaz de garantir a liberdade pessoal a um indivíduo adaptável, “o ser humano livre porque capaz de mudança” (SENNETT, 2016, p. 52).

Contudo, no contexto de produção capitalista, o ideal romântico de liberdade através da flexibilização do trabalho e o combate à rotina suscitaram o surgimento de novas formas de controle e uma reconfiguração do poder, manifestadas, de acordo com Sennett (2016, p. 52), através de três elementos: a *reinvenção descontínua de instituições*, que força mudanças e cortes drásticos na empresa em nome do aumento de uma produtividade que muitas vezes não se pode comprovar; a *especialização flexível de produção* que, antítese do fordismo, força a tomada rápida de decisões, a renovação da maneira de produção e a colocação rápida de novos produtos que atendam as demandas de um mercado em constante evolução; e a *concentração de poder sem centralização*, que promete aos trabalhadores das categorias inferiores uma falsa noção de controle das suas atividades, trabalhadores estes geralmente sobrecarregados pela reorganização empresarial e cobrados por metas altíssimas de lucro e/ou produtividade. “A estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a realizar; o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível raras vezes oferece respostas” (SENNETT, 2016, p. 63).

Mais uma vez, a questão da reorganização do tempo de trabalho vem à tona. Sennett (2016) chama de *flexitempo* as experiências que as organizações têm realizado no sentido de rearranjar o dia-a-dia e o local de trabalho, conferindo a alguns poucos trabalhadores o benefício do controle aparentemente menos rígido da jornada de trabalho.

Um trabalhador em flexitempo controla o local do trabalho, mas não adquire maior controle sobre o processo de trabalho em si. A essa altura vários estudos sugerem que a supervisão do trabalho, muitas vezes, é na verdade maior para os ausentes do escritório do que para os presentes. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica (SENNETT, 2016, p. 66).

Portanto, há que se considerar que o pode parecer, numa primeira instância, o fim da rotina e a liberdade do trabalhador em realizar suas tarefas no tempo e local que mais lhe convier, ao contrário, provoca novas formas de controle.

### 3 INDÚSTRIA CRIATIVA E CONCEPÇÕES DE TRABALHO

A relevância econômica da indústria criativa é latente. Florida (2011) fala na combinação inovação tecnológica e trabalho de conteúdo criativo como fatores cada dia mais responsáveis pelo crescimento econômico. O autor diz que a criatividade sempre foi uma força motriz da economia, muito antes do século XX.

Uma vez que a criatividade não se esgota, ao contrário, ela se renova, modifica e se amplia a cada troca colaborativa, pode ser considerada uma fonte fecunda de ideias e inovação, que por sua vez transformam-se em novos produtos criativos impregnados de potencial valor econômico.

Área de estudo muito recente, é somente a partir dos anos 90 na Austrália e Reino Unido, e em 2004 no Brasil, que surgem os primeiros ensaios sobre o tema. Considerada por Hanson (2012) como a indústria do Século XXI por excelência, o termo indústrias criativas surge, a partir dos anos 90, para agrupar os setores nos quais a criatividade é matéria prima primordial. O documento intitulado *Creative Nation*, redigido em 1994 pelo Governo australiano foi o primeiro documento a versar sobre o tema, porém data de 1997 na Grã-Bretanha a primeira iniciativa oficial de um governo visando o registro e a construção de uma definição para as indústrias criativas.

Florida (2011) prega que a economia atual é, por essência, uma economia criativa. Substitui-se a mão de obra, o capital e os recursos naturais pelo conhecimento e pela criatividade, gerando novas práticas cujos objetivos são “inovar de forma significativa”, e resultando tanto em produtos inovadores quanto em novos métodos de produção. Na visão deste autor, inovação tecnológica e criatividade tornaram-se, portanto, importantes alavancas para o crescimento econômico.

Sobre a abrangência do conceito de economia criativa, sabe-se que:

[...] ela inclui a Economia da Cultura, com os setores predominantemente ligados às artes e à cultura popular (artes cênicas, músicas, artes visuais, artesanato, etc). Inclui a Indústria Criativa, com os setores ligados à indústria de conteúdo (TV, cinema, editorial, novas mídias etc) e aos serviços criativos (design, moda, arquitetura etc). [...] estamos nos referindo ao conjunto de atividades que tem como valor ou matéria-prima os recursos intangíveis que, além de cultura, conhecimento e criatividade, englobam os ativos intangíveis, a experiência, a diversidade cultural. Tudo aquilo que qualifica e diferencia as pessoas, empreendimentos, comunidades (DEHEIZELIN, 2011, p. 344).

Nas palavras de Howkins (2013, p. 13), “criatividade é a capacidade de gerar algo novo [...] seja no sentido de ‘algo a partir do nada’ ou no sentido de dar um novo caráter a

algo já existente”. A economia criativa, por sua vez, pode ser definida como as transações contidas em um produto criativo, transações essas que possuem valor de propriedade intelectual e/ou valor da plataforma através da qual este produto se materializa. O autor cita como exemplo o setor de software, de alto valor intelectual, e a obra de arte, cuja materialização em si possui maior valor monetário (HOWKINS, 2013).

Contudo, além da importância econômica clara e crescente, o surgimento das indústrias criativas está, segundo Bendassoli *et al.* (2009), diretamente ligado a uma mudança de valores sociais e culturais, ocorrida no final do século passado, a qual se chamou virada cultural. Tal fenômeno se dá a partir da transição da economia da produção em massa, baseada no capital e no trabalho, para a economia com base no indivíduo e no capital intelectual, na troca de conhecimentos e na formação de redes sociais. A partir da virada cultural passa-se, portanto, à maior valorização da criatividade, da originalidade e da inovação.

Em documento intitulado *A economia criativa: um guia introdutório*, elaborado pelo British Council, Newbiggin (2010) afirma que a economia criativa se originou a partir das atividades que aliavam aspectos culturais e industriais tais como as artes cênicas, o design e a decoração, passaram a conviver com uma gama mais abrangente de áreas de atuação como a publicidade, o design e a mídia de imagens em movimento. O documento ressalta que os aspectos culturais, aliados aos econômicos, é o que diferencia a economia criativa dos demais setores da economia tradicional:

Esta ampla e complexa herança cultural é o que diferencia a economia criativa de qualquer outro setor da economia. De fato, a atividade cultural não esteve incluída como um componente da economia durante uma boa parte da história humana. Abrangia aquelas atividades nas quais as pessoas pensavam quando deixavam de trabalhar, mas não faziam parte da sua vida laboral (NEWBIGGIN, 2010, p. 13).

Bendassoli *et al.* explicam que o aspecto cultural das indústrias das criativas “se baseia em bens tangíveis e intangíveis sobre os quais o profissional criativo pode trabalhar para transformar em algo a ser comercializado” (BENDASSOLLI *et al.*, 2016). O valor é gerado através de um recurso intangível que pode ser, por exemplo, a diversidade cultural de uma comunidade, o potencial turístico de determinada localidade ou um produto cultural próprio de uma região específica (DEHEIZELIN, 2011).

O resultado dessa aliança entre aspectos culturais e econômicos é o fato de que os produtos e serviços da indústria criativa possuem, além de valor de troca e valor funcional, um significado cultural de grande importância e representatividade.

### 3.1 CONCEITUANDO A INDÚSTRIA CRIATIVA

Não existe ainda um conceito definitivo para indústrias criativas. Como ponto de partida, pode-se tomar a definição elaborada em 2011 pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do governo da Grã-Bretanha, que defende que indústrias criativas são aquelas que se originam do talento individual e da criatividade, permitindo, a partir da exploração da propriedade econômica, a criação de empregos e conseguinte geração de renda (HANSON, 2012).

Já Hartley diz que:

A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos (HARTLEY *apud* BENDASSOLI *et al.*, 2009, p. 12).

Tem-se ainda a definição cunhada pela UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, que defende que a indústria criativa é capaz de gerar novos empregos e renda, promovendo a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, o que, por fim, é capaz de promover o crescimento econômico e o desenvolvimento (HANSON, 2012).

Como componentes principais das indústrias criativas, pode-se destacar quatro aspectos apontados por Bendassoli *et al.* (2009, p. 12): a *criatividade* como matéria prima de origem da propriedade intelectual e pelo consequente poder de comercialização dos produtos e serviços criativos; a *cultura vista como objeto cultural*, quando a percepção de valor está contida no próprio ato de consumo, e não na materialização do objeto cultural em si; a *transformação do significado de um produto em propriedade intelectual*, responsável pela geração de valor econômico; e a *convergência entre artes e negócios*, catalisada pela expansão das tecnologias. As Tecnologias da Informação e comunicação subvertem velhas formas de produção e controle das atividades artísticas pois tornam possível a descentralização da produção e a disseminação do produto criativo resultante dessas indústrias (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

Pode-se concluir, diante das definições anteriormente apresentadas, que as indústrias criativas têm a criatividade como commodity. Essa criatividade toma a forma de conteúdo ou produto criativo inovador, o que permite a exploração da propriedade intelectual, gerando,

assim, valor econômico. Novos produtos ou serviços oriundos de novas formas de produção, que potencializam a criação de novas relações de trabalho.

Mas o que essas novas configurações representam? A precarização das relações de trabalho, já que não garantem ao trabalhador criativo estabilidade e os benefícios de um emprego regular, ou potencialidades que a Economia Criativa traz para as indústrias criativas e para o mercado de publicidade e propaganda? Faz-se necessária uma profunda reflexão acerca do tema.

### 3.2 A INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL

Segundo Reis (2008), as discussões acerca do tema economia criativa tiveram início a partir de 2004 no Brasil, durante encontro da Unctad na cidade de São Paulo. Após este marco introdutório, foram realizadas outras tentativas de discussão e sistematização do tema, porém sem muitas ações concretas.

O resultado é a carência de dados estatísticos sobre a economia criativa no Brasil, o que, de acordo com a autora, inibe algumas iniciativas de transformação de potencial criativo em potencial econômico pois, para haver mudança, é preciso haver conhecimento do que se pretende mudar.

É consenso que o Brasil, com sua diversidade cultural, é terreno fértil para a economia criativa, especialmente diante da expansão das novas tecnologias no país. Reis (2008) ressalta que as novas tecnologias facilitam a criação de novos modelos de negócios, tais como os negócios abertos e os baseados em redes de colaboração. Facilitam a produção, distribuição e acesso aos bens e serviços criativos, permitindo a criação e canais alternativos de escoamento de uma produção cultural profícua, porém de difícil acesso devido, principalmente, às dimensões continentais e às diferenças econômicas de cada região do país. As novas tecnologias também estimulam a “alfabetização do usuário tecnológico”, pois, embora o usuário brasileiro dessas novas tecnologias seja muito engajado, o universo de usuários ainda é pequeno, apenas 39% da população com 16 anos ou mais.

Reis (2008) destaca ainda o valor agregado aos produtos criativos, fruto das singularidades culturais de um povo. O resultado é, além do claro impacto econômico gerado, a inspiração de outros setores econômicos, como a moda, que passaram a incorporar esses valores culturais intangíveis em seus produtos, além do estímulo a arranjos produtivos locais através da valorização do produto ou serviço com características únicas.

Em 2014 o Sistema FIRJAN (2012) lançou documento intitulado Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, compilando e analisando dados relativos aos 10 anos de existência desta indústria no país. Os dados apresentados a seguir são oriundos deste documento, materializando em números o que foi apresentado anteriormente de forma discursiva.

No período de 2004 a 2014, a indústria criativa cresceu 69,1% no Brasil, enquanto que as demais empresas apresentaram um índice de crescimento de 35,5%. Esta indústria gerou 420 mil empregos formais em uma década, passando a representar 1,8% do total de empregos no país. O rendimento dos trabalhadores da indústria criativa em 2013 era três vezes maior que a média nacional: R\$5.422 do primeiro versus R\$2.073 da média dos demais trabalhadores brasileiros. Esses profissionais são, via de regra, altamente qualificados, produzindo produtos e serviços com grande valor agregado.

Os dados apresentados acima, retirados do anteriormente mencionado documento produzido pelo Sistema FIRJAN (2012), foram organizados a partir de bases de dados oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego e levam em conta somente as relações formais de trabalho, onde um empregador contrata um empregado com carteira assinada. É senso comum o alto índice de informalidade na indústria criativa, o que leva a crer que os índices de emprego e geração de renda podem ser ainda maiores, se fosse possível incluir aqui os números da informalidade. Há que se mencionar também o crescente número de empreendedores no país, o que torna possível estabelecer arranjos diferenciados como prestação de serviço terceirizado por trabalho ou por projeto.

### 3.3 A PUBLICIDADE INSERIDA NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Existe, segundo Jaguaribe, 2006 *apud* Bendassoli *et al.* (2009), a ideia de um Core-Group das indústrias criativas, composto por atividades nos setores da música, audiovisual, processos de editoria, broadcasting, software e multimídia. Porém, a autora fala também sobre o fato das fronteiras das indústrias criativas não serem nítidas.

O Departamento de Cultura, Mídia e Esportes do governo inglês considera como setores das indústrias criativas a publicidade, arquitetura, artes e antiguidades, artesanato, artes cênicas, design, softwares interativos e de lazer, cinema, música, rádio, tv, atividades editoriais, museus, galerias e atividades relacionadas a tradições culturais.

Hanson (2012) apresenta a divisão British Council em documento de 2010, que sistematiza as indústrias criativas em quatro grandes áreas, a saber: *conteúdo, experiências, originais e serviços*, esta última área incluindo a publicidade.

Já o Sistema FIRJAN (2012) considera 13 os segmentos criativos que formam a indústria criativa, divididos em quatro grandes grupos: *Consumo*, composto pelos segmentos arquitetura, publicidade, design e moda; *Cultura*, englobando patrimônio e artes, artes cênicas, música e expressões culturais; *Mídias*, formado pelos setores editorial e audiovisual; e *Tecnologia*, abrangendo biotecnologia, pesquisa e desenvolvimento e tecnologias da informação.

A área do Consumo, na qual a publicidade está inserida, abarca 47,4% dos profissionais criativos, ou seja, quase a metade dos profissionais da indústria criativa no Brasil. Em 2013 os profissionais da publicidade ocupavam o quarto lugar no ranking dos profissionais mais bem remunerados da indústria criativa, possuindo a média salarial de R\$5.075, contra a remuneração média brasileira de R\$2.073 (FIRJAN, 2012).

Por sua vez, Howkins (2013) enumera 15 setores “onde a criatividade é a matéria-prima mais importante e o produto econômico mais valioso”: propaganda, arquitetura, arte, artesanato, design, moda, cinema, música, artes cênicas, editorial, pesquisa e desenvolvimento, software, brinquedos e jogos, TV/rádio e vídeo games.

Ao definir criatividade no contexto da publicidade e propaganda, Sant’anna explica:

Significa o ato de dar existência a algo novo, único e original. Em marketing esse “algo novo e original” deve partir da premissa básica de que deve ser útil à empresa ou ao seu criador, à comunidade em geral (SANT’ANNA, 1998, p. 147).

É possível aqui traçar um paralelo entre a definição acima e a de indústrias criativas: “o ato de dar existência a algo novo” é a materialização da criatividade que, como visto anteriormente, é matéria-prima primordial da indústria criativa. O “algo novo e original” é a ideia inovadora, geradora de propriedade intelectual. O resultado desse processo é algo “útil à empresa ou ao seu criador, à comunidade em geral”, ou seja, é a materialização do produto ou serviço criativo.

Estão claros a relevância e o potencial das indústrias criativas no mundo e no Brasil. O que ainda permanece às escuras é a real dimensão da movimentação econômica desta indústria no país. Pesquisas e estudos na área se tornam cada vez mais necessários para que este cenário seja revelado com clareza, apontando novos caminhos a serem seguidos e, com isso, possibilitando que novos produtos e serviços sejam comercializados e novos arranjos de

trabalho sejam criados, viabilizados pelo surgimento de pequenos empreendedores e empreendimentos, por coletivos de trabalhadores criativos ou pela criação de postos de trabalhos formais.

### 3.4 O TRABALHO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Somos tempo personificado, e também o são nossas sociedades, formadas pela história (CASTELLS, 2012, p. 523).

Para Rifkin (2001, p. 43), o rearranjo das formas de produção e geração de riqueza na nova economia de rede representam “a transição de uma era caracterizada pelo poder físico para uma baseada na capacidade mental.” Ideias e talento tornam-se, muitas vezes, mais importantes que a fábrica e o material. Florida (2011) completa afirmando que todo processo criativo é social (e não somente individual), e como tal exige alguma forma de organização para que seja produtivo. Presencia-se, portanto, o que o autor chama de “a tensão crônica entre a criatividade e a organização”, uma vez que a organização pode, e muitas vezes o faz, inibir o surgimento de novas ideias e da criatividade (FLORIDA, 2011, p. 22). Como se verá nos próximos parágrafos, o tempo também se constitui em um fator que pode impactar na organização do trabalho nas indústrias criativas.

As concepções de tempo modificam-se ao longo da história. De acordo com Castells (2012, p. 523) “o tempo é local” porque especifica um determinado contexto. Em sua obra intitulada *Sociedade em Rede*, o autor avalia a transformação do tempo num novo contexto social, também conhecido como pós-modernismo. Um dos fundamentos dessa nova sociedade é a transformação do tempo, sob o paradigma da tecnologia da informação, e o surgimento do espaço de fluxos, uma nova dimensão do espaço que agora é desconectado, fragmentado e composto de múltiplos lugares.

Castells (2012, p. 525) explica que “a modernidade pode ser concebida como o domínio do tempo cronológico sobre o espaço e a sociedade”. A manutenção de uma rotina diária está na essência do capitalismo industrial. A figura representativa do cronômetro está presente nas linhas de montagens tanto fordistas como leninistas. E este tempo linear, mensurável e previsível, fragmenta-se na sociedade em rede.

Lipovetsky (2015) explica que, na sociedade hipermoderna, a noção de futuro e do culto ao progresso entra em decadência em detrimento do tempo presente, dando lugar a uma ideia de “futuro puro”, não planejado e sem resultados garantidos. No pós-modernismo, o domínio é do presente. Para este autor, os sistemas progressistas entraram em descrédito, ao

mesmo tempo em que se multiplicaram as normas que visam à eficácia e os contratos temporários. Essa mudança do foco no futuro para o presente foi catalisada por uma economia de consumo e de comunicação de massa no lugar do antigo capitalismo de produção e pela “sociedade-moda”, onde se amplia a oferta de novos produtos e a obsolescência dos modelos do passado.

Vive-se a aceleração de praticamente tudo nas sociedades. As tecnologias da informação permitem a libertação do capital em relação ao tempo, na sociedade em rede. Surge, então, um novo conceito de temporalidade, o *tempo intemporal*: “O que chamo de tempo intemporal é apenas uma forma dominante emergente do tempo social na sociedade em rede porque o espaço de fluxos não anula a existência de lugares” (CASTELLS, 2012, p. 527).

Neste contexto econômico surge um mercado de capitais global unificado, fracionado em tempo real. O tempo é crucial para a geração de lucros em todo o sistema. A velocidade da transação gera o ganho (ou a perda). Também é característica desse sistema a circularidade temporal do processo, através de uma sequência de compra e vendas. Além disso, muitas transações financeiras baseiam-se em geração de valor a partir de especulações e projeções futuras, como é o caso da Bolsa de Valores (CASTELLS, 2012).

“A invalidação do conceito de tempo e a manipulação do tempo por mercados de capitais globais gerenciados eletronicamente são um componente da fonte de novas formas de devastadoras crises econômicas que adentra o século XXI” (CASTELLS, 2012, p. 529). O autor apresenta algumas consequências dessa relação entre tempo e capital: as crises monetárias decorrentes da instabilidade econômica; a destruição de empresas e empregos em função de mudanças repentinas no cenário econômico na qual estão inseridas; a dependência de economias dos chamados países em desenvolvimento de movimentos baseados em especulação; a ideologia individualista do “dinheiro fácil” em detrimento da experiência coletiva das sociedades e do padrão de satisfação adiada.

A transformação do tempo implica em mudanças nas relações de trabalho e em como a atividade econômica passa a se organizar, dando origem ao que Castells (2012) chama de “empresas em rede”. Diferentemente dos tempos modernos, na economia informacional as empresas passam a ser dependentes da autonomia de profissionais mais esclarecidos, portanto as antigas formas de gerenciamento não se adaptam a esse novo sistema produtivo. O gerenciamento da mão-de-obra deve ser flexível, adaptando-se a cronogramas flexíveis de trabalho e número de horas que variam de acordo com o projeto. Aqui enxerga-se a potencialidade das indústrias criativas como fonte geradora de trabalho e renda, já que, por

essência essa indústria estrutura-se através de relações mais livres de trabalho, a exemplo da terceirização e do trabalho por empreitada.

O tempo é gerenciado como diferencial competitivo em relação a outras empresas ou produtos e serviços. Lipovetsky (2015, p. 82) afirma que a lógica financeira e a concorrência globalizada força a produzir mais resultados num espaço cada vez menor de tempo: “A modernidade construiu-se em torno da crítica à exploração do tempo de trabalho, a época hipermoderna é contemporânea da ação de rarefação do tempo”.

Essa aceleração do tempo reverbera também no aspecto pessoal da vida cotidiana pois, como argumenta Castells (2012) o trabalho é o núcleo de vida das pessoas. Nas sociedades modernas, a jornada de trabalho passou a estruturar o tempo social:

O número de horas de trabalho e sua distribuição no ciclo vital e nos ciclos anuais, mensais e semanais da vida das pessoas constituem uma característica central de como elas se sentem, se divertem e sofrem. Sua evolução diferencial em vários países e períodos históricos reflete a organização econômica, o estado da tecnologia, a intensidade das lutas sociais e os resultados de contratos sociais e reformas institucionais (CASTELLS, 2012, p. 533).

Para Castells (2012), diante das lutas mundiais pela regulação da jornada de trabalho, por mais de um século observou-se duas tendências nas economias industrializadas: diminuição do tempo de serviço por indivíduo e aumento da homogeneização e regulamentação do tempo de serviço em nome do bem-estar social. Essas tendências vêm sendo alteradas para um padrão cada vez mais complexo e variável, com a crescente flexibilização das jornadas de trabalho. Observam-se jornadas de trabalho mais longas em dois grupos: os profissionais de alto nível e os trabalhadores menos qualificados; o número de pessoas que trabalham por projetos está aumentando rapidamente em todos os lugares; alguns trabalhadores em horários integrais estão tendo que adotar cargas horárias flexíveis, em geral com aumento de trabalho; a tecnologia permite que vários trabalhadores trabalhem integrados, em horários e locais diversos, abalando a capacidade de estruturação do tempo de trabalho na vida cotidiana.

A economia busca cada vez mais a flexibilidade e está cada vez mais organizada com base no curto prazo. “Dessa forma, sob esses novos esquemas, o tempo de serviço poderá perder sua centralidade tradicional ao longo do ciclo de vida” (CASTELLS, 2012, p. 536).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a tendência nos países industrializados é a diminuição dos anos de serviço, enquanto que, paradoxalmente, aumenta-se a expectativa de vida. Observa-se uma queda drástica na oferta de empregos para trabalhadores acima dos 50 anos, o que resulta em colapso nos sistemas de aposentadoria e assistência médica. Portanto, a

questão a ser administrada é a diminuição do tempo de trabalho para uma grande parcela da população em plenas condições de se manter ativa economicamente, sobremaneira diante do avanço tecnológico da medicina (CASTELLS, 2012, p. 538).

Lipovetsky complementa falando sobre a desestruturação do mercado de trabalho neste novo tempo, marcado por riscos e incertezas:

Com a precarização do emprego e do desemprego persistente, aumentam os sentimentos de vulnerabilidade, insegurança profissional e material, o temor da desvalorização dos diplomas, as atividades subqualificadas, a degradação social. Os mais jovens têm medo de não encontrar um lugar no universo do trabalho e os mais velhos de perder definitivamente o seu (LIPOVETSKY, 2015, p. 74-75).

Castells (2012) apresenta ainda a questão da cultura da virtualidade real que, aliada à tecnologia, contribui para a transformação do tempo na sociedade através da simultaneidade e intemporalidade. A primeira diz respeito à possibilidade em se obter informação simultaneamente aos acontecimentos, sem barreiras espaciais e temporais. Um tempo em que podemos testemunhar, em tempo real, o “fazer história”. Já a segunda configura-se numa característica marcante da cultura da atualidade, representada pelo hipertexto de multimídia, que permite organizar a temporalidade do melhor modo, resultando num tempo não-sequencial e permitindo tantas interpretações diferentes quantas forem as leituras.

Para Leibniz *apud* Castells (2012, p. 555-556), “tempo é a ordem de sucessão das coisas, de forma que sem as coisas não existiria tempo”. Já para este último, o tempo intemporal se dá quando a ordem sequencial dos acontecimentos sofre interferência das próprias características daquele contexto. E se não existe mais uma sequência cronológica, cria-se um tempo não diferenciado, o que, para o autor, equivale à eternidade. Porém a temporalidade será diferente na medida em que se alternam os lugares:

O tempo intemporal pertence ao espaço de fluxos, ao passo que a disciplina tempo, o tempo biológico e a sequência socialmente determinada caracterizam os lugares em todo mundo, estruturando e desestruturando materialmente nossas sociedades segmentadas. O espaço modela o tempo em nossa sociedade, assim invertendo uma tendência histórica: fluxos induzem tempo intemporal, lugares estão presos ao tempo (CASTELLS, 2012, p. 557).

É nítido o impacto dessa nova temporalidade nas indústrias criativas: o que Castells (2012) chama de “empresas em rede”, quando o bom funcionamento das organizações passa a depender da autonomia de profissionais mais esclarecidos, é uma das características da produção nas indústrias criativas, cujo resultado está ligado diretamente à criatividade e ao talento de seus profissionais. O encurtamento dos prazos e a necessidade de se produzir mais

num intervalo de tempo cada vez menor sempre foi um conflito marcante do fazer criativo, especialmente no que tange a publicidade e propaganda, assim como a flexibilização das jornadas de trabalho e a diluição de fronteiras entre trabalho e o tempo livre do trabalhador.

### 3.5 O TRABALHO CRIATIVO

Diante da reestruturação da cadeia de valores globais, o motor para o crescimento passa a ser uma economia baseada no conhecimento, onde a criatividade é matéria-prima essencial. Surgem novas possibilidades para os trabalhadores criativos, que com a globalização e a difusão das tecnologias digitais, passam representar a fonte de valor agregado ou geradores de propriedade intelectual. “Trabalhadores criativos parecem ser uma demanda como nunca antes vista, mas a sua criatividade também está sujeita ao controle e à contestação como nunca antes também” (HUWS, 2015, p. 86).

Segundo Huws (2015, p. 87), antes da Revolução Industrial, todas as funções envolvidas na produção de um pedaço de pano eram feitas pela mesma pessoa ou família. Na produção industrializada, todas essas tarefas podem ser divididas entre diferentes trabalhadores e até diferentes indústrias. O processo de trabalho era dividido em tarefas mentais e manuais. Hoje as tarefas manuais têm sido cada vez mais automatizadas; já as tarefas mentais estão sendo divididas em funções “executivas”, “de escritório”, “profissionais” e “técnicas”: algumas dessas funções caíram nas definições de “criativo”.

Para reduzir os custos dos processos de produção, o conhecimento tácito (aquele natural ao indivíduo e muitas vezes tido como um dom) é codificado através da análise e divisão dos seus componentes, transformando-se em um conjunto de instruções que podem ser replicadas por pessoas menos qualificadas ou por uma máquina. A partir dessa fase de padronização, o trabalho se torna quantificável e controlável, e não mais uma coleção de habilidades e conhecimentos indefiníveis (HUWS, 2015, p. 87).

Huws (2015, p. 90) argumenta que, mesmo para aqueles trabalhadores criativos com empregos regulares, esse processo de codificação do conhecimento contribui para uma mudança na qualidade do seu trabalho: diante de protocolos padronizados, padrões de qualidade específicos e indicadores de desempenho, o trabalho começa a perder sua espontaneidade e sua autonomia.

A autora complementa trazendo à discussão o que ela apresenta como “dilemas para os próprios trabalhadores criativos”, que a partir de um desejo de expressar-se ou de realizar um trabalho significativo, empenham o seu melhor na tarefa em questão. Contudo, a cada

contribuição extra desses trabalhadores, pode-se envolver mais um grau de auto exploração, como horas extras, aceitar salários mais baixos em nome da promessa da realização de trabalhos significantes, passar adiante o seu conhecimento que antes tácito, agora foi codificado e manualizado para que uma mão-de-obra de custo reduzido possa reproduzi-lo.

A inovação só pode vir a partir do ‘pensar fora da caixa’. E os empregados estão cientes disso. Mas os imperativos da expansão, num contexto de competitividade e de mudanças rápidas, levam-nos, quer queira quer não, a embarcar de forma precisa nos processos que envolvem colocar as pessoas dentro de caixas (HUWS, 2015, p. 91).

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) destacam as principais características do grupo de trabalhadores da indústria criativa: são profissionais mais jovens do que os demais, que se submetem a várias formas de subemprego como trabalho intermitente ou em tempo parcial, com alto índice de desemprego. A distribuição salarial nesta categoria é muito díspar. Possuem uma tendência maior a ter dois ou mais empregos e costumam ser pior remunerados do que os seus equivalentes em termos de qualificação e experiência nas indústrias convencionais. Geralmente o trabalho é baseado em projetos e as organizações são mais flexíveis.

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

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

Para Carrascoza (2011) a trajetória profissional de um publicitário pode ser comparada a dos talentos da moda ou do futebol: inicia-se cedo a se destacar e a obter ganhos monetários, porém a carreira é curta e acaba-se rapidamente.

Na corrente que move o trabalho contemporâneo, a maioria dos profissionais acima dos 40 anos vai sendo alijada das agências de propaganda. Uns poucos, que galgaram posição de destaque, tornaram-se donos de seu negócio ou sócios de grupos internacionais de comunicação, resistem e seguem no campo (CARRASCOZA, 2011, p. 17).

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

Para Bendassolli e Borges-Andrade (2011), as carreiras construídas nas indústrias criativas pertencem, em geral, ao regime da vocação, quando o trabalhador deve possuir um talento ou dom para o exercício daquela atividade. O trabalho criativo é visto pelos autores como “contraponto ao trabalho mecanizado e alienante” porque dotado de conteúdo criativo que permite, através dele, expressar a identidade do trabalhador. Porém, diante do acima exposto em relação às condições de trabalho, ao encurtamento dos prazos e as questões de flexibilização e informalização, estará o mercado de trabalho em publicidade negando ou intensificando a mais-valia<sup>1</sup> em suas relações de trabalho?

Após a apresentação dos principais conceitos formulados pelos teóricos clássicos do trabalho e das definições de trabalho criativo, faz-se necessário relacionar alguns dos pontos apresentados, em nome de indagações que se fazem necessárias acerca da reconfiguração do trabalho contemporâneo e dos potenciais e limitações do trabalho nas indústrias criativas.

Inicia-se pela discussão do binômio capital *versus* trabalho. Como o visto anteriormente segundo Antunes e Alves (2004), o papel do trabalho na sociedade contemporânea é o de principal mecanismo de geração de valor e acumulação de capital, acumulação esta que só é possível por meio da venda da mão-de-obra do trabalhador totalmente desprovido de meios de produção. Ora, se na indústria criativa o principal insumo é a criatividade, pode-se considerar que o trabalhador criativo é sim detentor dos meios de produção, neste caso o seu próprio talento e capacidade de inovação. Poder-se-ia considerar, então, que as indústrias criativas trabalham para conjugar duas forças antes opostas, o capital e o trabalho?

Para Marx, o trabalho é a essência do indivíduo e em ao vendê-lo, o trabalhador vende-se a si mesmo. O esquema capitalista de exploração de mão-de-obra seria, assim, o

---

<sup>1</sup> Conceito desenvolvido por Marx para caracterizar a forma de exploração da mão-de-obra assalariada própria do capitalismo. É baseada na diferença entre o custo total do processo de produção e o valor do produto produzido. O excedente produzido pelo trabalhador, que pertence ao capitalista, consiste no lucro (LOYOLA, 2009).

agente de degradação do indivíduo que precisa trabalhar para subsistir (DE MASI, 1999). Ao passo que, para alguns teóricos das indústrias criativas, o trabalho também pode ser emancipatório quando o trabalhador consegue extrair significado da atividade que realiza. A criatividade possibilita que o trabalhador criativo expresse a sua identidade através do resultado do seu trabalho, impregnado de conteúdo criativo e significado (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Antunes (2009) afirma que o trabalho social, mais complexo e socialmente combinado, consolida-se, como forma contemporânea do trabalho. O grande emprego das tecnologias, o encurtamento dos prazos em nome do aumento da produtividade, a diminuição da estabilidade dos empregos e o surgimento de novos arranjos mais flexíveis de trabalho configuram o atual processo de produção capitalista. Características estas que poderiam descrever também as indústrias criativas, definidas pelo trabalho complexo e intelectualizado, não mecânico apesar do amplo emprego das tecnologias e muito possível graças a essa mesma tecnologia, realizado em grupos com várias especialidades e arranjado em novos formatos em período parcial, por projetos e amplamente terceirizado. As indústrias criativas representariam, portanto, novos arranjos produtivos e novas formas de relações de trabalho ou assumiriam as mesmas práticas do sistema de produção capitalista, porém com outra roupagem?

As semelhanças também são grandes no que se refere ao conceito de trabalho imaterial. O trabalho amplamente intelectual, realizado por trabalhadores autônomos, capazes de se auto gerenciar e que faz largo uso das tecnologias é, via de regra, o trabalho realizado nas indústrias criativas. Para Lazzarato e Negri (2001), o trabalho imaterial e, porque não, o trabalho criativo, assumiria uma forma mais independente e autônoma do modo de produção capitalista. Ou será que continua a obedecer a essa lógica, mesmo que por meio de novos arranjos produtivos como os praticados pela indústria criativa?

Arranjos esses que permitem o home office, a contratação de mão-de-obra terceirizada, adaptável e que cumpre jornadas variadas de trabalho no lugar do regime formal, que assegura os direitos constitucionais do trabalhador. Mas o que representa, na verdade, a flexibilização para o trabalhador criativo? Liberdade de escolha e gerência do seu tempo ou precarização das relações e direitos trabalhistas? O que, afinal, o trabalhador criativo faz com o tempo livre? Ocupa-o para interesses pessoais ou com outro projeto que complemente a sua renda?

Se, para o trabalhador flexitempo a sensação de liberdade é ampliada pela suposta ausência de supervisão e controle de um trabalho (SENNETT, 2016), como garantir um

resultado criativo e inovador que não tem hora nem lugar para acontecer? Desafio este no cerne das indústrias criativas, como controlar e rentabilizar a criatividade imaterial, subjetiva e intangível (AMORIN; FREDERICO, 2008) se não pela exigência de uma entrega de trabalho cada vez maior em um prazo cada vez mais curto?

São reflexões acerca desses e de outros questionamentos que este trabalho propõe -se a realizar.

### 3.6 O SIGNIFICADO DO TRABALHO

O trabalho é um valor importante na vida dos trabalhadores. A grande maioria das pessoas continuaria trabalhando, mesmo se tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente até o final da vida. Para estes indivíduos, o trabalho permite o relacionamento com outras pessoas, conferindo o sentimento de vinculação a algum grupo. Trabalha-se para se ter o que fazer, para se evitar o tédio, em nome de um objetivo na vida (MORIN, 2001, p. 9).

O trabalho, como se viu anteriormente, constitui-se numa atividade com um objetivo específico, visando produzir algo útil (MORIN, 2001, p. 12). Conforme Codo, *apud* Tolfo e Piccinini (2007, p. 38), o trabalho é “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. As autoras afirmam que “quanto mais completo e complexo o circuito sujeito – trabalho – significado maior o prazer no trabalho”, assim como um trabalho sem significado causa sofrimento para o trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39).

Já o emprego é o conjunto de atividades remuneradas executadas por um indivíduo, ou seja, a sua ocupação (MORIN, 2001, p. 12). O emprego pressupõe o conceito de alienação:

O trabalhador é alienado quando não possui controle sobre seu próprio trabalho, ou então quando a atividade a ser realizada está desconectada de suas vivências, experiências e iniciativas como sujeito. Nessa perspectiva, o trabalho é uma ameaça a ideais como os de liberdade, dignidade e, especialmente, à representação do trabalho como um confronto criativo do homem com a natureza, do qual emerge sua própria existência material e psíquica (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 144).

O trabalho pode ser também emancipatório quando práxis, ou seja, quando se consegue extrair significado da atividade realizada. Para Bendassolli e Borges-Andrade, (2011), o significado do trabalho é “um constructo multideterminado, sendo um produto sociocultural dinâmico”, ou seja, o processo de construção de significado no trabalho sofre

influência do contexto social, político, econômico, cultural e tecnológico no qual se está inserido, além das experiências pessoais dos indivíduos em relação ao trabalho (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 145).

Alguns dos estudos mais relevantes em relação ao significado do trabalho foram desenvolvidos a partir da década de 1980 pelo grupo MOW (Meaning of Work International Research Team). Os resultados desses estudos apontam para um modelo composto de três dimensões: a *centralidade do trabalho*, que representa o grau de importância que o trabalho possui na vida do sujeito. Esta dimensão é formada pela centralidade absoluta do trabalho, que representa a importância do trabalho na formação da autoimagem do indivíduo e mensura o valor que o trabalho possui na sua vida, e pela centralidade relativa do trabalho, que relaciona a importância do trabalho com outros aspectos da vida do sujeito, em determinado momento da sua vida. A segunda dimensão dá conta das *normas sociais sobre o trabalho*, que derivam dos valores morais associados ao trabalho como ética, deveres e direitos do trabalhador. Por fim, a terceira dimensão trata dos *resultados valorizados do trabalho*, que diz respeito aos motivos pelos quais o indivíduo é levado a trabalhar, as necessidades que são satisfeitas por meio do trabalho e as funções que ele cumpre na vida do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39-40).

Este estudo adota como sinônimos as palavras sentido e significado, tal como o praticado por vários outros pesquisadores em seus trabalhos e pesquisas acadêmicas (TOLFO; PICCININI, 2007). Segundo Morin (2001, p. 16-17), para ter sentido, um trabalho deve apresentar as seguintes características:

- Deve *ser feito de maneira eficiente e levar a alguma coisa*: os esforços dos trabalhadores devem ser empregados em uma atividade rentável, e para tanto as tarefas devem estar organizadas de modo que permitam atingir os resultados esperados de forma eficiente. Os objetivos devem estar claros e significativos para os trabalhadores;
- Tem que *ser intrinsecamente satisfatório*, permitindo ao trabalhador desenvolver suas aptidões e obter prazer na execução das tarefas. O indivíduo resolve problemas com criatividade e autonomia, através dos seus talentos e competências. Neste contexto, mecanismos de feedback se fazem necessários, pois informam o trabalhador a respeito de seu desempenho, permitindo a evolução e o desenvolvimento de novas competências e a conseguinte realização profissional do empregado;
- *Ser moralmente aceitável*, ou seja, é feito de maneira socialmente responsável e não fere nenhum princípio moral do trabalhador e não abre espaço para injustiça, práticas desrespeitosas ou desonestas;

- *Ser fonte de relações humanas satisfatórias*: não só as atividades realizadas geram satisfação, mas também as relações interpessoais que se estabelecem através e no ambiente de trabalho. O trabalho com muito sentido é o que possibilita, através das trocas pessoais, ajudar e ser ajudado na resolução de problemas, ter seus esforços reconhecidos e influenciar nas decisões tomadas pelos gestores, num ambiente onde relações interpessoais francas e honestas são possíveis.
- *Garantir a segurança e a autonomia do trabalhador*, associando a ideia de emprego a condições de trabalho e de uma remuneração que possibilitam a independência, autonomia e segurança financeira do empregado.
- *Manter o trabalhador ocupado*, na medida em que o trabalho permite estruturar a vida diária pois configura-se numa atividade programada, com início, meio e fim. A partir dele os demais aspectos da vida serão organizados.

Na sociedade contemporânea, é necessário que se veja sentido no trabalho para que se estabeleça sentido à vida fora do trabalho. O trabalho deve configurar-se na fonte primordial de realização pessoal:

Se o trabalho for autodeterminado, autônomo e livre, será também dotado de sentido ao possibilitar o uso autônomo do tempo livre que o ser social necessita para se humanizar e se emancipar em seu sentido mais profundo. A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 40).

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) pesquisaram o significado do trabalho nas indústrias criativas de São Paulo – SP. Os resultados das pesquisas apontaram para duas questões-base: a centralidade do trabalho e a hierarquia de fatores que conferem significado ao trabalho, para os trabalhadores criativos.

Os estudos demonstraram elevada centralidade do trabalho para os profissionais das indústrias criativas, fato que pode ser explicado levando-se em conta o alto índice de comprometimento afetivo que esses profissionais têm para com as atividades que realizam e dedicação intensa com as suas carreiras. O trabalho nas indústrias criativas é, via de regra, de cunho vocacional e exige intenso envolvimento emocional do indivíduo com a atividade que executa. Desta forma, fica mais difícil delimitar onde termina a vida profissional e inicia a vida pessoal, trabalho e diversão.

A alta centralidade do trabalho neste campo da indústria significa, portanto, alto envolvimento e comprometimento consigo e com sua própria carreira, diferente das indústrias convencionais, onde o trabalhador costuma comprometer-se com os ideais de uma

organização e consegue-se enxergar nitidamente as fronteiras entre os aspectos pessoais e profissionais de sua vida.

São dois os fatores que conferem significado ao trabalho para os profissionais das indústrias criativas, em destaque na pesquisa: o primeiro é desenvolver-se e aperfeiçoar-se por meio do trabalho, ou seja, a busca do prazer, do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento imprimem significado ao trabalho; o segundo fator é a percepção da utilidade social do trabalho que, em outras palavras, significa a noção de que o trabalho exercido pelo profissional criativo contribui para outras pessoas e tem utilidade para a sociedade.

A investigação de Bendassolli e Borges-Andrade (2011, p. 155) traz à tona, ainda, a questão da expressividade e identidade como elementos que imprimem significado ao trabalho, na medida em que os profissionais criativos conseguem se expor e se fazer ouvir através das suas atividades, tendo em vista que “trabalhar nesses setores envolve alguma forma de ‘estética de si’, quer dizer, uma afirmação da própria identidade do indivíduo por meio de suas obras, performances, atividades, encenações etc.”

## 4 A GESTÃO DA CRIATIVIDADE

É grande o desafio da gestão de uma organização quando o seu principal recurso é a criatividade. Como gerir um recurso intangível e subjetivo? Deve-se deixar o trabalhador livre para que possa exercer toda sua capacidade criativa ou, como em qualquer outra atividade que visa o acúmulo de capital, é mandatória a aplicação de modelos de gestão e instrumentos de controle que visam sobremaneira a produtividade do trabalho criativo?

No atual cenário econômico e social, novos valores emergem, desafiando velhas formas de gestão. É preciso pensar a gestão do trabalho criativo para que se possa explorar todas as potencialidades que as indústrias criativas representam para a economia contemporânea.

### 4.1 O FAZER CRIATIVO: CARACTERÍSTICAS, PROCESSOS, FACILITADORES E SUAS LIMITAÇÕES

Florida (2011, p. 21) considera a criatividade fator essencial para se viver e trabalhar nos dias de hoje. Porém, de acordo com Simonton (2000, p. 152), apesar da significância e da onipresença da criatividade, somente a partir dos anos 60 e início dos 70 é que a Psicologia passou a realizar mais frequentemente pesquisas científicas sobre o tema.

Muito se tem discutido sobre o tema, porém ainda não se chegou a um consenso entre os estudiosos da área em torno do conceito de criatividade. Apesar da crença no fato de que a criatividade é uma característica excepcional possuída por poucos, alguns estudos têm demonstrado que os talentos excepcionais são normalmente desenvolvidos ao longo da vida do indivíduo (ERICSSON *apud* SIMONTON, 2000, p. 152).

Todos nós somos criativos segundo o nosso próprio jeito, na forma como nos vemos e nos apresentamos para o mundo. Nossos lampejos de criatividade revelam nossa personalidade. Algumas poucas pessoas vão além e fazem de suas imaginações criativas o ponto central de sua vida profissional, não apenas em termos de sua personalidade, mas também comercialmente, na forma como sobrevivem disso e auferem lucros com isso (HOWKINS, 2013, p. 13).

Finke, Ward e Smith (1996, p. 190) afirmam que a capacidade criativa é uma propriedade essencial da cognição humana, ideia reforçada por Simonton (2000, p. 152), que diz que “a criatividade é um fenômeno mental que resulta da aplicação de processos

cognitivos comuns”<sup>2</sup>, o que permite crer que o pensamento criativo pode ser acessível a quase todas as pessoas. Este autor ressalta ainda que é preciso cerca de uma década de treino e prática para se desenvolver habilidades e conhecimento necessários para atingir a excelência em uma atividade, o que distancia ainda mais da crença de que os gênios criativos são pessoas dotadas de dons divinos.

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

Para Howkins (2013, p. 37), o processo criativo é o conjunto dos cinco itens explicados a seguir:

- a) Exame: é o processo de avaliar e questionar atentamente as ideias e coisas.
- b) Incubação: é o tempo de repouso necessário para a maturação das ideias.
- c) Sonhos: é permitir que a mente vagueie livremente, aberta a influências externas, aos devaneios e ao desconhecido.
- d) Entusiasmo: é a permissão da impulsividade e da intuição, das respostas sem reflexão anterior, sem se preocupar com a sensatez.
- e) Cair na real: é a volta à realidade, depois dos sonhos e intuições. É dar-se conta de onde se está e analisar se as respostas que surgiram são coerentes ao problema inicial.

O autor ressalta que não existe uma ordem lógica no processo criativo, as etapas acontecem de acordo com o modo de pensar e agir de cada indivíduo. Por fim, o resultado de todo esse processo poderá tomar a forma de um produto provido de valor comercial: o produto criativo.

Vieira (2001, p. 17) trata o processo criativo na publicidade como a soma de dois tipos de dados: o briefing, parte racional do processo, e as informações acumuladas ao longo da vida, que dizem respeito às emoções. O primeiro é o conjunto de informações sobre o produto ou serviço e a intenção que o departamento de marketing tem a respeito de como aquele

---

<sup>2</sup> Tradução da autora para “creativity is a mental phenomenon that results from de application of ordinary cognitive processes”.

produto ou serviço deve se posicionar diante do seu público alvo. A segunda é o conjunto de vivências que o publicitário traz consigo. A associação das vivências (emoções) ao briefing (razão) é o que faz a diferença na mensagem publicitária.

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

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

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

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

## 4.2 COMO GERIR A CRIATIVIDADE?

Segundo Florida (2011), apesar de existirem diversas perspectivas que visam a motivação e o gerenciamento da criatividade, métodos ultrapassados de gestão ainda são colocados em prática por empresas consideradas criativas. Essas organizações continuam burocráticas, avaliando o resultado dos funcionários pelo número de horas trabalhadas e lançando mão de métodos ineficientes de estímulo à criatividade e à produtividade. Por outro lado, existem as empresas que acreditam que a criatividade não pode ser gerenciada “de cima”, ou seja, através de hierarquias e processos rígidos de produção e supervisão: “tudo o

que você pode fazer é contratar pessoas talentosas [...], dar a eles uma ideia geral do que fazer e deixá-los em paz” (FLORIDA, 2011, p. 129).

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

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

É preciso analisar de perto a relação entre o modelo de gestão e o indivíduo pois, segundo Muzzio e Paiva Júnior (2014, p. 2), “a identidade emerge como fator significativo para melhor compreender como as práticas gerenciais podem convergir com o trabalhador criativo”. A fim de obter vantagem competitiva, as empresas necessitam, portanto, voltar a atenção à captura da capacidade criativa do trabalhador:

[...] à medida em que o capitalismo avança na produção de serviços e na utilização do trabalho não repetitivo, criatividade e inovação adquirem crescente importância nas organizações. Na sociedade dos descartáveis (Mézaros, 2002), o ciclo econômico encolheu, portanto, a taxa de inovação (criatividade transformada em mercadoria) deve ser crescente para sustentar o modelo de acumulação de capital (AMORIM; FREDERICO, 2008, p. 8).

As relações de trabalho burocráticas, formais, hierárquicas e com divisões bem definidas da época fordista de produção foram revistas na medida em que as empresas passaram a se organizar através de redes estratégicas com outras empresas, o que se convencionou chamar de organizações pós-fordistas. Contudo, dada sua natureza criativa e inovadora, as empresas de economia criativa vêm suscitando discussões acerca de um novo modelo de gestão, que rompe com os antigos modelos, tanto os fordistas quanto os pós-fordistas:

Nesse modelo gerencial criativo, seria mais adequado se os sistemas de controle, de remuneração, de liderança, de avaliação de desempenho, enfim, todas as práticas de gestão estivessem adaptadas a uma nova realidade, em que o indivíduo criativo assume um papel mais preponderante. Isso significaria uma gestão mais condizente com a identidade desse indivíduo pós-moderno (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2014, p. 5).

Por gestão criativa entende-se “o estudo e também a prática de gestão com base nas teorias de processos criativos e sua aplicação nos níveis individual, grupal, organizacional e cultural” (XU; RICKARDS, 2007 *apud* MUZZIO, 2017, p. 110).

Já *criatividade organizacional* é, nas palavras de Muzzio (2017, p. 109), “a capacidade coletiva (oriunda de processos baseados nos indivíduos, na liderança e na cultura) que proporciona rupturas conceituais ou práticas”, ruptura que resulta em novos produtos, serviços e processos com fins comerciais. A criatividade organizacional possui três estágios: o surgimento da *ideia inspiradora em potencial*, a *promoção dessa ideia em busca de legitimidade e recursos* e a *implementação da ideia, resultando em uma inovação*.

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

Já para Howkins (2013, p. 151), os dez princípios de administração criativa são:

- Pessoas criativas: Os funcionários com essa característica costumam apaixonar-se pelo trabalho que executam, envolvem-se e acreditam nele. Estão mais interessados no resultado do trabalho do que no caminho (e nas possíveis adversidades) que terão que percorrer até esse resultado. “As pessoas criativas começam dentro de si mesmas e têm de ser

verdadeiras consigo mesmas. A principal tarefa delas é administrar seus próprios valores intelectuais” (HOWKINS, 2013, p. 152).

- A função do pensador: Howkins (2013, p. 155) afirma que “Pensar é um verdadeiro trabalho” em tempo integral. Para o autor, é preciso encarar com dedicação e responsabilidade a função de pensador. As boas ideias podem acontecer em momentos triviais e mundanos, e em qualquer lugar, não necessariamente no ambiente de trabalho.

- O empreendedor criativo: Essas pessoas usam sua “riqueza criativa” para gerar valor. São os ativos intelectuais que garantirão o crescimento e o valor real dessas companhias. Os empreendedores criativos possuem cinco características: *visão*, que nada mais é do que um sonho que se quer transformar em realidade; *foco*, determinação e obstinação em fazer sua ideia dar certo; *perspicácia financeira*, possuindo o objetivo de construir um negócio que terá seu sucesso medido unicamente pelo seu resultado financeiro; *orgulho* de si e de suas ideias, não as abandonando diante do insucesso; e *urgência* em colocar o negócio em prática antes dos demais.

- O trabalho da era pós-emprego fixo: Acredita-se que o emprego pleno, que é o permanente e em tempo integral, está com os dias contatos, sobretudo nos setores criativos. Outras formas de trabalho vêm sendo postas em prática, tais como o *freelance*, o trabalho em tempo parcial, o trabalho autônomo e as empresas individuais. De acordo com o autor, o declínio da industrialização em massa foi o responsável pela diminuição dos empregos formais. Contudo o autor pondera:

A lacuna foi preenchida pelos pensadores e empreendedores criativos que usaram seus próprios talentos latentes. A forma de eles trabalharem, normalmente como *freelancers* e independentes, provou ser capaz de gerar empregos, sustentar relações comerciais e criar riqueza. A sociedade pós-industrial precisa do trabalho da era pós-emprego fixo (HOWKINS, 2013, p. 161).

- A pessoa *just-in-time*: De acordo com as novas características do trabalho, que vem se tornando cada vez mais “volátil e especializado”, nas palavras de Howkins (2013, p. 162), as empresas precisam moldar suas equipes rapidamente de acordo com a demanda. Assim, são contratados trabalhadores autônomos, prestadores de serviços altamente qualificados e especializados, quando estes forem necessários para determinada empreitada. Este tipo de trabalho costuma ser altamente eficiente e útil para a empresa, mas também pode ser considerado como sinal de precarização do mercado de trabalho e dos direitos do trabalhador pois, uma vez cumprido o trabalho para o qual foi contratado, o trabalhador ficara desocupado e sem vínculo com a empresa.

- A empresa temporária: Enxuta e concentrada em um objetivo específico, esse tipo de empresa é capaz de fornecer estrutura intelectual e gerenciar um processo criativo. Os empreendedores da empresa temporária focam-se em apenas um desafio por vez e seu tempo de durabilidade, na maioria das vezes, não ultrapassa um ano, o que acaba por exigir menos ativos fixos como equipamentos e propriedades e muito mais ativos intelectuais. A empresa temporária difere-se de uma equipe de projeto porque possui autonomia sob o processo em sua totalidade, aos moldes de uma empresa permanente, sem estar subordinada à alguém de fora da empresa. O objetivo de uma empresa permanente não é obter lucro: “A função delas é, mais frequentemente, gerar ideias, patentes e outros produtos criativos que serão repassados para e explorados por uma outra empresa” (HOWKINS, 2013, p. 163).

- O escritório para estabelecimento de contatos e o *cluster* empresarial: As pessoas criativas precisam de espaços privados para fazer seu trabalho específico, que é pensar e criar, mas precisam também de escritórios como locais que permitem o estabelecimento de contatos e de *networking*. Ou seja, mais do que um endereço, o escritório configura-se, para o criativo, um espaço de socialização e de trocas de experiências com seus colegas. Existem exceções mas, via de regra, “as pessoas criativas precisam de pessoas criativas ao lado para acelerar o sucesso em seu projeto atual e para testar ideias para o próximo” (HOWKINS, 2013, p. 166). Apesar do avanço das tecnologias de comunicação e das mudanças operadas na era pós-emprego fixo, permitindo uma liberdade de tempo, local e formato de atuação nunca antes experienciado pelo trabalhador, observa-se o aumento da necessidade das reuniões presenciais. O escritório, portanto, passa a atuar como um agrupamento de pessoas com interesses similares, em busca de um objetivo comum.

- Trabalho em equipe: Pelas razões supracitadas, o trabalho em equipe corrobora para o fazer criativo, permitindo que as equipes sejam formadas por pessoas com diferentes expertises e estimulando a troca e os “conflitos criativos”. A figura do líder da equipe aparece comparada a de um maestro que, silenciosamente, organiza esforços de maneira a potencializar os talentos e performances dos demais músicos da orquestra.

- Finanças: O autor lembra que a administração do dinheiro na economia criativa em muito se assemelha à convencional. Assim como na economia convencional, é preciso ter autoconfiança para começar um negócio, saber administrar a empresa, assumir riscos para fazê-la crescer e saber o que fazer se o negócio for mal ou as ideias acabarem.

- Acordos e sucessos: Enquanto a economia convencional baseia-se na aquisição de grandes quantidades de um mesmo material e produzir a maior quantidade possível de um mesmo produto através de uma linha de produção, a economia criativa encontra a sua

potencialidade em produzir ideias novas e únicas. Ideias novas e únicas geram propriedade intelectual e direitos autorais e, por conseguinte, mais acordos e contratos.

Muzzio (2017) ressalta que é preciso mais do que criatividade e boas ideias para garantir a inovação. É fundamental um ambiente organizacional e uma gestão da criatividade que propiciem a efetiva transformação de boas ideias em produtos e serviços, por meio da integração de líderes e equipes e da difusão da cultura da inovação na organização (MUZZIO, 2017, p. 119).

#### 4.3 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

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

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

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

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

Observa-se a existência de um importante número de empreendedores nas indústrias criativas, ou seja, pessoas ou grupos que constituem empresas através das quais podem exercer o trabalho criativo, em lugar de possuírem um emprego regular. Judice e Furtado (2014) destacam que a escolha pelo empreendedorismo pode se dar não por ímpetus econômicos, mas por estilo de vida do trabalhador criativo, que tende a priorizar questões como o “autoemprego; equilíbrio entre trabalho e vida; preferência de tempo gasto com família; local de habitação fora de grandes centros; busca de qualidade de vida”. Em nome de autonomia e liberdade de escolhas, o criativo pode vir a rejeitar tentativas de gerenciamento profissional de sua carreira, bem como ações de marketing (JUDICE; FURTADO, 2014, p. 300).

Bendassolli *et al.* (2016) falam sobre a questão das competências empresariais no contexto das indústrias criativas. Ressaltam a escassez de investigações desta natureza, que normalmente são realizadas nos setores tradicionais da economia, o que força os empreendedores criativos a administrarem suas empresas sem uma orientação específica que leve em conta as peculiaridades do seu tipo de negócio: “A situação é ainda mais séria se considerarmos que a maioria desses profissionais é compelida a se transformar em empresários, já que normalmente não tem ‘emprego’ no sentido convencional do termo (com contratos de trabalho regulares e formais)” (BENDASSOLLI *et al.*, 2016, p. 2).

Os autores definem competências “como a mobilização de conhecimento, ações e emoções que são operacionalizadas em um desempenho que agrega valores”. É preciso estudar as competências empresariais para melhor compreender as atividades responsáveis pelo desempenho do empresário, a saber: atuação em um contexto competitivo no qual a empresa está inserida; gerenciamento de recursos para que a empresa possa expandir-se; estabelecimento de metas e tomadas de decisões para o cumprimento das mesmas (BENDASSOLLI *et al.*, 2016, p. 2).

Lima (2010) discute as mudanças na organização do trabalho, sempre em busca de alternativas que combatam o desemprego e a precarização. O autor esclarece que o momento é o de valorização do conhecimento do trabalho pelo trabalhador e das vantagens “com forte viés individualista” que esse indivíduo pode obter com tal conhecimento: maior autonomia, emancipação, poder de escolha. É neste contexto e para esse trabalhador mais intelectualizado (tais como os trabalhadores da indústria criativa) que surgem novos arranjos da organização do trabalho:

Participação como autocontrole e autogestão de equipes nas empresas; autogestão empreendedora em empresas de propriedade coletiva como cooperativas e a informalidade em sua “positividade”, representada pelo empreendedorismo dos

pequenos produtores. Sai de cena, ou pelo menos perde visibilidade, o projeto do trabalho coletivo enquanto possibilidade de transformação social, sendo substituído por alternativas de menor alcance, na qual esse projeto permanece ao lado de outros (LIMA, 2010, p. 159).

Este autor propõe a discussão acerca do conceito de participação no mercado de trabalho a partir dos anos 1980, período marcado pelo neoliberalismo, iniciando pela análise do fenômeno conhecido como pós-fordista ou toyotista. Neste momento a ideia do ‘vestir a camiseta’ da empresa era propagada, juntamente com uma gestão organizacional orientada para estimular a autonomia e confiança, o trabalho em equipe e a autogestão controlada. O trabalhador deveria ser flexível, pronto para adaptar-se às mudanças de um mercado em contínua transformação, apto a realizar o seu trabalho técnico e ao mesmo responsável por organizar o seu processo de trabalho e investindo constantemente na sua formação e aprimoramento, garantindo desta forma sua continuidade no mercado de trabalho (LIMA, 2010).

A partir daí o trabalho do empreendedor autônomo passa a ser valorizado, adjetivado pela flexibilidade e disposição de correr riscos, alta qualificação, orientação à inovação e operando por meio de contratos temporários ou sem contrato algum.

Essa perspectiva se espalha, mesmo nas propostas coletivistas por excelência que são as cooperativas e empresas autogestionárias. Nestas, o caráter empreendedor, agora a serviço do coletivo, explicaria o sucesso de empreendimentos nos quais os trabalhadores autogeririam efetivamente suas atividades, retomando a ideia de “projeto” emancipatório, não só na criação de uma alternativa ao desemprego e da precarização das relações de trabalho, mas também, de uma “outra” economia, na qual o trabalho teria precedência sobre o capital (LIMA, 2010, p. 161).

Como visto anteriormente, a atividade impregnada de subjetividade pressupõe uma maior independência do trabalhador diante da “atividade empreendedora capitalista” porque realizada por uma “força de trabalho intelectual” mais independente, autônoma e dotada de maior capacidade de decisão frente a situações inesperadas (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 31).

Diversos regimes de trabalho são praticados nessa indústria, tais como a terceirização, o trabalho intermitente e o trabalho por projetos (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). É necessário que se veja essas novas formas de organização da produção na Indústria Criativa como possibilidades de garantir a eficiência e rentabilidade do trabalho criativo como atividade remunerada, porém sem cercear a liberdade necessária a esse tipo de trabalhador mais intelectualizado e, por isso, mais independente e capaz de exercitar a sua autonomia e

liberdade de escolha, e sem que essa autonomia represente a precarização das relações de trabalho.

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

#### 4.4 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE TRABALHO NO ESTÍMULO À CRIATIVIDADE

Como viu-se anteriormente, os trabalhadores criativos precisam de espaços de socialização e espaços privados para a reflexão e a produção propriamente dita.

Ao assumir um aspecto de uma comunidade de pessoas, não de locais, o escritório para estabelecimento de contatos vai além de sua localização física. Seus trabalhadores, ou membros, se comportam como se fossem membros de uma extensão de uma família ou tribo embora, como qualquer membro de uma família ou tribo sabe, isso não implica pura felicidade. As fronteiras entre a casa e o trabalho não são tão claras e definidas, onde as pessoas fazem ligações telefônicas de cunho particular no trabalho e se acostumam a trabalhar em casa. Para muitas pessoas, particularmente os jovens, uma rede sediada no local de trabalho poderia ser um local mais agradável e de convívio do que a própria casa. Muitas vezes elas passam mais tempo e encontram mais amigos aí (HOWKINS, 2013, p. 165).

Existe, de acordo com Florida (2011, p. 130), uma polarização na discussão sobre o ambiente ideal de trabalho criativo. De um lado, uma corrente de pensamento que acredita que se passa cada vez mais tempo no trabalho, e que este ambiente seria fonte geradora de estresse e insegurança. De outro, há os que acreditam num espaço que estimula e apoia seus funcionários, as chamadas “empresas acolhedoras” e sua vertente, o “ambiente de trabalho boêmio”, que surge junto à nova economia, na década de 1990, incorporando elementos tais como vestimentas casuais e a cultura da festa e do hedonismo no escritório. O que pode ser afirmado, a partir do exposto, é que “os ambientes de trabalho estão mudando porque a ênfase hoje recai sobre o trabalho criativo” (FLORIDA, 2011, p. 132).

De certo tem-se que, para se tornarem propícios ao estímulo da criatividade, os ambientes de trabalho se tornaram “mais estressantes e mais acolhedores”, concomitantemente, as denominadas “senzalas acolhedoras”. Mais estressantes, explica

Florida (2011, p. 132), porque o trabalho criativo deve sempre superar o realizado no dia anterior, num ciclo constante e veloz de mudança e produção de novas ideias, encontrando jeitos mais rápidos, melhores e mais baratos para a resolução de problemas. E mais acolhedoras porque a empresa faz de tudo para atrair e reter seus talentos criativos, adaptando funções de modo a se tornarem mais atrativas aos olhos de seus funcionários. Estes, por sua vez, “procuram desafios, um bom salário e uma gestão minimamente competente que não crie obstáculos”. O autor complementa: “As pessoas não querem ser ignoradas nem controladas demais. Elas não querem acatar ordens, mas querem direção” (FLORIDA, 2011, p. 133).

As empresas inteligentes exercem o “controle sutil” sobre seus funcionários: sabem que o trabalhador criativo se motiva quando desafiado, reconhecido, respeitado e quando a ele são atribuídas responsabilidades. Desta forma, os estimulam a produzir mais porque conhecem suas motivações intrínsecas. Outra forma de controle sutil, completa Florida (2011, p. 134), é o desejo que o profissional possui pelo reconhecimento de seus pares, o que, muitas vezes, acaba por gerar pressão e concorrência entre os pares.

Pessoas criativas trocam suas ideias e energia criativa por dinheiro, mas elas também querem flexibilidade para perseguir outros interesses da maneira que bem entendam. Sendo assim, trocam segurança por autonomia e conformismo por liberdade para ir de um emprego a outro e para realizar projetos e atividades que lhes interessam. A mudança para automotivação e autonomia no ambiente de trabalho está associada ao fato de que não assumimos nossa identidade com base na empresa em que trabalhamos, mas no tipo de trabalho que fazemos, na nossa profissão, em nossos interesses e na comunidade em que vivemos (FLORIDA, 2011, p. 135).

Para De Masi (1999, p. 241), as empresas não são mais capazes de controlar seus funcionários como costumavam fazer com seus operários. O desafio atual é “motivar o trabalhador de opinião à produtividade” (DRUCKER *apud* DE MASI, 1999, p. 241).

#### 4.5 A MOTIVAÇÃO DA PRODUTIVIDADE INTELECTUAL E O ENGAJAMENTO

A falta de motivação obstrui a criatividade, a disponibilidade, a intuição e a generosidade do trabalhador. A empresa mais competitiva será, segundo o autor, a que é capaz de motivar seus colaboradores, ampliando a sua força criativa. O desafio reside, portanto, em encontrar maneiras de motivar pessoas “cultas e financeiramente estáveis” (DE MASI, 1999, p. 241).

A falta generalizada de motivação que vemos em muitas organizações é um efeito colateral devastador da distribuição desigual do poder. Para algumas pessoas de

sorte, o trabalho é um lugar de prazerosa autoexpressão, um lugar de convívio camarada com colegas em busca de um propósito significativo. Para muitos outros, entretanto, é simplesmente uma labuta, algumas horas da vida “alugadas” todos os dias em troca de um contracheque. A história da força de trabalho global é um triste caso de energia e talentos desperdiçados (LALOUX, 2017, p. 61).

Uma saída para a motivação é, segundo De Masi (1999, p. 244), promover mudanças na organização de maneira que ela passe a saber aprender estando em contato direto com o mercado, com o cliente e com seu produto, além de modificar sua estrutura de gestão subvertendo cargos e funções e montando grupos autônomos de trabalho.

De Masi (1999, p. 244) apresenta uma análise do trabalho no terceiro setor feita por Drucker, apontando os fatores que conferem sucesso a esse tipo de trabalho voluntário e não remunerado e que podem ser implementados também nas organizações com fins lucrativos.

Para Drucker (*apud* De Masi, 1999), enquanto caía o rendimento das grandes empresas, o terceiro setor observava o incremento da motivação e eficiência dos seus voluntários, que atuavam com uma missão bem definida e focados nos resultados do cliente, além do treinamento e avaliação do desempenho da equipe e do compartilhamento das responsabilidades com todos os membros da equipe, “acrescentando um pouco de habilidade gerencial e muita atividade formativa à sua organização informal, e ao carisma da liderança” (DE MASI, 1999, p. 246).

Outra preocupação dos gestores de pessoas tem sido o engajamento no trabalho, que leva em conta fatores como a motivação de um trabalhador e seus níveis de eficácia e energia empregada nas tarefas realizadas. Nas palavras de Oliveira e Rocha (2017, p. 416), “empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho”, comportamento este que estimula o bom desempenho do trabalhador e da equipe na qual está inserido.

Pode-se definir engajamento como:

[...] um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2017, p. 44).

Engajamento trata-se de um estado motivacional positivo relacionado ao trabalho composto por: *vigor*, que considera os elevados níveis de resiliência e energia mental do trabalhador; *dedicação*, que diz respeito ao envolvimento e dedicação do indivíduo para com o seu trabalho, possibilitando que se atribua significado ao trabalho realizado, que o desafia e

o inspira e o deixa orgulhoso do que faz; e *absorção*, estado em que o trabalhador tem dificuldades em desconectar-se dos seus afazeres por encontrar-se absorto de forma prazerosa a eles (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2017; PIRES; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

Para Pires, Costa e Siqueira (2015), pessoas engajadas são envolvidas física e emocionalmente com suas atividades e imprimem “o seu eu” no que fazem, fator este que parece ser mandatário em toda atividade considerada criativa.

#### 4.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CRIATIVAS

Muito se tem discutido sobre cultura organizacional, porém sem chegar a um conceito fechado e unânime entre os autores. O que se pode observar é que todas as definições levam em conta o caráter essencialmente humano de uma organização e, nas palavras de Cavedon (2003, p. 53), “ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”.

Conforme apresentado por Schein (2009), a cultura leva em conta elementos como padrões de comportamento de um grupo, normas, valores compartilhados, as regras que regem esse grupo, o clima organizacional, competências e habilidades dos membros da organização, hábitos, significados compartilhados, rituais e celebrações, entre outros. Este autor apresenta a sua definição de cultura organizacional como sendo:

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 4).

Schein (2009, p. 13), completa sua definição afirmando que a cultura possui: *estabilidade estrutural*, uma vez que confere identidade ao grupo. É em nome desta coesão resultante da estabilidade que o grupo sobrevive, mesmo com a perda de algum membro. E é também em função da estabilidade estrutural que mudar uma cultura constitui-se em uma tarefa tão difícil; *profundidade*, tanto que pode ser considerada inconsciente, invisível e intangível; outra característica da cultura é a *extensão*, pois abrange todo o grupo e influencia todos os seus membros; e por fim a cultura possui o poder de *padronização ou integração*, uma vez que unifica vários elementos característicos de um grupo. Schein (2009, p. 14)

explica que “de algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por ‘cultura’”.

Já diante do pensamento de Fleury (1992), pode-se dizer que a cultura organizacional possui também a função de mantenedora do *status quo* em uma organização:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1992, p. 22).

Porém, uma empresa que busca a inovação não deve perseguir somente a estabilidade e a manutenção de um pensamento comum. Morin (2001) afirma que, para que atribua sentido ao trabalho que executa, o indivíduo deve sentir-se ajudado e capaz de ajudar na resolução dos problemas da organização em que trabalha, bem como influenciar nas decisões tomadas pelos gestores, num ambiente onde são estabelecidas relações interpessoais com abertura, honestidade e franqueza. E em um ambiente aberto a opiniões divergentes, possíveis conflitos tornam-se latentes.

Para Simmel (2011), conflito é uma forma de sociação, ou seja, uma maneira de interação. É através do conflito entre duas opiniões divergentes que algum tipo de unidade pode ser construído, “mesmo que seja através da aniquilação de uma das partes em litígio”, pois a resolução da tensão entre duas partes opostas torna-se possível através do conflito (SIMMEL, 2011, p. 568). Há que se considerar, portanto, o aspecto positivo do conflito como de solucionador de contrastes.

Os elementos negativos e dualistas desempenham um papel inteiramente positivo nesse quadro mais abrangente, apesar da destruição que pode desenvolver sobre as relações particulares. Tudo isso é muito óbvio na competição e indivíduos no interior de uma unidade econômica (SIMMEL, 2011, p. 573).

Para este autor, a contradição presente no pensamento de um grupo rejeita a unidade, e é esse conflito que torna possível “uma diferenciação considerável de humores e direções do pensamento, de onde flui toda a vitalidade e a real estrutura orgânica desse grupo” (SIMMEL, 2011, p. 568). Por conseguinte, o conflito não aniquila o que uma interação convergente constrói, e sim deve ser visto como a soma de duas ideias divergentes, resultando em uma outra via possível.

Para as empresas que se pretendem inovadoras e desruptivas com antigos padrões, o conflito “positivo” torna-se elemento fundamental para novos aprendizados e novas formas de fazer. Muzzio (2017) afirma que a cultura criativa existirá em determinados contextos organizacionais que a favoreçam. Mas pondera que também é preciso determinado esforço para que essa cultura se estabeleça:

Por outro lado, Brettel e Cleven (2011) relacionam a cultura organizacional de inovação com o grau em que as organizações estão predispostas a aprender continuamente e desenvolver o conhecimento com a intenção de detectar lacunas entre aquilo que é desejado pelo mercado e o que a firma oferece no momento. Tal visão volta-se para uma perspectiva de competitividade oriunda dos processos inovadores, subsidiados por uma cultura condizente com essa visão (MUZZIO, 2017, p. 113).

Em organizações que consideram o talento e a criatividade como vantagens competitivas, o desenvolvimento das habilidades do trabalhador é fundamental no tocante ao comprometimento. Fatores como autonomia, valorização e treinamento geram indivíduos mais satisfeitos com a profissão e, por conseguinte, mais comprometidos com a organização na qual trabalham (MARCHIORI, 2004).

Para identificar os tipos de cultura organizacional, Handy (2006) estabelece uma comparação entre os deuses da Grécia antiga e a forma como são administradas as empresas. A partir deste paralelo traçado pelo autor, permite-se afirmar que agências de publicidade são predominantemente uma cultura-de-tarefa, cujo objetivo fundamental consiste na resolução de problemas. A afirmativa é sustentada por Sampaio (1999, p. 51), que diz que o principal papel de uma agência de publicidade é “a criação das melhores alternativas de propaganda para cada problema de cada cliente”. As empresas da cultura-de-tarefa são essencialmente organizações interligadas, com unidades independentes de funções específicas, mas trabalhando para um mesmo propósito final.

De acordo com o autor, Atena, a deusa guerreira, patrona dos artesãos, dos líderes pioneiros e de Ulisses, o resolvidor de problemas, é o deus da cultura-de-tarefa. A figura que representa graficamente este tipo de cultura é a rede, que metaforicamente recolhe recursos de todo o grupo e concentra-os em um só problema, a fim de resolvê-lo da maneira mais eficiente possível. E a liderança, por sua vez, é a figura que ajuda e comanda com determinação o trabalho desta equipe. A perícia é o que garante poder e influência na organização. Portanto talento e criatividade são recompensados e necessários para se destacar neste contexto, bem como são encorajadas o uso da intuição e o exercício de novas formas de abordagem das situações.

Contudo, ainda segundo Handy (2006), as culturas-de-tarefa são caras. Os trabalhadores são especialistas em sua maioria (e por isso possuem salários mais altos), trabalham em conjunto trocando informações entre si, tornando o trabalho mais demorado. Este trabalho também não é feito apenas uma vez. A experimentação é uma prática, pois os trabalhadores almejam fazer sempre diferente e melhor, o que acaba por onerar ainda mais o processo.

A variedade, e não a previsibilidade, é o alimento deste tipo de cultura, que funciona bem enquanto as pessoas se aventuram em novas situações. Handy (2006) afirma ainda que, diante da rotina e em tempos de crise, essas culturas tornam-se inviáveis, pois não sabem como agir face à necessidade de ordem e regras, transformando-se em operações muito caras para se manter.

#### 4.7 A ADMINISTRAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA

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

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

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

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

Perez (2008, p. 10) explica ainda que as agências de propaganda são, em sua maioria, organizações híbridas, optando por vários modelos de gestão em conjunto. Via de regra, esse tipo de empresa está organizada por função, com funcionários divididos em departamentos de acordo com a sua expertise, e por cliente, para que a equipe como um todo detenha o conhecimento sobre quem vai atender, realizando, assim, um trabalho totalmente customizado para determinado cliente, que possui características e necessidades únicas.

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

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

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

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

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

## 6 METODOLOGIA

Como dito anteriormente, a presente investigação tem por objetivo compreender o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda atuantes em Porto Alegre-RS, a partir da análise das concepções de trabalho e criatividade desses profissionais. Para esse fim, foi utilizada a abordagem qualitativa, privilegiando a interpretação de dados em detrimento da mensuração dos mesmos, e ocupando-se por analisar as significações presentes em atos e práticas. Essa abordagem pressupõe ainda “uma interdependência entre o mundo real, o objeto da pesquisa e a subjetividade do sujeito. [...] o sujeito é considerado como parte integrante do processo de conhecimento, atribuindo significados àquilo que pesquisa” (SANTAELLA, 2001, p. 143).

Esta pesquisa, de natureza aplicada, é aquela que, para Santaella (2001), contribui para a resolução de um problema. Para tanto, o pesquisador faz uso de conhecimentos já disponíveis que, aplicados à pesquisa, resultam em soluções para o referido problema, além da proposição de novas investigações pertinentes ao tema estudado.

Os procedimentos metodológicos adotados em busca de dados para este estudo foram a pesquisa bibliográfica prévia a fim de dar embasamento teórico às temáticas abordadas ao longo do estudo, e a pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados através de um encontro mais direto com a população pesquisada. Nesse tipo de pesquisa:

A realidade é interpretada a partir de um embasamento teórico, sem a pretensão de desvendar integralmente o real e possui um caminho metodológico a percorrer com instrumentos cientificamente apropriados (PIANA, 2009, p. 168).

Dessa forma torna-se possível, de acordo com Gehrardt e Silveira (2009), estabelecer um diálogo entre os dados coletados e a teoria, aliando diferentes recursos de pesquisa com o objetivo de construir um panorama sobre o tema em questão.

Para Sá (2010):

Localizar o pesquisador” é fundamental para entender a sua construção particular, as dificuldades e os resultados da investigação. Ter consciência de quem, de onde, o porquê, como (o modo), e para quem o pesquisador fala serve para destrinchar armadilhas que consciente ou inconscientemente ele relega (SÁ, 2010, p. 9).

Logo faz-se necessário situar o leitor quanto ao lugar de fala da pesquisadora, profissional atuante no mercado publicitário da cidade de Porto Alegre – RS. As escolhas referentes à população e a amostra da investigação orientaram-se por acessibilidade e conveniência desta pesquisadora que, em função da sua atuação profissional, identificou o

grupo de sujeitos da pesquisa através de sua rede de contato pessoal ou de indicações provindas destas mesmas relações.

O universo da investigação, portanto, foi construído pelas agências de publicidade de Porto Alegre. A opção de entrevistar profissionais que atuam no departamento de criação se deu em função da natureza da atividade exercida. Sendo esses os responsáveis pela concepção visual e textual das peças publicitárias são, via de regra, os profissionais que mais tem presente o processo criativo no seu dia-a-dia de trabalho. Para Sant’Anna (1998) a publicidade flerta com o trabalho artístico ao lançar mão de todos os recursos artísticos e pictóricos e dar espaço para todas as ideias e inovações. O objetivo principal da propaganda é ser notada, é diferenciar-se, é atingir o consumidor e convencê-lo. E para atingir tal fim, é necessário um eficiente trabalho de criação:

É necessária a sensibilidade de uma pessoa criativa que, embora não possa ter certeza do sucesso de seus esforços, tem maiores possibilidades, já que passa quase todas as horas do dia exercendo e afiando seu talento. [...] Nunca se conseguirá formular a equação para uma grande ideia e uma grande execução. Teremos sempre, que nos apoiar no talento artístico, na intuição sensível, arguta e disciplinada do pessoal de criação (SANT’ANNA, 1998, p. 155).

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

**Quadro 2:** Síntese de participantes / sujeitos da pesquisa

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

Fonte: A Autora, 2018.

\*Empreendedores individuais.

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

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade, com o objetivo de explorar, através da investigação qualitativa, os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias, abordando as experiências e pontos de vista dos atores inseridos nestes contextos (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012). Utilizou-se um conjunto de questões abertas, sendo as mesmas para todos os entrevistados, e permitiu que falassem livremente sobre os assuntos aos quais foram inquiridos, porém sem desvio do tema original (GIL, 1999). As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para a análise dos dados obtidos.

Os questionamentos desta pesquisa foram elaborados com base no referencial teórico apresentado anteriormente, especialmente as teorias sobre o significado do trabalho apresentadas no capítulo 5 deste estudo, visando investigar a opinião dos participantes no que tange as três pré-categorias a seguir: *rotinas de trabalho*; *o sentido do trabalho*; e *o indivíduo-trabalhador*, procurando levantar elementos que respondam ao problema de pesquisa proposto nessa investigação.

Após a realização das entrevistas, que ocorreram no mês de janeiro de 2018, optou-se pela análise de conteúdo para proceder ao exame dos dados obtidos, técnica esta que se constitui em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p. 37) aplicados à interpretação de discursos diversificados e que “oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (BARDIN, 2016, p. 15).

Para a mesma autora, os objetivos da análise de conteúdo são “a superação da incerteza” permitindo que o pesquisador verifique se a sua leitura sobre os fatos apurados é válida e generalizável, e “o enriquecimento da leitura”, realizada de modo que novas significações e propósitos das mensagens sejam descobertos, confirmando ou infirmando o que se procura demonstrar através dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 35).

Após a realização das entrevistas, faz-se necessário o exame das respostas obtidas para futuro contraponto com a teoria revisada. A presente análise de conteúdo foi feita através de três fases de trabalho:

1. a *pré-análise*, quando as ideias iniciais foram organizadas e os próximos passos, desenhados. Nessa fase foram estabelecidas as subcategorias que balizaram a análise e, a partir delas, as hipóteses que subsidiaram a interpretação final;
2. a *exploração do material*, a análise propriamente dita, quando o material foi codificado a partir das decisões tomadas na fase de pré-análise;
3. e por fim o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, quando “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos” (BARDIN, 2010, p. 131).

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

Moraes (1999) explica que, para que se proceda à análise de conteúdo de dados qualitativos, após a preparação dos dados faz-se necessário o cumprimento de três etapas essenciais: a *categorização*, a *descrição* e a *interpretação*. Como já visto, a categorização consiste no agrupamento para a redução das informações colhidas na pesquisa. Já a descrição é o texto que sintetiza os principais significados agrupados em cada categoria: “É o momento de expressar os significados captados e intuídos nas mensagens analisadas” (MORAES, 1999, p. 8). Por fim tem-se a etapa de interpretação, que consiste em procurar compreender tanto os conteúdos manifestos como os conteúdos latentes nas entrevistas. Na presente investigação, em função da existência de um quadro teórico que antecede a pesquisa, “a interpretação é feita através de uma exploração dos significados expressos nas categorias da análise numa contrastação com esta fundamentação” (MORAES, 1999, p. 9). São nessas três etapas em que está estruturada a análise apresentada a seguir.

## 6.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Como viu-se, neste estudo um sistema de três pré-categorias foi fornecido *a priori* da análise, ainda na fase de elaboração do questionário de pesquisa, orientando assim a formação de grupos de elementos com características comuns, ou seja, agrupando todos os temas com significados relacionados e complementares.

A análise a seguir foi estruturada em categorias e subcategorias, tal como o sugerido por Bardin (2016) e descrito abaixo:

1. *Categoria rotinas de trabalho*, disposta a compreender os aspectos que tangem ao dia-a-dia do publicitário nas subcategorias descritas a seguir:
  - 1.1 Rotina de trabalho
  - 1.2 Ambiente de trabalho
  - 1.3 Liberdade para exercer a criatividade no trabalho
  - 1.4 Atividades criativas e não criativas
  - 1.5 Mercado de trabalho.
  
2. *Categoria o sentido do trabalho*, que procurou identificar a influência dos aspectos apresentados a seguir na atribuição de significação da atividade realizada:
  - 2.1 Atuação dos líderes
  - 2.2 Propósito do trabalho realizado
  - 2.3 Valorização do profissional
  - 2.4 Crenças, valores e princípios morais
  - 2.5 Segurança e satisfação financeira.
  
3. *Categoria o indivíduo-trabalhador criativo*, que investigou a dimensão e influência que o trabalho exerce na vida do publicitário, levando em conta:
  - 3.1 A centralidade do trabalho na vida do indivíduo
  - 3.2 Relações e vínculos pessoais
  - 3.3 Atividades criativas paralelas ao trabalho
  - 3.4 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
  - 3.5 Como e onde o trabalhador se vê no futuro.

Optou-se por organizar a descrição sintética das principais partes dos depoimentos coletados em forma de um quadro de análise temática que, segundo Bardin (2016), divide o texto em alguns temas principais presentes nas entrevistas. Assim pode-se verificar a recorrência desses temas entre os entrevistados, além de organizar a interpretação dos dados obtidos.

Apresenta-se agora a descrição e interpretação relativas a cada grupo de categoria e subcategorias estabelecidos para nortear a análise desta pesquisa.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O tema abordado apresentou nuances de complexidade e evidenciou o interesse dos entrevistados em contribuir com suas percepções, com base em suas trajetórias individuais no âmbito de sua atuação profissional. Nesta perspectiva a categorização, facultada pela revisão teórica, foi oportuna e relevante, para tornar a análise mais coerente e alinhada com os objetivos da pesquisa, fornecendo elementos para compreender o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda atuantes em Porto Alegre-RS, a partir da análise das concepções de trabalho e criatividade desses profissionais.

### 7.1 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

A partir do tratamento dos resultados, pôde-se então chegar às interpretações e conclusões apresentadas a seguir.

#### 7.1.1 Categoria Rotinas de Trabalho

**Quadro 3:** Categoria rotinas de trabalho / Rotinas de trabalho

CATEGORIA ROTINAS DE TRABALHO		
SUBCATEGORIA: Rotina de trabalho		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Assim que inicia o trabalho pela manhã, o entrevistado E1, que é <i>freelancer</i> , procura entender todas as demandas previamente direcionadas a ele pela agência que o contratou e verificar se esta demanda está de acordo com os prazos estabelecidos para cada trabalho. O entrevistado diz que gostaria de ter autonomia para autogerir a sua pauta diária de acordo com o tipo de trabalho que será realizado (criativo ou não): “eu às vezes acho que o sistema de tu ter um prazo já... uma ordem de trabalho muito definida nem sempre corresponde ao que tu espera fazer naquele dia. Porque por exemplo, às vezes tem dias que tu está mais inclinado a um trabalho ãhn... mais... braçal e às vezes tu está inclinado a fazer um trabalho mais criativo. E até no momento do dia às vezes tu tem diferenças nisso. E se tu tem uma ordem já definida, às vezes tu vai fazer um trabalho de um tipo que não é o que a tua cabeça está pronta pra fazer naquela hora. Às vezes de manhã tu não está inspirado pra criar e tu tem que fazer um trabalho criativo... então quando tem uma liberdade maior dentro, consegue ter uma autogestão, ter uma influência sobre a ordem dos trabalhos que tu vai fazer, tu consegue encaixar desse jeito: ah, eu vou resolver esse aqui porque é mais braçal, eu não estou muito inspirado ainda, e de tarde, né, no final

		do dia tu pega um trabalho que precise de um trabalho, de uma resposta criativa”.
	PREVISIBILIDADE DO DIA	O dia-a-dia não é previsível para este profissional pois, como freelancer, cada lugar possui uma característica de trabalho.
	JORNADA DE TRABALHO	Não aceita passar do horário de trabalho porque é freelancer, porém acha que esse poder de negociação existe em função da sua condição e prestador de serviço. Para o E1, a realidade dos funcionários regulares é diferente: “Quando eu trabalho nas agências, eu vejo muito de eu negociando, fazendo esse ah, eu não vou conseguir entregar, daí eu saio no meu horário porque eu fiz essa negociação, eu disse, né, e não me comprometi com isso. E vejo a equipe que é contratada das agências ficando até mais tarde pra resolver os trabalhos deles e às vezes até aqueles que eu disse que não ia conseguir fazer. Porque já se tem uma expectativa que eles fiquem”.
E2	MOTIVAÇÃO	Quando inquirido sobre sua rotina de trabalho, o entrevistado a descreveu como “chata”, dizendo em seguida que atualmente não há nada que o motive a dar oito horas do seu tempo em se tratando de trabalho.
	PREVISIBILIDADE DO DIA	O E2 considera que a sua rotina de trabalho é, na maior parte previsível pois, de acordo com o trabalho no qual está envolvido, ele sabe quais os próximos passos que devem ser realizados.
	JORNADA DE TRABALHO	Para este entrevistado, a jornada de trabalho é, via de regra, de oito horas diárias. Horas extras acontecem em caráter de exceção.
E3	RELAÇÕES PESSOAIS	Para a E3, a sua rotina de trabalho é “ótima” em função das pessoas e do ambiente de trabalho no qual está inserida.
	TEMPO DEDICADO AO TRABALHO	A entrevistada considera que passa muito tempo dentro da agência. Reconhece isso como sendo um comportamento comum na publicidade e propaganda, mas resiste em deixar o trabalho tomar conta da sua vida: “Acho que todo mundo que vive lá dentro acaba transformando isso na sua vida, assim, vindo a A2 <sup>3</sup> como se o mundo fosse aquilo dali. Então eu trabalho muito pra não deixar isso acontecer. Tipo, eu fico tentando arranjar projeto fora, eu fico tentando fazer outras coisas, porque se não, aquilo ali acaba tomando uma proporção gigantesca”.
	PREVISIBILIDADE DO DIA	Hoje considera o seu dia, em geral, previsível e fechado, mas ressalta que seu dia-a-dia já foi “uma aventura”. Atribui essa mudança ao perfil dos seus líderes <sup>4</sup> .
	JORNADA DE TRABALHO	Para a E3, a jornada de trabalho obedece, via de regra, o período pré-estabelecido de uma forma flexível: “São alguns dias que eu saio mais tarde, mas eu também chego um pouco mais tarde. Então, em geral, o horário não é uma grande questão”. Porém a entrevistada ressalta que passa de 10 a 11 horas diárias no trabalho, incluindo o intervalo de almoço de duas horas diárias, e que considera esse período muito longo para dedicá-lo a essa atividade.
E4	PREVISIBILIDADE DO DIA	Para a E4, a pauta de trabalho está sempre bem definida. As mudanças na programação diária de trabalho acontecem em função das movimentações e necessidades do cliente.
	JORNADA DE TRABALHO	A entrevistada, que é estagiária, consegue perfeitamente organizar a sua jornada diária de trabalho de acordo com as suas necessidades. Diz que a empresa para a qual trabalha é sempre flexível quando é preciso fazer um horário diferenciado de trabalho em função dos seus compromissos como estudante.

<sup>3</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

<sup>4</sup> Houve recente mudança de líderes no trabalho de E3.

E5	COMPLEXIDADE DO TRABALHO EM FUNÇÃO DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO	Em função de “estar” freelancer, a E5 considera a sua rotina de trabalho mais tranquila por conta do tipo de trabalho que as empresas contratantes solicitam que ela execute: “quando eu estou como <i>freelancer</i> , acaba que eu pego muita alteração, muito trabalho mais simples em função de envolvimento com a empresa. Geralmente as empresas preferem passar trabalhos mais complexos pra pessoas que estão fixas, funcionários. Então a minha rotina de trabalho, ela... claro, também varia de agência pra agência. Agências que as pessoas confiam mais em mim, elas me passam trabalhos mais pesados”. A entrevistada diz ainda que, no seu momento atual de vida <sup>5</sup> , deixa claro que seu comprometimento com as empresas contratantes será limitado em função de outros compromissos pessoais.
	PREVISIBILIDADE DO DIA	A entrevistada afirma que, em função de ser freelancer, o seu dia é quase sempre previsível, diferente de quando era funcionária regular de uma agência de publicidade: “Não, eu não sofro mais com isso. Já teve momentos que não sabia se eu ia ter final de semana, já houve épocas, né” [...] “geralmente é diferente quando tu é funcionário. Porque... eu gosto de falar que quando tu é funcionário, parece que tu tem aquela bolinha de presidiário no teu tornozelo, em agência. Porque acaba que se passam. Aham que tu tem que <i>estar</i> muito disponível e eu já <i>estive</i> bastante disponível, mas... e acho até que assim, pra tu crescer ou pra tu aprender, essas coisas, tu tem que ter momentos que tu abre mão de algum horário de lazer, mas não pode ser regra, né”.
E6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	O entrevistado E6 afirma que normalmente sabe o que vai fazer durante o seu dia de trabalho, e que essa organização possibilita que ele pense previamente no trabalho que vai executar: “O meu trabalho tem rotina, claro. Eu tenho uma pauta de trabalho que eu sei o que eu vou fazer, quando eu chego de manhã aqui eu já sei o que eu vou fazer, eu já venho pensando no caminho, né, o trabalho. Então eu tenho uma rotina de trabalho, eu sei o que eu vou fazer, eu já tenho uma ideia. Eventualmente acontece que acaba saindo da rotina por um trabalho que entra extra pauta, alguma coisa assim, mas a minha rotina eu acho que é rotina de qualquer trabalhador assim, né. Tem... tu conhece, sabe o que tem que fazer nas tuas tarefas do dia, tu faz, tu trabalha, e de certa forma, isso não me incomoda”.
	PREVISIBILIDADE DO DIA	Este entrevistado considera que sua rotina de trabalho é positiva, mesmo que semelhante à de um trabalhador que executa trabalhos mais mecanizados: “é mais ou menos como qualquer trabalho operário assim, né, que tem um horário. Então na verdade eu tenho uma rotina de trabalho mas isso não me incomoda nem um pouco, porque a rotina serve pra te dar... pra te... organizar, né”. E complementa: “Embora o trabalho seja diferente, a técnica é a mesma, sabe. A mecânica do trabalho é a mesma.”

Fonte: A Autora, 2018.

Para Sennet (2016), a rotina e o dia-a-dia mecânico de trabalhado pode cercear a sua liberdade criativa, causando o tédio, o embrutecimento do espírito e a degradação do caráter do trabalhador. Já para todos os entrevistados exceto E1, uma rotina previsível representa

<sup>5</sup> A E5 é, atualmente, aluna de um programa de Mestrado, fazendo com que tenha que dividir seu tempo entre trabalho e estudos.

organização do seu dia, garantindo que o tempo do trabalho não invada o tempo pessoal. Mesmo tendo comparado a sua rotina de trabalho com a de um trabalhador que executa atividades mecânicas, o entrevistado E6 reforça a ideia da rotina como ferramenta de organização quando diz: “é mais ou menos como qualquer trabalho operário assim, né, que tem um horário. Então na verdade eu tenho uma rotina de trabalho mas isso não me incomoda nem um pouco, porque a rotina serve pra te dar... pra te... organizar, né”.

Há que se considerar também o impacto de uma gestão eficiente das pautas de trabalho, mesmo não tendo sido mencionada diretamente por nenhum entrevistado. Segundo Florida (2011), empresas criativas continuam utilizando-se de métodos antiquados e burocráticos de gestão que não conseguem estimular a criatividade e a produtividade dos trabalhadores. Porém, afirmações como “Hoje, eu normalmente sei o que é que eu vou fazer. Aparecem algumas coisas ali, outras aqui, mas em geral, não. Em geral é mais fechado” de E3 e “Eu tenho uma pauta de trabalho que eu sei o que eu vou fazer, quando eu chego de manhã aqui eu já sei o que eu vou fazer” de E6 evidenciam a prática de um gerenciamento mais efetivo em relação à capacidade de entrega do trabalhador.

O entrevistado E1 foi o único que demonstrou uma discordância quanto ao método de administração das pautas dos trabalhadores criativos e menciona a autogestão do dia de trabalho como modelo ideal de organização, posto que desta forma é possível dividir o tempo de acordo com a necessidade de cada tarefa, respeitando assim a subjetividade do trabalho: “às vezes tem dias que tu está mais inclinado a um trabalho ãhn... mais... braçal e às vezes tu está inclinado a fazer um trabalho mais criativo. E até no momento do dia às vezes tu tem diferenças nisso. E se tu tem uma ordem já definida, às vezes tu vai fazer um trabalho de um tipo que não é o que a tua cabeça está pronta pra fazer naquela hora”. A opinião de E1 vai ao encontro do pensamento de Florida (2011), que prega que a gestão dos trabalhos criativos não pode fazer uso de métodos burocráticos, hierarquizados e ultrapassados de organização: “tudo o que você pode fazer é contratar pessoas talentosas [...], dar a eles uma ideia geral do que fazer e deixá-los em paz” (FLORIDA, 2011, p. 129).

Os trabalhadores *freelancers* (E1 e E5) afirmam deixar claro às empresas contratantes dos seus serviços que não estão dispostos a estender a jornada de trabalho e que, em caso de necessidade, um preço diferenciado será cobrado pelo trabalho extra. O entrevistado E1 considera essa liberdade de negociação uma vantagem do prestador de serviços que nem sempre o funcionário regular possui, opinião esta que, como visto acima, colide com os depoimentos dos entrevistados E2, E3, E4 e E6, funcionários contratados regularmente pelas empresas para as quais trabalham. A entrevistada E5 concorda estabelecendo uma

comparação com quando era funcionária regular e afirmando que não tinha a mesma liberdade e controle do seu tempo como hoje, trabalhando como *freelancer*. Comprova-se então que assim configura-se “o trabalho da era pós-emprego fixo” (HOWKINS, 2013, p. 151): formas convencionais de emprego estão diminuindo em detrimento de arranjos de trabalho temporários, que conferem mais liberdade e autonomia para os profissionais irem em busca de projetos que atendam seus interesses pessoais (FLORIDA, 2011, p. 1135).

O trabalho não parece ser tão central na vida dos entrevistados E2 e E3, diferente do que diz Bendassolli e Borges-Andrade (2011) quando atribuem elevada centralidade do trabalho na vida dos profissionais das indústrias criativas, trabalhadores estes altamente envolvidos emocionalmente com a atividade que executam, não conseguindo separar a vida pessoal do trabalho. O entrevistado E2 não demonstra envolvimento emocional com o trabalho que executa quando define sua rotina de trabalho como “chata” e quando se mostra desmotivado: “acho que não tem nada que... me motive muito, assim. Pelo menos, não atualmente, em termos de... de... *job*, de... sei lá, acho que não tem nada de diferente, assim... acontecendo que eu possa fazer. Que me motive mesmo a... enfim, dar oito horas, pelo menos, do meu dia pra aquilo ali”. Já E3 parece não ter dificuldade em delimitar espaços específicos para a vida profissional e pessoal: “Acho que todo mundo que vive lá dentro acaba transformando isso na sua vida, assim, vendo a A2<sup>6</sup> como se o mundo fosse aquilo dali. Então eu trabalho muito pra não deixar isso acontecer”.

Diferentemente de E1, os demais entrevistados consideram, via de regra, suas rotinas de trabalho previsíveis. Este controle do dia-a-dia de trabalho pode se dar por diversas razões: os mais jovens (E3 e E4) citam a possibilidade de ajustar o período trabalhado de acordo com suas necessidades pessoais e os demais afirmam que normalmente a sua jornada de trabalho não passa de oito horas diárias. Horas extras e trabalhos não previstos ainda acontecem, porém em caráter de exceção. Já a E5 afirma envolver-se apenas com trabalhos menos complexos em função da sua condição e *freelancer*. E os trabalhadores E2 (pleno) e E6 (sênior), funcionários regulares e mais experientes, atribuem o controle das suas pautas de trabalho à familiaridade com as tarefas a serem executadas.

É interessante notar que a questão da jornada de trabalho já não parece mais ser um problema para este grupo de publicitários, diferentemente do afirmado por Carrascoza (2011), que considera as longas jornadas de trabalho sem remuneração de horas extra uma prática corrente do mercado em questão. Resta entender o porquê dessa diferença de visão: estarão as

---

<sup>6</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

empresas mais conscientes, respeitando a natureza do trabalho e os limites de capacidade de entrega de cada trabalhador criativo ou este tipo de trabalho está aproximando-se cada vez mais do convencional e, como tal, cada vez mais subordinado à lógica produtiva capitalista do entregar mais em menos tempo, mesmo que para isso o resultado do produto criativo seja prejudicado?

**Quadro 4:** Categoria rotinas de trabalho / Ambiente de trabalho

<b>CATEGORIA ROTINAS DE TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Ambiente de trabalho</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	ESTRUTURA FÍSICA	O entrevistado E1 fala do impacto que a estrutura física disponível nas agências, especificamente os equipamentos tecnológicos, exerce nas entregas diárias. Ele afirma que é muito comum as agências não estarem preparadas para receber um aporte de mão-de-obra quando da contratação de <i>freelancers</i> , e acabam por dar a esses trabalhadores uma máquina muito lenta, que não permite ao criativo realizar determinados trabalhos mais complexos dentro do tempo disponível, acarretando em atrasos ou comprometendo a qualidade do trabalho entregue.
	CONVIVÊNCIA INTERPESSOAL	E1 acha que o fato de ser <i>freelancer</i> acaba por impedir que ele entre em contato com diretores e gerentes das agências para as quais trabalha: “Especialmente nas agências maiores, que tu tem uma hierarquia muito definida, né, esse contato não existe muito pra o meu trabalho, né”. Já em relação ao restante da equipe, o entrevistado não percebe diferença de tratamento, sentindo-se até parte da equipe em algumas agências.
E2	ESTRUTURA FÍSICA	E2 considera o ambiente em que trabalha “bom” e “relativamente descontraído”, adequado às suas necessidades e, em relação à estrutura, muito semelhante às demais agências que trabalhou.
	CONVIVÊNCIA INTERPESSOAL	Quanto à convivência com os colegas de trabalho, E2 afirma que varia de acordo com cada pessoa, mas que procura conviver com todos da melhor forma possível em função da necessidade de se manter naquele emprego: “Ah, tento fazer com que não afete, né. Preciso trabalhar. Talvez se eu não precisasse, se eu tivesse numa outra posição, eu talvez questionasse mais algumas coisas, ou colocasse mais uma... sei lá, discutisse mais com algumas pessoas. Mas... se eu acreditasse, também, que fosse mudar alguma coisa. Mas dentro da realidade, nada que não dê pra relevar depois de um tempo”.
E3	ESTRUTURA FÍSICA	A entrevistada considera que a estrutura física na qual trabalha pode melhorar bastante. Refere-se também ao desejo de manifestar sua opinião técnica quando a empresa na qual trabalha for executar melhorias em sua estrutura: “A gente acabou de adquirir um estúdio. Eu acho que o estúdio poderia ter sido conversado com a gente, porque... que vamos trabalhar lá dentro, que a gente nunca

		diria pra colocar um adesivo escrito estúdio na metade das paredes brancas lá dentro, sabe. Então acho que a A2 <sup>7</sup> ainda... nos ouve, mas ainda tem muito a nos ouvir”.
	CONVIVÊNCIA INTERPESSOAL	Mais uma vez a entrevistada E3 refere-se à convivência pessoal como uma vantagem no seu ambiente de trabalho: “eu gosto muito das pessoas com que eu trabalho. Acho que isso faz muita diferença, acho que quem entra ali sente muito isso. Então acho que a gente tem muita sorte com as pessoas com quem a gente trabalha. E pelo que eu vejo falar de outras agências, eu vejo, porque eu nunca trabalhei em outras, eu vejo que a A2 <sup>8</sup> é um ótimo lugar pra trabalhar”.
E4	ESTRUTURA FÍSICA	E4 cita aspectos estruturais para conforto e lazer dos funcionários como vantagens do lugar em que trabalha: “Então tem cozinha, tem espaço com sofá pro pessoal descansar, se o pessoal quiser jogar também, tem um intervalo. Eu acho isso bem tranquilo, eles tem uma estrutura bem boa”.
	CONVIVÊNCIA INTERPESSOAL	A entrevistada considera o relacionamento com os colegas em geral muito bom, citando ainda que as pessoas estão sempre dispostas a ajudá-la quando necessário, mesmo que essas pessoas não convivam diariamente com ela.
E5	ESTRUTURA FÍSICA	Para E5, as agências de publicidade são, em geral, muito semelhantes no tocante a estrutura. Mas afirma que a crise econômica impactou as empresas neste sentido: “Esse ano que passou, em função de crise, eu acho que umas tiveram mais decrépitas que as outras. Assim, em sentido de manutenção, de limpeza, até computador, máquina. Mas, assim, resumidamente, elas meio que se equivalem”.
	CONVIVÊNCIA INTERPESSOAL	A entrevistada considera a convivência com os colegas como uma grande vantagem do trabalho em agências de propaganda: “É a parte dessa profissão que eu gosto muito. Eu imagino que outras profissões tenham, sei lá, uma carreira mais estável, tudo. Mas eu acho que essa troca, essa, vamos dizer amizade, não deve ser tão evidente nas outras profissões, porque acaba que tu te... talvez como tu fica muito tempo, ou as pessoas são mais criativas, as pessoas são mais comunicativas, tu acaba se aproximando com mais facilidade”.
E6	ESTRUTURA FÍSICA	O entrevistado E6 adjetiva a estrutura disponível como improvisada e precária, porém muito em função de se estar vivendo um período de adaptação ao trabalho que ele realiza <sup>9</sup> : “como é um trabalho um pouco novo, a gente tá um pouco estruturando o trabalho em si, né. Então eu trabalho com uma estrutura super precária, assim. Mas é uma coisa que eu também entendo que eu que tenho que construir um pouco assim, né, aos poucos. Conforme a necessidade, tu vai construindo. Então a minha estrutura, ela é um pouco precária. Até quando vem uma pessoa conhecer o meu trabalho aqui, eu me sinto até um pouco envergonhado assim, porque elas esperam que eu... elas acham que eu tenho uma estrutura um pouco maior e acabam vendo assim, a... o como a gente trabalha aqui, que é com esses fundos de papel, numa sala super pequena...”.
	CONVIVÊNCIA	Em função da sua personalidade, E6 afirma que prefere trabalhar

<sup>7</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

<sup>8</sup> Idem à nota anterior.

<sup>9</sup> Há cerca de dois anos, a agência na qual o entrevistado E6 trabalha aumentou o seu escopo de trabalho e passou a oferecer serviços em fotografia e vídeo para os seus clientes, trabalho este realizado por E6. Os equipamentos e estrutura necessários para essas atividades vêm sendo adquiridos desde então, na medida em que vão surgindo as necessidades de acordo com cada trabalho executado.

	INTERPESSOAL	sozinho e que distingue bem os relacionamentos pessoais dos profissionais: “Eu me relaciono bem com as pessoas, de uma forma geral. Mas eu encaro também que o relacionamento é, aqui dentro, é em prol do trabalho, sabe. Então quando eu trabalho direto com alguém, eu tento me relacionar da melhor forma possível. Porque eu acredito que o trabalho é um trabalho conjunto, enfim. Mas eu não tenho assim, um interesse maior que as relações estão acima do trabalho, sabe. Acho que é um pouco assim. Minhas relações pessoais são muito mais fora do trabalho que no trabalho em si, né. Que é uma coisa acho que bem própria da juventude”.
--	--------------	---

Fonte: A Autora, 2018.

Pode-se perceber que, em aspectos estruturais, as agências se assemelham bastante. Aspectos estruturais, e sobretudo a tecnologia, têm impacto direto na realização das tarefas diárias dos publicitários, tal como afirmado por Bendassolli *et al.* (2009), que consideram o uso intensivo das novas tecnologias da informação e comunicação uma das características fundamentais da produção nas indústrias criativas. Os equipamentos adequados possibilitam mais recursos e respostas mais ágeis às necessidades dos clientes, questão que ficou evidente no depoimento do entrevistado E6.

Florida (2011) afirma que as empresas estão se tornando “senzalas acolhedoras”. Os ambientes de trabalho estão por um lado mais estressantes porque exigem a constante superação do trabalho realizado anteriormente, tendo que resolver os problemas do cliente de maneiras cada vez mais rápidas, baratas e criativas. E para esse fim, a tecnologia é fundamental, tal como o ilustrado pelo E1: “Eles te pedem pra fazer trabalhos pesados, mexer em arquivo pesado, com prazos curtos e te colocam em uma máquina ruim. Isso acontece MUITO, com muita frequência e é bem frustrante porque parece que tu não está fazendo a entrega porque tu é demorado, né. Fica até feio pra ti, né, por tu não entregar aqui o trabalho, mas às vezes tu está de mãos atadas por causa de uma estrutura deficiente”. O lado positivo das “senzalas acolhedoras” é que as empresas passaram a dispor de ambientes mais casuais, que permitam um maior conforto aos funcionários. A fala da entrevistada E4 ilustra esta questão quando traz elementos como “cozinha”, “sofá” e “jogos”.

Para os entrevistados E1, E3, E4 e E5, as agências parecem ter assumido, tal como diz Howkins (2013, p. 165), “um aspecto de comunidades de pessoas, não de locais”, referindo-se ao escritório de trabalho como local de convívio e trocas profissionais. O networking, segundo o mesmo autor, é fundamental para o profissional criativo, que se utiliza da sua rede de contatos para a formação de grupos de trabalho. Assim como Morin (2001), a entrevistada E3 acredita que o trabalho deve ser “fonte de relações humanas satisfatórias” para que possa fazer sentido. Além do resultado do trabalho realizado, as relações interpessoais estabelecidas

nesse ambiente também devem ser fonte de satisfação para os trabalhadores. E3 deixa essa necessidade muito clara ao afirmar: “Eu gosto muito das pessoas com que eu trabalho, muito. Eu acho que [...] desde que eu entrei ali, eu tive muita sorte, porque minhas primeiras líderes eram sensacionais, são mulheres que eu admiro muito. Então... eu tenho amigos, assim. [...] Então eu gosto muito das pessoas com que eu trabalho. Acho que isso faz muita diferença, acho que quem entra ali sente muito isso”.

**Quadro 5:** Categoria rotinas de trabalho / Liberdade para exercer a criatividade no trabalho

CATEGORIA ROTINAS DE TRABALHO		
SUBCATEGORIA: Liberdade para exercer a criatividade no trabalho		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	PRAZO	Quando inquirido se possui ou não liberdade para exercer sua criatividade, o E1 foi taxativo: “Absolutamente não. Eu acho o trabalho em agência bastante engessado”. O entrevistado afirma que o pouco prazo determina que o criativo lance mão de fórmulas pré-prontas para resolver o trabalho, impedindo assim a verdadeira criatividade e inovação.
	MOROSIDADE DOS PROCESSOS DE TRABALHO	E1 considera também que os processos de trabalho dentro de uma agência são muito demorados e acabam por tirar o tempo daquela que deveria ser a etapa mais importante de um trabalho que se pretende inovador, a etapa de criação: “Às vezes um projeto que tu faz super rápido porque o prazo é curto, ele vai pro mundo meses depois, depois de muitas alterações, porque não foi feito um trabalho com embasamento. Não foi dado tempo pra se fazer uma pesquisa, né, pra pensar em uma coisa inovadora, pra fazer <i>brainstorming</i> . A gente acaba executando e se vê o resultado, no final, comprometido por isso”.
E2	NÍVEIS DE APROVAÇÃO DE UM TRABALHO	O entrevistado E2 aborda a questão dos níveis de aprovação interna que estão sujeitos um trabalho publicitário, tanto por sua natureza colaborativa quanto pela hierarquização das agências de publicidade, o que acaba por forçar o criativo a fazer concessões e modificar sua ideia original: “tem muitas... muitos degraus até uma campanha sair. Então, dentro da empresa, tem teus colegas, que podem pensar diferente ou superiores que não entendem, ou que não querem fazer tal coisa. Tem, depois, cliente, que barra algumas coisas”.
	TRABALHO NÃO CRIATIVO	E2 mencionou que nem sempre um trabalho publicitário demanda criatividade: “Sim, mas aí... é que não deixa de ser propaganda, né. Não precisa toda a propaganda ser criativa, né”.
E3	FUNÇÕES PRÉ-ESTABELECIDAS	Esta entrevistada fala sobre o fato de que possuir uma função definida e pré-estabelecida no trabalho, no seu caso redatora, acaba por limitar outras interferências que não dizem respeito especificamente ao texto das peças publicitárias: “Eu acho que a nossa criatividade conjunta não é utilizada da forma que ela poderia ser utilizada. E com certeza, quando a gente criou junto, a gente vive falando isso, saíram coisas muito melhores, sabe. As vezes fica muito preso na direção de arte ali e a gente poderia estar

		contribuindo bem mais, assim”.
	ATITUDES QUE IMPEDEM A CRIATIVIDADE	A entrevistada julga-se capaz de colaborar mais com a concepção criativa do trabalho como um todo mas, por alguma razão, acaba por não se oferecer para trabalhos que vão além do ofício de redatora, talvez porque tenha uma pauta já cheia de trabalhos para cumprir, talvez por falta de atitude. E3 acha também que esse incentivo deveria partir das suas lideranças: “A gente poderia se envolver mais, eu acho que a liderança poderia, tipo, incentivar a gente pra se envolver mais. Acho que é isso”.
E4	ADAPTAÇÕES DE TRABALHOS PREVIAMENTE CONCEBIDOS	O trabalho realizado diariamente pela E4 consiste em adaptar peças criadas por outro criativo: “a gente tem que seguir o padrão, digamos assim. Até porque, as peças <i>off</i> deles, da C1 <sup>10</sup> , é a África <sup>11</sup> que faz, então é mandando pra gente e a gente tem meio que seguir um padrão”. Porém a entrevistada considera ter liberdade para tomar decisões a respeito do trabalho que realiza: “Tu tem a liberdade de conversar, explicar por quê que aquilo não vai ou vai poder ser feito, ou dar uma outra dica, sabe”.
E5	VÍNCULO EMPREGATÍCIO	A entrevistada E5 considera o fato de ser <i>freelancer</i> um impeditivo para exercer sua criatividade pois, para ela, algumas agências não confiam trabalhos importantes a profissionais temporários nos seus quadros: “acho que na A4 <sup>12</sup> é um lugar que eu consigo ainda fazer campanhas mesmo sendo <i>freelancer</i> . Ali na A2 <sup>13</sup> é mais difícil, porque acabam me passando só alterações de trabalhos muito pontuais porque... não sei, por causa da dinâmica, porque tem outras pessoas que <i>estão</i> mais aptas a tocar”.
	PRAZO	E5 também vê os prazos muito curtos como empecilhos para que se exerça a liberdade criativa. Para a entrevistada a criatividade acontece geralmente nos momentos de planejamento da comunicação do cliente, e não no dia-a-dia de trabalho: “Até porque, assim, muitas vezes tu não tem muito tempo pra propor e geralmente essas ideias assim mais criativas acontecem em planejamento, não durante o ano. Ou assim, grandes campanhas, que nesse momento agora, eu quase não pego”.
E6	LIBERDADE PARA CRIAR	E6 considera-se livre para criar desde que obedecendo a identidade de marca de cada cliente: “Eu até gostaria de exercer um pouco mais assim, de ter um trabalho mais criativo, justamente porque eu não tenho muitas amarras assim. Por exemplo, o meu trabalho aqui dentro não tem uma reprovação de ninguém, né, a reprovação é direto do cliente. E o cliente, como não reprova muito o meu trabalho, o meu trabalho é quase assim, noventa e nove por cento aprovado. Então... e então eu posso dizer que na verdade eu tenho uma liberdade criativa assim. Eu poderia fazer o que eu quisesse, dentro é claro, dentro de um perfil de cada cliente, né”.
	AUTOCOBRANÇA	Este entrevistado sente a necessidade de buscar novas estéticas para o seu trabalho para que ele não pare de evoluir: “Eu até tô tentando buscar agora novos caminhos, porque eu acho que o meu trabalho deu uma estacionada, sabe. Eu gostaria de fazer coisas novas, então com a mudança agora da estrutura de estúdio, eu estou muito na expectativa, muito de ter uma mudança pra melhor, assim. De

<sup>10</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do cliente citado pela entrevistada pela identificação C1.

<sup>11</sup> Agência de publicidade e propaganda de São Paulo, considerada uma das maiores agências do país.

<sup>12</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação A4.

<sup>13</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

		<p>acrescentar alguma coisa, criar um estilo, sabe. Uma coisa que eu acho que eu meio que dei uma estacionada”. [...] “Eu acho que eu tenho que buscar um caminho, porque eu não tenho uma cobrança nesse sentido assim. Até agora, talvez, se eu ficar parado, talvez eu tenha no futuro. Então talvez eu tenha que me mexer um pouco pra buscar essa, encontrar essa diferença assim, né”.</p>
--	--	--

Fonte: A Autora, 2018

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

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

Huws (2015) explica que o processo de codificação do conhecimento aliado ao uso das tecnologias acaba por transformar o conhecimento tácito, ou seja, o dom que nasce com o criativo, em protocolos que padronizam o processo de produção. Desta forma, perde-se a espontaneidade e a liberdade criativas em nome da eficiência produtiva. Alguns tipos de tarefas executadas pelos publicitários também corroboram para esta percepção de trabalho padronizado porque nem sempre demandam inovação. Pelo contrário, as atividades muitas vezes tornam-se automatizadas e parecem exigir mais soluções corretas do que criativas, tal

como dito por E2 quando afirma que na sua concepção “Não precisa toda a propaganda ser criativa, né”, ou como o afirmado por E4 quando diz “a gente tem que seguir o padrão, digamos assim”.

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

Há que se falar também sobre vínculos empregatícios e funções exercidas no trabalho como limitadores criativos. O primeiro aparece no depoimento da entrevistada E5, que atribui ao fato de ser freelancer as tarefas pouco desafiadoras que as empresas lhe conferem. O segundo aspecto, referente às funções exercidas pelos profissionais dentro da agência, está presente na fala da E3, que não se sente estimulada a exercer a sua criatividade de uma forma ampla e irrestrita como poderia. Porém, para essa análise, a questão da falta de proatividade das duas profissionais para mudar a situação na qual se encontram fica evidente, por exemplo, quando E3 depõe: “porque eu ainda tenho essa liberdade de construir Instagram<sup>14</sup>, de pensar junto, mas eu sei... e acho que é uma coisa mais minha, assim. Porque eu poderia trabalhar mais essa parte de designer, só que eu teria que ver essa parte comigo, fora da agência. Mas acho que não é muito culpa da agência”. Ou quando E5 diz: “Mas eu também não proponho, não... agora, já teve momentos”.

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

Diferentemente dos outros cinco entrevistados, o único impedimento que E6 considera possuir para exercer a sua criatividade é a sua própria capacidade e dedicação, já que o seu

---

<sup>14</sup> Quando fala em “construir Instagram” a entrevistada refere-se à criação de postagens para essa rede social, tarefa realizada pela equipe de trabalho à qual ela pertence para determinados clientes.

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

**Quadro 6:** Categoria rotinas de trabalho / Atividades criativas e não criativas

<b>CATEGORIA ROTINAS DE TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Atividades criativas e não criativas</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	TIPOS DE TRABALHO	Para o entrevistado E1, nem sempre as atividades executadas em uma agência de publicidade são criativas. Ele diferencia três tipos de trabalho: “Um é o trabalho braçal, isso é bem comum, especialmente como <i>freelancer</i> , tem agência que chama, por tu não <i>estar</i> inserido naquele contexto há mais tempo, por tu não conhecer aquele cliente, não ter histórico, tu acaba pegando muito trabalho braçal, que é replicar o que outras pessoas fizeram, fazer alterações, esse tipo de coisa. Tem o trabalho de criação que é aquele com prazo curto, que é aplicar uma fórmula [...] pra aquela demanda, dar a cara com uma fórmula que já existe pra aquela demanda. E tem o trabalho realmente criativo, que é aquele que tem processo de pesquisa, de troca entre todas as pessoas envolvidas, de <i>brainstorming</i> , de realmente fazer testes, fazer experiências antes de jogar no mundo. Esse é o que menos acontece, o trabalho realmente criativo”.
	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	E considera que realiza mais trabalhos que demandam níveis intermediários de criatividade no seu dia-a-dia, aqueles que lançam mão de soluções já utilizadas em outras situações e que não são, de fato, inovadores.
E2	O TRABALHO EFETIVAMENTE CRIATIVO	E2 acredita que realiza poucas atividades realmente criativas no trabalho: “Pra mim, criativo é tu... sei lá, fazer uma coisa que não tenha sido feita, que seja diferente. Achar uma solução realmente diferente pra uma coisa que as pessoas precisem ou que... sei lá, são muito poucos os casos que isso acontece”.
	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	Para este entrevistado, a maioria do trabalho executado “É só informativo, né, não tem criatividade nenhuma. É só dizer o que precisa ser dito. Basicamente, é isso. Acho que noventa por cento do meu trabalho como redator, pelo menos, é achar jeito menos

		ruim de falar o que o cliente <i>está</i> pedindo, nada mais que isso, assim. Acho que criatividade mesmo, pelo que eu considero criatividade, é o mínimo do que eu faço”.
E3	TIPOS DE TRABALHO	Ao descrever suas atividades diárias de trabalho, E3 cita tarefas como agendamentos de postagens dos clientes nas redes sociais, encurtamentos de links, redação de <i>headlines</i> <sup>15</sup> , planejamento periódico de postagens, organização e arquivos, revisão de textos e imagens e montagem de relatórios. A maioria das atividades, como se pode ver, podem ser consideradas “braçais” nas palavras da entrevistada.
	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	Diferentemente do descrito acima, a entrevistada acredita realizar mais atividades criativas do que não criativas: “Eu acho que eu faço vinte e cinco por cento não criativo e setenta e cinco por cento criativo. Por... eu não considero tanto criativo fazer as <i>heads</i> <sup>16</sup> , mas como é algo pensado, eu acho que entraria tranquilo como criativo, sabe”.
E4	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	Enquanto estagiária, E4 afirma que, via de regra, não executa trabalhos “automáticos”, sem espaço para exercitar a criatividade: “como eu te falei, tem que seguir um padrão e é desdobrar mais ou menos aquilo que <i>está</i> ali, só mudar um rodapé, só mudar um texto legal, só mudar um fundo, um logo [...] então esses desdobramentos, essas atividades que eu faço, pra mim, eu acredito que não sejam criativas. Eu diria mais automático, assim. Não tem o que fazer”.
E5	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	A entrevistada E5 também considera as atividades criativas como minoria no seu cotidiano de trabalho: “é muito mais da parte de diagramação, de design, né, de organizar informações. Então tem uma criatividade, mas é uma coisa muito pequena e moderada. Eu imagino assim, que a parte boa de criar mesmo, que é tu sentar com uma equipe e debater e ter um desafio, hoje em dia <i>está</i> muito reduzido”.
	TRABALHADORES CRIATIVOS E NÃO CRIATIVOS	E5 acredita que a função de criar de forma efetiva é dada apenas a um grupo de funcionários nas agências: “Eu acho que tem um grupo que cria e o resto tudo adapta, sabe. É bem isso, pelo menos ali na Renner, eu acho muito evidente assim. Tu tem um planejamento que vai guiar, que vai nortear todo o resto, daí tu tem um monte de gente que faz um trabalho bem feito, né, e que consegue reproduzir aquilo que foi pensado por alguns. O que, de certa forma, eu acho meio ruim porque todos tinha que... acho que pra ter um envolvimento maior, todos deviam, né...”.
E6	TEMPO COMO LIMITADOR DA CRIATIVIDADE	E6 fala que por vezes a falta de tempo para execução de um trabalho o impede de ser mais criativo: “às vezes pela correria, pela falta de tempo, tu acaba fazendo uma coisa... uma forma, usando uma forma que tu já conhece, ou fazendo um caminho mais fácil. [...] Então elas não são tão criativas nesse sentido assim. Mas elas poderiam ser criativas em todos os sentidos, eu acho”.
	TIPO DE TRABALHO MAIS REALIZADO	O entrevistado considera criativo o trabalho que realiza na maior parte do tempo e afirma que com o equipamento e a estrutura adequados poderia ser ainda mais criativo: “De mim depende bastante assim, mas eu dependo também de uma estrutura que eu ainda não tenho”.

Fonte: A Autora, 2018.

<sup>15</sup> Títulos ou textos que acompanham as peças gráficas ou em movimento postadas nas redes sociais.

<sup>16</sup> Forma contrata da palavra *headline*.

Os entrevistados E1 e E2 afirmam que a verdadeira criatividade deve gerar inovação, soluções inéditas para problemas comunicacionais dos clientes, assim como Sant'Anna (1998), que explica a criatividade em publicidade e propaganda como sendo “o ato de dar existência a algo novo, único e original” (SANT'ANNA, 1998, p. 147). Considera-se que um grande volume de trabalho executado nas agências de publicidade exige mais técnica (de escrita e capacidade de operar softwares e ferramentas de edição e imagem) do que criatividade dos profissionais envolvidos.

Já a entrevistada E3 descreve suas tarefas rotineiras como, na sua maioria, criativas. É interessante observar sua dúvida quanto ao teor criativo de uma atividade como a de redigir *headlines* (“Por... eu não considero tanto criativo fazer as *heads*<sup>17</sup>, mas como é algo pensado, eu acho que entraria tranquilo como criativo, sabe”), ao mesmo tempo em que considera incluir a confecção de um relatório no hall de atividades criativas: “O relatório eu vou pesquisar, aí vou organizar ele. Não sei se se encaixaria como criativo, mas ele é um trabalho de pesquisa mais que eu gosto de fazer, assim, dar uma olhada no que as outras marcas estão fazendo, essas coisas”.

Dentro da realidade de profissionais juniores no mercado de trabalho, pode-se considerar que as entrevistadas E3 e E4 são responsáveis pela execução de tipos de trabalhos semelhantes, a primeira, já contratada, com mais autonomia criativa e a última, estagiária, realizando somente atividades mecânicas. A diferença está na percepção do trabalho que realizam: enquanto esta tem consciência do teor não criativo do trabalho que executa, aquela pretende-se mais criativa nas suas atividades diárias.

Mais uma vez percebe-se contradição no depoimento da entrevistada E5: ao mesmo tempo em que afirma que as empresas não confiam trabalhos mais complexos a trabalhadores *freelancers*, deixa claro o seu desejo de pouco envolvimento com o trabalho que realiza: “É como eu te falei, tem algumas agências que eu ainda consigo, às vezes tem brechas, tem furos que tu tem que tentar cavar, assim. Mas aí depende se tu *está* disposto ou não”.

Por fim, o entrevistado E6 enxerga como criativos a maioria dos trabalhos que executa. As limitações dão-se em função de fatores como prazo, estrutura e equipamento adequados para poder ser ainda mais criativo.

Nas palavras de Florida (2011):

Tudo o que sabemos ao certo é que o trabalho criativo não pode ser padronizado como o trabalho maquinal das antigas fábricas e escritórios. Em primeiro lugar, o

---

<sup>17</sup> Forma abreviada da palavra *headline*.

trabalho criativo não é repetitivo. Em segundo lugar, como boa parte desse tipo de trabalho se dá na cabeça das pessoas, você literalmente não vê a coisa acontecer – e não dá para padronizar o que não se pode ver (FLORIDA, 2011, p. 133).

Porém o que se pode ver até agora a partir dos depoimentos coletados é que a realidade desses publicitários não condiz com as ideias defendidas por Florida (2011). À exceção do entrevistado E6, os demais profissionais ouvidos para este estudo consideram o trabalho em publicidade automatizado, repetitivo e, não raro, pouco ou nada criativo, seguindo, na maioria do tempo, um padrão pré-estipulado por vezes por outro profissional que não o responsável pela confecção das peças publicitárias. Mano (2017, p. 25) parece estar mais próximo do cotidiano do grupo de entrevistados quando constata que fatores como o prazo e o “compromisso com uma realização concreta” interferem e até limitam a criatividade. Nem tudo parece ser liberdade criativa e inovação no mercado publicitário.

**Quadro 7:** Categoria rotinas de trabalho / Mercado de trabalho

<b>CATEGORIA ROTINAS DE TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Mercado de trabalho</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	TRABALHO TEMPORÁRIO E TRABALHO REGULAR	E1 considera existir atualmente uma grande demanda por trabalhos temporários: “nesse momento ele está com bastante vaga pra <i>freelancer</i> . Eu não tenho certeza se está com bastante vagas pra pessoas contratadas, não sei dizer. Mas eu percebo que é muito mais vantajoso ser <i>freelancer</i> , por conta, principalmente, da questão de tu não ter aquele compromisso de ficar engajado com o horário que for na agência, ficar até tarde. Que isso é mais comum com a equipe contratada e é difícil, tu sendo contratado, tu dizer não pra isso”. O entrevistado aborda também a questão da autonomia e do autodesenvolvimento quando se é um trabalhador independente: “Quando tu é um contratado, existe um problema muito grande que é assim: tu não... pra ti... tu não comemora as conquistas da empresa, porque tu não ganha participação, tu... muitas vezes a empresa ganha um cliente e tu ganha mais trabalho, não ganha mais por isso. Então as empresas vão crescendo e tu não, então tu não te sente associado àquilo. É uma relação que não... te usa como mão de obra”. E completa: “Eu sou uma pessoa jurídica e é essa empresa jurídica, essa pessoa jurídica que eu me preocupo em atender bem”.
	RELAÇÕES VERTICAIS	A falta de vínculo pode fazer com que o profissional sinta-se descartável e sem identificação com o trabalho que executa: “as empresas vão crescendo e tu não, então tu não te sente associado àquilo. É uma relação que... te usa como mão de obra [...] todo mundo com ideias, todo mundo com soluções, mas isso não é passado, não é ouvido, não existe uma cultura de tu fazer parte realmente da empresa, sabe, de tu construir ela junto. Porque as relações nas empresas de propaganda são muito verticais. Existe uma questão de ego que impede as pessoas que estão mais... numa

		posição mais acima de ouvir, de sequer ouvir quem está embaixo”.
	TRABALHO TEMPORÁRIO E TRABALHO REGULAR	Este entrevistado aborda a questão da rarefação das posições regulares de trabalho: “Mercado, num geral, eu sei o que se fala por aí. Que tá em crise e que não tem muitas vagas, que tá difícil achar vaga e tal. Quem <i>está</i> em agência, é melhor ficar, não sair”. Quando estabelece um comparativo entre o trabalho regular e o temporário, E2 fala sobre a (in)segurança do trabalho regular e sobre o perfil empreendedor que deve possuir o trabalhador criativo: “Ah, acho que pela carteira, tá, tem ali os benefícios ali de férias, décimo terceiro, enfim, todas essas coisas. E como <i>free</i> tu não tem, mas aí também depende de ti te organizar, né. Eu acho que, pra mim, eu não vejo muita diferença. A empresa não vai deixar de te demitir tu sendo CLT. Eu fui demitido de qualquer forma, então pra mim se tu é, pelo menos no tempo que eu era PJ, era questão de eu me organizar pra ter aqueles... a quantidade de dinheiro referente aos benefícios que a CLT dá, né”.
	REMUNERAÇÃO	E3 aborda a questão da má remuneração no mercado de trabalho publicitário: “É muito louco eu pensar que eu era estagiária e ganhava mil reais e agora eu sou efetivada e ganho mil e quinhentos. Tipo, é uma diferença de salário muito pequena, sabe, comparada com a jornada de trabalho, Porque, tá, duas horas de almoço é legal, mas não é sempre que eu faço essas duas horas de almoço, então faz com que a gente trabalhe muito mais. Então eu acho que a gente trabalha muito, vive aquilo ali muito e não acho o salário compatível com o que a gente faz, sabe”.
E3	TRABALHO TEMPORÁRIO E TRABALHO REGULAR	Esta entrevistada ressalta as vantagens de ser uma trabalhadora regular: “eu sei que a gente tem muito essas coisas do <i>freela</i> , e todas essas coisas. Mas eu acho legal a A2 <sup>18</sup> , por exemplo, ainda ser um lugar que trabalha com essa carteira assinada. Tipo, pelas coisas que a gente vive hoje em dia, eu acho isso interessante”.
	TRABALHO COMPLEMENTAR	Ainda sobre a questão da remuneração, a entrevistada complementa: “O que eu vejo é muito a galera se virando por fora, assim. Tipo, como a gente acaba... eu acho que a gente ganha um valor pequeno, tá, então tu acaba dedicando mais horas do teu dia a trabalhar por fora, sabe. Hoje em dia eu tenho projetos pra trabalhar fora da A2 <sup>19</sup> porque eu preciso ganhar mais dinheiro, então a minha jornada de trabalho vai virar muito mais tempo”.
E4	NATUREZA DO ESTÁGIO	E4 traz a sua realidade como estagiária no mercado de trabalho: “uma das coisas que é mais triste, digamos assim, pras pessoas de publicidade que buscam estágio, é aquela coisa assim, ah, a agência tal <i>está</i> oferecendo um estágio, ai queremos uma pessoa legal, não sei o quê. Aí, exemplo, estágio que tem que ter inglês fluente, tem que ter feito intercâmbio na Austrália, uma coisa assim, sabe, é uma coisa muito absurda. Porque o estágio é pra ti aprender ao mesmo tempo que a empresa ganha com isso. E na verdade não é, é uma obra de mão barata que as empresas fazem isso”.
E5	VAIDADE E COMPETIÇÃO	A entrevistada considera que o mercado da propaganda está em mutação, mas ainda existem comportamentos abusivos, vaidade e competição: “Tolerar a jornada de trabalho excessiva, o abuso de poder. Porque rola uma humilhação ou um constrangimento se tu não corresponde. E tu sempre tem a impressão de que tu está devendo. E se incentiva muito a competição, não a colaboração e

<sup>18</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

<sup>19</sup> Idem.

		daí as pessoas acabam colaborando entre si como sobrevivência”.
	TRABALHO TEMPORÁRIO E TRABALHO REGULAR	E5 pondera sobre os prós e contras do trabalho temporário, mesmo declarando preferir, atualmente, trabalhar dessa forma: “Pra mim funciona melhor, tá. Realmente, é ruim, tem as partes ruins. Porque quando vai acabar um <i>free</i> , tu tem que te logo estar meio que ligada. Tu também tem que cuidar pra não fazer confusão e te comprometer com um e daí depois... tem que ter um jogo de cintura. Eu prefiro ser <i>freela</i> . Pelo menos hoje em dia, com a minha situação do mestrado, prefiro ser <i>freela</i> ”.
	REMUNERAÇÃO	Para E5, trabalhar por projetos significa administrar melhor a questão do valor cobrado pelo seu trabalho, vantagem essa que se estende também às empresas contratantes: “Eu acho que comparando funcionário e <i>freelancer</i> , eu acho que como <i>freelancer</i> tu consegue negociar um pouco melhor, né. Tu consegue ganhar um pouco mais. Porque acaba que o funcionário, principalmente se for com carteira, o empregador tem todos os impostos, que custa praticamente o dobro. Então... mas também tem a questão de momentos econômicos do país. Eu já tive que baixar o valor da diária porque tava sem trabalho. Mas também, eu acho que tu tem que ter um jogo de cintura assim. Tu tem que ver o que que tu <i>está</i> disposto a abrir mão”.
	TRABALHO TEMPORÁRIO E TRABALHO REGULAR	O entrevistado E6 afirma que prefere trabalhar como funcionário regular de uma empresa, ressaltando as vantagens de um emprego fixo e desvantagens do trabalho temporário, mesmo enxergando uma mudança evidente nos arranjos de trabalho no mercado publicitário: “E nesse meio tempo que eu trabalhei de <i>free</i> , eu empobreci bastante. Porque eu saía dos lugares, aí não coincidia de encaixar um <i>free</i> logo em seguida, todas essas coisas vão diminuindo. Tu não pegava o fundo, não pegava umas férias, décimo terceiro, e ao longo de um tempo, isso te empobrece. Então eu prefiro ter vínculo, mas também isso pode ser mudado se tiver uma proposta um pouco diferente, né. De receber realmente um pouco mais, de tu ter liberdade de horários, né. Mas isso eu acho ainda muito longe da minha geração, acho que talvez as futuras, assim”.
	TRABALHO COMPLEMENTAR	Este entrevistado considera ter atingido um teto em relação à remuneração em um trabalho regular. Realizar projetos paralelos representa uma forma de complementação de renda: “Eu tenho um vínculo, é importante eu ter, porque é o que me dá segurança financeira dentro de agência, mas isso depende de agência e tem projetos paralelos. Ainda mais nessa área que eu <i>estou</i> trabalhando de fotos, de vídeos, eu posso fazer um monte de projetos” [...] “Então eu acho que tu consegue ter.. montar pequenos projetos e isso te dá uma possibilidade de ganhar um pouco mais também. Porque eu também noto que dentro... pelo menos dentro da minha realidade assim, eu vejo que não existe uma possibilidade de ganhar muito mais do que eu estou ganhando”. E complementa: “Então a empresa tem uma estrutura que <i>está</i> cada vez mais enxuta também em termos de custos, né. A gente tem uma dificuldade cada vez maior de se remunerar. Então eu não acho assim, também que eu não vou conseguir ganhar muito mais trabalhando dentro de uma empresa como empregado, assim. Então eu busco mais essa segurança mesmo, e essa qualidade de trabalho e essa liberdade que eu tenho, associada com projetos que eu posso fazer na minha vida paralela, assim, pra ganhar um pouco mais. Então pra mim isso <i>está</i> me bastando assim”.

Fonte: A Autora, 2018.

Os depoimentos dos trabalhadores *freelancers*, E1 e E5, confirmam a opinião de Judice e Furtado (2014) quando dizem que os trabalhadores criativos escolhem o empreendedorismo não tanto por necessidade material, e sim por estilo de vida. Essas pessoas optam pelo autoemprego buscando mais qualidade de vida, liberdade de escolha para empregar o seu próprio tempo no que lhe convém e autonomia para envolver-se nos projetos que acreditam ou que lhe são convenientes, cobrando por eles ora o que desejam, ora o que entendem ser possível de acordo com as movimentações do mercado de trabalho. Necessidade de autonomia esta que fica muito evidente quando E1 afirma: “Eu sou uma pessoa jurídica e é essa empresa jurídica, essa pessoa jurídica que eu me preocupo em atender bem”.

Howkins (2013) acredita que o emprego permanente e em tempo integral está rareando, fenômeno observado pelo E2 no atual mercado de trabalho ao qual está inserido. Este entrevistado vê o trabalho temporário como outra alternativa válida de subsistência, tal como aquele autor quando, referindo-se aos trabalhadores da indústria criativa, afirma: “A forma de eles trabalharem, normalmente como *freelancers* e independentes, provou ser capaz de gerar empregos, sustentar relações comerciais e criar riqueza” (HOWKINS, 2013, p. 161).

Quando aborda as mudanças na organização do trabalho, Lima (2010) ressalta a necessidade de se ser capaz de exercer o autocontrole e autogestão de sua carreira quando o trabalhador opta pelas formas flexíveis de trabalho como alternativas para o desemprego, tal como E2 quando fala: “pelo menos no tempo que eu era PJ, era questão de eu me organizar pra ter aqueles... a quantidade de dinheiro referente aos benefícios que a CLT dá, né”.

Há ainda os que, tais como os entrevistados E3 e E6, enxergam a questão da flexibilidade, assim como Alves (2010), como possível ameaça de precarização do trabalho e fragilização dos direitos dos trabalhadores: “E nesse meio tempo que eu trabalhei de *free*, eu empobrecei bastante. Porque eu saía dos lugares, aí não coincidia de encaixar um *free* logo em seguida, todas essas coisas vão diminuindo. Tu não pegava o fundo, não pegava umas férias, décimo terceiro, e ao longo de um tempo, isso te empobrece”, declarou E6. Porém o mesmo entrevistado declara enxergar a questão da flexibilização das relações de trabalho um modelo possível para as novas gerações, mas não para ele, profissional com 48 anos, dono de uma longa carreira na publicidade ainda nos antigos moldes.

Apesar de afirmar preferir trabalhar como *freelancer*, o entrevistado E1 reclama de uma relação de simples exploração de mão-de-obra com as empresas contratantes, sem levar em conta aspectos subjetivos dessa associação: “as empresas vão crescendo e tu não, então tu não te sente associado àquilo. É uma relação que... te usa como mão de obra”, tal como Alves

(2010) quando afirma que a flexibilização e, por conseguinte, a precarização, reduz o trabalho vivo à mercadoria.

É preciso observar que, excetuando as entrevistadas E3 e E4, ambas juniores em começo de carreira, todos os entrevistados com níveis pleno e sênior já trabalharam como funcionários regulares e como *freelancers*, o que comprova a afirmação de Carrascoza (2011) quando diz que as mais diversas formas de contratação sempre fizeram parte do cotidiano do mercado publicitário além dos arranjos formais de emprego, tais como a terceirização, o trabalho temporário, o trabalho à distância e até mesmo o estágio, que deveria ser um “garimpo legítimo de talentos”, porém é, “invariavelmente, uma estratégia para mão de obra barata” (CARRASCOZA, 2011, p. 3). A entrevistada E4 concorda com o autor: “Porque o estágio é pra ti aprender ao mesmo tempo que a empresa ganha com isso. E na verdade não é, é uma mão de obra barata que as empresas fazem isso”.

A remuneração dos trabalhadores da indústria criativa é trazida à tona por Bendassolli e Borges-Andrade (2011) quando destacam a questão da disparidade da distribuição salarial e da baixa remuneração em comparação com trabalhadores regulares com qualificação e experiência equivalentes. Para esses autores os criativos, não raro, submetem-se a subempregos e possuem dois ou mais trabalhos para viabilizar a sua subsistência, questões essas evidentes na fala da entrevistada E3.

E6 também aborda a questão do trabalho complementar, porém não só como uma segurança financeira, mas também como forma de realização pessoal através da expressão da sua criatividade: “eu não vou conseguir ganhar muito mais trabalhando dentro de uma empresa como empregado, assim. Então eu busco mais essa segurança mesmo, e essa qualidade de trabalho e essa liberdade que eu tenho, associada com projetos que eu posso fazer na minha vida paralela, assim, pra ganhar um pouco mais. Então pra mim isso está me bastando assim”.

### 7.1.2 Categoria O sentido do trabalho

**Quadro 8:** Categoria o sentido do trabalho / Atuação dos líderes

CATEGORIA O SENTIDO DO TRABALHO		
SUBCATEGORIA: Atuação dos líderes		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	CONFLITO DE EGOS	O entrevistado relata sua experiência com antigos modelos de

		gestão e liderança, e o conflito que deles resulta: “É a sensação que eu tenho, que no modelo de agência, me parece que por uma questão de ego, histórico de agência de propaganda, são pessoas que, quando alguém tem uma ideia que se destaca e não é ele, isso é um problema mais do que uma contribuição, né. Ah, por que que eu que não tive essa ideia? Então eu vou destruir ela em vez de usar ela pra construir junto e vou agradecer por essa ideia, vou... né. Parece aquela pessoa, se ela que teve a ideia que eu não tive, ela que tinha que <i>estar</i> no meu lugar e é ruim porque eu não quero sair daqui. Não existe a cultura de escutar”.
E2	CAPACIDADES DA LIDERANÇA	Este entrevistado não enxerga no seu superior as aptidões básicas para a liderança: “Acho que não tem preparação e conhecimento, tanto na parte de comunicação, quanto na parte de administração e de gerenciamento de pessoa, de empresa, assim. Então eu acho, acho um pouco complicado se eu quiser, por exemplo, crescer dentro dessa empresa ou ter líderes como alguém pra aprender e pra me... isso hoje, eu, pelo menos não tenho, né”.
E3	FALTA DE ORIENTAÇÃO E CONTROLE DO TRABALHO	E3 reclama da falta de pulso firme de sua liderança: “eu sinto atualmente uma falta de liderança bem grande. Parece que a gente não tem muito controle do que a gente faz. Sinto uma falta de liderança dela com a cliente”. E completa: “Eu acho que a minha atual gestora pergunta demais, aceita muita coisa, pra depois ficar... aí ela aceita essas coisas, depois ela fica justificando os erros ao invés de prever eles, algumas coisas, sabe. É complicado, mas eu já tive gestoras muito boas, hoje em dia eu tenho uma gestora mediana.
E4	ORIENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Esta entrevistada declara-se satisfeita com a atuação de sua liderança, que a ensina, orienta e torna possível a evolução de E4 como profissional: “Eu acho que como supervisora, eu não tenho o que me queixar dela, sabe. Ela não é aquela coisa assim ‘aí tá, mas eu já te expliquei, sabe, como é que tu quer que eu te explique de novo?’ Não, ela explica tudo o que ela tem que explicar. Ela fala assim: ‘E4 <sup>20</sup> , eu não quero que faça no automático, eu quero que tu entenda o que tu está fazendo’, sabe”.
E5	MUDANÇAS DO MERCADO E EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE	Para E5, assim como os trabalhadores criativo, os líderes precisam evoluir, aprender e desenvolver novas aptidões, à velocidade das mudanças no mercado: “acho que a gente viveu durante muito tempo com muitas certezas, e daí hoje em dia está tudo se quebrando e estão... se quebrando, se modificando, se... e daí acho que até os próprios líderes tem um pouco de receio de dizer sim, sim, é por aí. Claro que quem sempre teve cargo de direção e tudo, acho que até de uma certa forma tenta disfarçar, né. É chato de uma hora pra outra tu não ter as certezas, mas acho difícil, eu não culpo. Porque realmente, não é mais que nem há dez anos atrás”.
	PERFIL DO LÍDER	Sobre o perfil ideal de líder, L5 opina: “acho que o líder tem que ser um colega de trabalho que talvez tenha um pouco mais de experiência. Mas acho que ele tem que ser acessível como um colega de trabalho”.

<sup>20</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

E6	ORIENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Indo além da orientação técnica, E6 aborda a função aspiracional e motivadora do líder: “Não, orientação de trabalho eu não tenho. O que eu tenho é uma, da parte do L1 <sup>21</sup> assim, que é o único, né, porque depois dele não tem ninguém acessível. O L2 <sup>22</sup> seria, mas o L2 não conhece o meu trabalho e não quer nem ver, uma vez eu quis mostrar pra ele e ele não quis ver, então ele não me ajuda nesse sentido. O L1 me ajuda nesse sentido criativo assim, né, mas ele me ajuda num outro sentido assim. De poder me dar força assim... por exemplo, eu pensei muito em desistir quando eu estava começando a trabalhar com fotografia. Fique muito na dúvida, né, não entendia muito bem em que tipo de trabalho eu ia cair, na verdade, não sabia que tipo de caminho eu ia ter, e o L1 foi o meu maior incentivador. Ele elogiava o meu trabalho, dizia que o meu trabalho é bom, que eu tinha que continuar.
----	---	---

Fonte: A Autora, 2018.

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

Morin (2001) ressalta a importância dos mecanismos de feedback, através dos quais o indivíduo pode evoluir em sua atividade, qualificar-se e realizar-se profissionalmente. Entre os fatores que conferem significado ao trabalho está, de acordo com Bendassolli e Borges-Andrade (2011), a possibilidade de o indivíduo buscar o aperfeiçoamento, o desenvolvimento e a satisfação pessoal através do trabalho que executa. O depoimento do entrevistado E6 corrobora com os pensamentos dos autores citados anteriormente: “Ele elogiava o meu trabalho, dizia que o meu trabalho é bom, que eu tinha que continuar. E ele gosta, esses dias mesmo eu fiz uma pasta com trabalhos que eu salvei e ele acha tudo lindo. Até me sinto...

<sup>21</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do líder citado pela identificação L1.

<sup>22</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do líder citado pela identificação L2.

sabe. Então ele me ajuda nesse sentido de não desistir, de ir em frente, que eu estou no caminho certo”. O que comprova o valor do elogio e do incentivo, mesmo para um profissional experiente como E6.

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

Carrascoza (2011) aborda ainda a delicada questão da autoria do trabalho publicitário, quando as ideias de uma dupla ou grupo de trabalhadores criativos passam a ser consideradas também do diretor de criação, pois este tem o poder de aprovar, reprovar, evoluir e involuir as mesmas. Esse conflito de autoria e egos entre trabalhador criativo e liderança fica claro no testemunho de E1: “no modelo de agência, me parece que por uma questão de ego, histórico de agência de propaganda, são pessoas que, quando alguém tem uma ideia que se destaca e não é ele, isso é um problema mais do que uma contribuição, né”.

**Quadro 9:** Categoria o sentido do trabalho / Propósito do trabalho realizado

<b>CATEGORIA O SENTIDO DO TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Propósito do trabalho realizado</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	FRUSTRAÇÃO	E1 declara-se frustrado em função do caráter essencialmente econômico do trabalho realizado. O entrevistado fala que se trabalha muito para ajudar a atingir objetivos econômicos de outras empresas, clientes das agências de propaganda: “Eu... o meu trabalho em agência chega a ser frustrante às vezes, porque eu acho que tem pouco propósito. Muitas vezes tu vê assim, uma equipe inteira ficar até madrugada pra fechar material, um folder pra uma empresa muito rica ficar mais rica ainda”.
	POTENCIAL DE PROPÓSITOS MAIS NOBRES	O entrevistado afirma que, especialmente no âmbito das agências de propaganda, o potencial da comunicação de interferência em mudanças sociais não é utilizado: “a

		propaganda tem um potencial enorme de interferir positivamente no mundo, mas eu acho que geralmente, toda a influência que a propaganda tem é usada pro mal. Eu vejo muito mais uso pro mal, pra reforçar estereótipos, pra assim... manter a situação atual que não é legal, do que pra fazer as pessoas realmente pensarem. É um poder imenso que poderia ser usado pra causas importantes, que é usado sempre pro capital”.
	TRABALHO COM PROPÓSITO	Ele exemplifica o tipo de trabalho que tem propósito para ele: “eu fiz o trabalho de comunicação da Parada Livre e pra mim foi lindo eu ver eu usar o que eu sei fazer, usar a minha criatividade, a minha técnica pra uma causa que é minha, que eu defendo, que eu acredito, que eu me orgulho. Então ver na rua a campanha que eu desenvolvi, valorizando a diversidade, que luta contra o preconceito, contra os retrocessos, pra mim foi muito satisfatório. Se eu pudesse ter esse tipo de trabalho nas agências, eu... né, eu seria muito mais satisfeito. Não estaria louco pra deixar esse mercado o quanto antes, que é a vontade que eu e muitas pessoas na comunicação tem. Tem muita gente frustrada em propaganda”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E2	SUBSISTÊNCIA	O único fim que E2 vê no seu trabalho é o de subsistência: “Hoje, o meu propósito é ganhar dinheiro. Não tenho nenhum propósito além disso com o trabalho que eu estou fazendo. Não acho que vá me dar reconhecimento, não trabalho com nada com que eu me identifique, não trabalho com nenhum cliente que eu acho legal, então... e mesmo que fosse com outros clientes, acho que seriam pouquíssimos clientes que eu me identificaria a ponto de dizer ah, que legal. Não sei. É que pra mim, uma vez sendo trabalho, o motivo é ganhar dinheiro, né. Outro propósito, aí eu busco em outra coisa”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E3	PROPÓSITO FINANCEIRO	Quando indagada sobre qual o propósito do seu trabalho, E3 responde de pronto: “Vender, né. Só pode ser. Conquistar cliente, sei lá. Não acho a maior relevância do universo, assim, expandido. [...] Pelo menos as coisas que eu considero relevantes na minha vida, não tem nada a ver com aquilo dali, né. É que eu gosto de moda, só. Apenas isso. Relevância pra mim é moda, é imagem, essas coisas que eu gosto de fazer. Mas é muito mais supérfluo do que uma relevância. De importância pro mundo, nenhuma.
	TRABALHO COM PROPÓSITO	Após refletir um pouco mais, a entrevistada E3 consegue enxergar um outro propósito para o seu trabalho: “C1 <sup>23</sup> atinge pessoas que não são tão... que sei lá, não tem tanto acesso, essas coisas, uma classe talvez um pouco mais baixa. Então acho que a gente levar moda pra essa galera é legal. Seria o propósito que a gente tem, sabe”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E4	APRENDIZADO E	Enquanto estagiária, o propósito do trabalho para E3 é aprender

<sup>23</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do cliente citado pela identificação C1.

	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	uma profissão: “ali na C2 eu me sinto crescendo a todo o momento, sabe. Ganhando experiência, entendendo as coisas, não só fazendo no automático”. E completa, referindo-se ao crescimento conjunto de cliente, empresa e profissional: Agora, eu vejo o meu trabalho como que vai ajudar o cliente, o que obviamente vai ajudar a empresa. Se a empresa crescer, eu cresço junto. Eu vejo assim, sabe”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E5	SUBSISTÊNCIA	Também para esta entrevistada, o único propósito de trabalhar hoje é o de subsistência: “Olha, hoje o propósito é bastante, vamos dizer, egoísta e simples. É me manter, tá”.
	UM PROPÓSITO POSSÍVEL	E5 manifesta um propósito almejado para um bem coletivo: “eu tenho áreas que eu gostaria de trabalhar dentro da propaganda, que é a questão da sustentabilidade, mudar comportamento, mas eu acho que não é o que eu faço hoje. Hoje eu só perpetuo o <i>status quo</i> . Eu acabo fazendo o que precisa”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E6	RESULTADO SATISFATÓRIO DO TRABALHO	Para E6, o propósito é o trabalho em si: “eu sou um cara que adoro imagens, né. Então um propósito maior pra mim é fazer um trabalho... uma foto boa, um trabalho bom. Me dá realmente um prazer assim, que é uma coisa quase que um... acho que as pessoas tem prazer em comer chocolate, essas coisas, eu tenho com o trabalho. Eu adoro quando eu chego num resultado que eu acho que está bom e eu acho que não cheguei nada ainda num resultado que eu acho que está muito bom, então eu estou sempre buscando isso”.

Fonte: A Autora, 2018.

Primeiramente, faz-se necessário mencionar que, quando inquiridos sobre qual o propósito do trabalho que realizam hoje, à exceção de E3 e E5, os demais entrevistados titubearam em responder à pergunta realizada pela pesquisadora. E1 ficou instantes em silêncio; E2 solicitou interrupção na gravação; E4 e E6 pediram esclarecimentos a respeito do questionamento. Seriam estes sinais de criativos que realizam trabalhos vazios e sem significado?

De acordo com a definição do Dicionário Priberam, propósito<sup>24</sup> é:

1. Tomada de decisão. = DELIBERAÇÃO, RESOLUÇÃO
2. Aquilo que se pretende alcançar ou realizar. = INTENTO, PROJETO, INTENÇÃO
3. Finalidade, fim, mira.

Bendassolli e Borges-Andrade (2011) enxergam a percepção da utilidade social do trabalho realizado como um dos fatores que conferem significado ao trabalho criativo. À exceção da E3, nenhum entrevistado percebe utilidade social na sua atividade e somente E3,

<sup>24</sup> Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/>>. Acesso em: 24/01/2018.

E4 e E6 se satisfazem de alguma forma com os seus trabalhos. A primeira porque consegue enxergar um benefício de cunho coletivo na atividade que realiza; a segunda porque está formando-se como profissional; e o terceiro porque consegue aplicar “a estética de si” no seu produto criativo. Para os demais, o propósito do trabalho é simplesmente a subsistência.

Segundo Morin (2001), o trabalhador precisa identificar-se com a atividade que exerce para que atribua significado ao trabalho, se comprometa com ele e seja produtivo para a empresa contratante. Situação totalmente oposta ao relatado pelo entrevistado E2, que demonstra não manter nenhum vínculo afetivo, de admiração ou de interesse com o trabalho que executa que não o de obter um salário mensalmente.

Um funcionário engajado é o que se envolve e se dedica com sua atividade, sente-se motivado e desafiado por ela e tem orgulho do que faz (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2017; MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015). Os autores parecem descrever o entrevistado E6, que afirma: “Mas eu adoro, eu passo a maior parte do meu tempo fazendo ou olhando referências. Praticamente a minha vida é baseada nisso assim, trabalho. [...] E dentro da agência, eu acho que o propósito maior é tu conseguir, assim, aprovação, né. [...] não é aprovar de qualquer jeito, é achar que o trabalho está bem feito”.

Na publicidade é possível realizar um trabalho com propósito social, visando o bem coletivo através de associações entre agências, fornecedores e veículos de comunicação, que reúnem esforços e abrem mão de sua remuneração para viabilizar campanhas de comunicação para ONGs, via de regra sem condições de arcar com custos de criação, produção e veiculação de peças publicitárias. Porém, em troca dessa “ação solidária”, as agências costumam exigir liberdade criativa total a esses clientes que, agradecidos, não contrariam seus benfeitores. Desse modo, privilegia-se mais a repercussão da campanha e a construção da imagem da agência como engajada em causas sociais do que a adequação e eficiência do plano de comunicação executado (CARRASCOZA, 2011). Mesmo com propósitos mais nobres, a prática publicitária continua, assim, valendo-se do seu “poder imenso que poderia ser usado pra causas importantes, que é usado sempre pro capital”, tal como disse E1.

Bauman (2014) fala que o trabalho sofreu uma mudança de “caráter”: de “eixo seguro” que sustentava e organizava a vida em sociedade, passou a possuir um cunho essencialmente de realização e satisfação pessoal. Discurso esse alinhado com o de Howkins (2013) quando afirma que pessoas criativas costumam apaixonar-se por aquilo que fazem. A elas não importa as dificuldades encontradas no processo, conquanto que o resultado final do trabalho seja satisfatório para si. O pensamento dos autores não condiz com o dos entrevistados E1, E2 e E5, que afirmam que o propósito do seu trabalho atual é puramente subsistir. Já entrevistada

E3 também se refere à questões financeiras quando enxerga dois propósitos na atividade que executa: fazer o seu cliente vender mais em primeiro lugar, e levar conteúdo de moda à consumidoras de baixa renda. Diferentemente dos demais, E4 realiza-se aprendendo no trabalho e E6 sente satisfação com o resultado estético do seu trabalho. Esses últimos corroboram com a afirmação de Bauman (2014) e Howkins (2013), quando enxergam o trabalho como meio de realização e satisfação pessoal.

Tentando dar uma resposta à questão formulada no início da análise desta subcategoria, para a maioria dos profissionais criativos ouvidos neste estudo, trabalho está diretamente, primeiramente e, para a metade deles, unicamente relacionado ao meio de subsistência desses profissionais. A inicial dificuldade de reflexão sobre qual o propósito da atividade que realizam pode sinalizar, portanto, a realidade de profissionais que não atribuem um significado às atividades que executam.

**Quadro 10:** Categoria o sentido do trabalho / Valorização profissional

<b>CATEGORIA O SENTIDO DO TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Valorização do profissional</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	VALORIZAÇÃO POR CONTRATOS DE TRABALHO	E1 considera que seu trabalho é valorizado porque é demandado pelas agências para as quais presta serviço: “É... eu penso que a forma de reconhecimento que eu sinto é ser chamado e conseguir colocar o preço que eu quero, né. Especificamente com o meu trabalho em agência. Já que eu não tenho, nas agências, aquele trabalho com propósito, não tenho liberdade criativa, eu faço questão de cobrar o que eu acho justo e eu sinto que existe um reconhecimento do meu trabalho, que quando me chamam e me pagam o que eu quero, sabe. Isso pra mim é um sinal de que eu <i>estou</i> fazendo um trabalho que <i>está</i> sendo reconhecido pelos valores da empresa”.
E2	RECONHECIMENTO DENTRO E FORA DA EMPRESA	E2 não se sente reconhecido como poderia, nem na empresa que trabalha e nem pelo mercado publicitário: “Acho que não. Também não sei se deveria me sentir, né. Sei lá, muito tempo as pessoas, em propaganda, trabalharam mais por reconhecimento, por... pra ficarem conhecidos e alguma outra coisa do que... é um trabalho, então não sei até que ponto precisa ser tão valorizado assim. E aí, dentro da empresa, também acho que... até, dentro da empresa eu acho que sou um pouco, assim. Mas sempre poderia ser um pouco mais, né”.
E3	RECONHECIMENTO DENTRO DA EMPRESA	E3, que foi contratada recentemente pela empresa na qual anteriormente era estagiária, afirma sentir-se valorizada por seus colegas, mesmo sem ter certeza se ela própria valoriza o trabalho que realiza: “Pior que eu me sinto valorizada, assim. É que eu não sei o quanto eu valorizo o trabalho que eu faço hoje

		também, sabe? Se eu levo... tipo, eu levo ele a sério, óbvio. Que eu gosto do que eu faço, gosto muito de moda mesmo, gosto de imagem, gosto dessa construção de ideias. Mas eu me sinto sim valorizada. [...] Estou dentro da equipe, eu acho que a galera super respeita o que eu faço”.
E4	RECONHECIMENTO E AUTOCONFIANÇA	Quando desafiada a resolver um trabalho mais complexo, E3 sentiu-se valorizada e autoconfiante: “Sim, totalmente. Porque, como eu te falei, quando eu pensei assim, nossa, mas por que que eles deram pra mim esse trabalho? Tinham outras pessoas que sabiam fazer né. Não acho que eles iam ver, ah, vamos lá ver ela fazer, agora ela vai fazer errado e a gente vai ter que passar pra outra pessoa. Não, eles viram em mim um desafio de que eu podia fazer, sabe. [...] Então me sinto valorizada, porque depois daquilo, não que eles não me valorizassem antes, mas depois daquilo eu pensei assim ó, se eles me valorizam, por que que eu não vou me valorizar, sabe? [...] Eu me senti muito bem depois disso”.
E5	VALORIZAÇÃO POR CONTRATOS DE TRABALHO	Assim como E1, E5 reconhece-se como valorizada muito em função do volume de trabalho e da remuneração: “Olha, eu acho que a minha valorização, atualmente, é muito em função das empresas continuarem me chamando, sabe. E um que outro projeto mais legal que eu faço. Acho que é assim que eu enxergo a minha valorização. E ainda pagarem a diária, que eu sei que a minha diária é um pouquinho... acho que um pouco mais cara que a média”.
E6	RECONHECIMENTO DENTRO E FORA DA EMPRESA	O entrevistado E6 considera-se mais valorizado pelo seu cliente do que pelos seus colegas e líderes: “Aqui dentro eu não sinto muito, tá. Eu já até conversei recentemente com o L1 <sup>25</sup> e com o L3 <sup>26</sup> até, num dia que nos encontramos em uma festa da agência, eu falei rapidamente sobre isso. Foi tri bom até, ter conversado com ele, porque eu tava me sentindo muito desvalorizado assim. Como eu te falei, eu não tinha muito assim... às vezes eu quero falar uma... que queixar, quero falar de alguma coisa... eu não tenho. [...] O cliente é a única pessoa que eu tenho <i>feedback</i> , de mandar e-mail, de dizer, de mandar coisas, ou mandar alguém me dizer um trabalho que foi aprovado. Porque aqui dentro nunca. Eu até assim... <i>feeling</i> e ouvir falar... por <i>feeling</i> e ouvir falar, eu acho que as pessoas até me valorizam assim. O L3 já me falou, por isso que eu falei que foi bom falar com ele assim. O L1 também. Mas isso não é passado pra mim, justamente até pela personalidade que eu tenho”.

Fonte: A Autora, 2018.

Marchiori (2004) explica que, em se tratando de trabalhadores criativos, empresas que possibilitam o treinamento e desenvolvimento do profissional, autonomia e valorização seu trabalho, garantirão trabalhadores muito mais comprometidos e produtivos. E2 não se sente tão valorizado quanto julga que deveria ser na empresa em que trabalha. Por conseguinte, a

<sup>25</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do líder citado pela identificação L1.

<sup>26</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome do líder citado, proprietário da agência na qual o entrevistado trabalha, pela identificação L3.

sua desmotivação é evidente: “é um trabalho, então não sei até que ponto precisa ser tão valorizado assim. E aí, dentro da empresa, também acho que... até, dentro da empresa eu acho que sou um pouco, assim. Mas sempre poderia ser um pouco mais, né”.

Florida (2011) menciona o desejo do trabalhador criativo pelo reconhecimento dos seus pares, desejo que fica evidente nas palavras do entrevistado E6 quando afirma que não recebe tantos feedbacks quanto gostaria: “assim eu acabo não me sentindo muito valorizado nesse sentido assim, né. Que eu sou um cara que eu preciso de bastante disso”. A questão do reconhecimento dos pares também está presente no depoimento de E2: “[...] muito tempo as pessoas, em propaganda, trabalharam mais por reconhecimento, por... pra ficarem conhecidos”.

Ainda segundo Florida (2011), as empresas mantêm seus funcionários motivados quando os desafiam, respeitam e reconhecem o seu trabalho, estimulando-os a produzir mais, afirmação que pode ser confirmada pelo depoimento de E4 quando afirma que passou a se autovalorizar após sair-se bem diante de um desafio proposto pela empresa na qual trabalha. Já para os entrevistados E1 e E5, *freelancers*, o reconhecimento vem essencialmente através dos frequentes contratos de trabalho e da remuneração dos seus serviços tal como solicitado por eles.

Trabalhadores criativos atribuem sentido ao trabalho quando é possível estabelecer trocas pessoais construtivas através dele, havendo reconhecimento dos seus esforços e quando suas opiniões são levadas em conta pelos seus gestores (MORIN, 2001). A entrevistada E3 concorda: “Mas eu me sinto sim valorizada. [...] Estou dentro da equipe, eu acho que a galera super respeita o que eu faço”.

**Quadro 1:** Categoria o sentido do trabalho / Crenças, valores e princípios morais

CATEGORIA O SENTIDO DO TRABALHO		
SUBCATEGORIA: Crenças, valores e princípios morais		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	O entrevistado E1 fala no desalinhamento entre o trabalho que ele realiza na publicidade e suas convicções pessoais: “Eu acho que a comunicação, as agências fazem muitas vezes um trabalho machista, eu já tive várias vezes que trocar pessoas negras de fotos nas campanhas por pessoas brancas por demandas dos clientes. E eu me sinto muito mal quando isso acontece, pra mim é muito frustrante. Muitas vezes eu tenho que reforçar estereótipos machistas, às vezes tu tem que fazer uma direção de arte mas o texto é machista, a empresa é

		machista, é vender ferro de passar roupa em Dia das Mães, é Dia da Mulher tu fazer uma homenagem com um texto machista, tu fazer, encher a mulher de flor, sabe, ao invés de valorizar a força da mulher. Então não está alinhado com as minhas crenças”.
	VALORES DA AGÊNCIA MUDAM DE ACORDO COM OS DO CLIENTE	E1 acredita que os valores das agências mudam de acordo com a demanda dos clientes: “Quando o cliente demanda isso, a agência cumpre esse papel pra aquele cliente. Se o outro cliente tiver uma demanda oposta, a agência vai atender essa demanda que diz exatamente o contrário. Acredito que até tenha algumas agências com.. que consegue direcionar um pouco mais isso, de puxar pra uma valorização da diversidade, acho que são poucas e claramente tem agências que puxam pra reforçar o estereótipo [...] vai do perfil do cliente e da agência, o resultado vai sair com base no que essas empresas... em que as duas coisas acreditam, mas principalmente o cliente”.
E2	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	E2 não se sente totalmente alinhado com os valores da empresa para a qual trabalha, mas também acredita que os valores não são conflitantes, além do fato de ele não enxergar muita relevância na atividade que exerce: “Acho que não muito. Não sei se princípios morais, né. Também não dá pra dizer que eu estou fazendo campanhas imorais, ou que eu... meio forte assim. Mas eu acho que eu não acredito muito que esse tipo de trabalho que eu estou fazendo vá surtir algum grande efeito, ou vá servir pra uma mudança”.
E3	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	E3 relata orgulho em participar de uma equipe de trabalho que compartilha dos seus valores pessoais: “A gente quer gays, a gente quer mulheres, o nosso time é só isso. São gays e mulheres, a gente quer abrir espaço pras minorias. Então, tipo assim, o que é cabível pra nós, a gente super faz. A gente não quer ser hipócrita, a gente não quer, tipo... ah, a gente sabe que metade do conteúdo e as pessoas aqui nessas fotos, nessas imagens, tem que ser negras, a gente não quer que não tenha nenhum negro por trás falando aquilo dali. Então tipo, isso é muito de acordo com o que eu penso, sabe. Eu me orgulho de trabalhar num lugar que eu sei que eu posso expor essa forma e que as pessoas que trabalham junto comigo acreditam nisso daí também, sabe. Eu sei que todo mundo ali tem essa opinião, essa visão de mundo bem mais pra frente assim. Na verdade eu me orgulho muito, assim”.
E4	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	Esta entrevistada acredita que cabe à empresa direcionar que tipos de valores ela admite e incentiva: “eu acredito que a empresa passando uma... um posicionamento para os funcionários de uma forma saudável, digamos assim, os funcionários vão aderir àquilo de forma saudável. Se a empresa fala, não, porque aqui ninguém desrespeita a opinião de ninguém, dando a demonstrar, os funcionários também não vão fazer isso, sabe. Então eu acredito que em relação à empresa e os meus valores, é bem tranquilo assim. Porque bate e as pessoas sabem se respeitar, então”.
E5	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	E5 acredita que a publicidade colabora para a disseminação de comportamentos com os quais ela não concorda: “Eu não acho muito nobre o que eu faço. Claro que eu também não acho escandalosamente mau, cruel. Mas esses dias eu li uma frase que, o que a gente aprende, as principais coisas que a gente aprende, a gente aprende inconsciente. E a propaganda, do jeito

		que ela é, muitas vezes ela acaba perpetuando padrões de beleza, incentivando um consumo excessivo. E não acho correto. Mas... seu eu pudesse, eu trabalharia com outro tipo de projeto”.
E6	ALINHAMENTO DE VALORES ENTRE EMPRESA E TRABALHADOR	E6 acredita que está sujeito à conflitos de valores, mas nada que o agrida e desrespeite: “eu tenho sorte. Porque nunca pintou nada, talvez eu tivesse até um pouco de conflito. Por exemplo, eu sou um cara que eu não como carne [...] É, eu não gostaria de fazer. Esses dias eu também... alguém fez uma foto que é com bacon. Uma foto não, um vídeo que o cliente pediu, ah, bacon, ovos, era um café da manhã, um vídeo. E eu tipo, ah, vou fazer, vou seguir a orientação do cliente”. Quando indagado se realizar o referido trabalho tinha sido uma agressão aos seus princípios, o entrevistado respondeu: “Não porque não chega a isso. Primeiro porque eu não tenho esse trabalho diário. Talvez se eu tivesse, fotografar carne todo dia, talvez me agredisse nesse sentido. Mas não porque eu não vejo como agressão. É uma opção minha não comer carne, né, é uma coisa muito mais de ordem filosófica e no sentido dos animais, né, do que uma... então problema teu se tu come, eu gostaria que não comesse, mas também não interfiro em nada. É, e se eu não vou comer, eu só vou fazer, talvez não me agride tanto assim. Então eu não me sinto agredido dessa forma porque eu não <i>estou</i> comendo, entendeu?”.

Fonte: A Autora, 2018.

Estudos desenvolvidos pelo grupo MOW (Meaning of Work International Research Team) comprovam que uma das dimensões que confere significado ao trabalho diz respeito às normas sociais sobre o trabalho, ou seja, aspectos referentes aos valores morais relacionados ao trabalho como ética, deveres e direitos do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2007). Empresa e trabalhador devem possuir valores semelhantes para que este último se identifique com a sua atividade e atribua significado a ela. Quando os valores não são nem consonantes nem dissonantes, o trabalho parece não fazer sentido, tal como na fala de E2 quando afirma: “Mas eu acho que eu não acredito muito que esse tipo de trabalho que eu estou fazendo vá surtir algum grande efeito, ou vá servir pra uma mudança”.

Entre os elementos que considera centrais para a gestão de grupos criativos, Muzzio (2017) aponta o aspecto coletivo da criação. É necessário que relações sociais saudáveis sejam estabelecidas entre os membros desse grupo que, para tanto, devem compartilhar valores semelhantes: “Essas relações são favorecidas quando os membros de um grupo compartilham valores semelhantes, convergem com o entendimento das necessidades das regras para ordenação social, e exercem práticas que são legitimadas no grupo” (MUZZIO, 2017, p. 113). Este pensamento está alinhado com a entrevistada E3 quando deixa claro seu orgulho em trabalhar com um grupo de pessoas com valores semelhantes aos seus.

Marchiori (2004) fala da impossibilidade de se impor aos trabalhadores os mesmos valores da organização sem que sejam questionados e postos à prova e, por isso, aspectos emocionais passam a prevalecer na gestão das organizações. Por sua vez, Howkins (2013) afirma que pessoas criativas costumam envolver-se emocionalmente com os trabalhos que executam. Para isso, nas palavras deste autor “A principal tarefa delas é administrar seus próprios valores intelectuais” para que possam convergir com os da empresa ou cliente para os quais prestam serviço (HOWKINS, 2013, p. 152). O conflito latente evidencia-se no depoimento de E6 quando se refere a alguns trabalhos que não gostaria de fazer: “eu tenho sorte. Porque nunca pintou nada, talvez eu tivesse até um pouco de conflito”. Já o conflito de valores fica evidente nos depoimentos dos entrevistados E1 e E5, ambos *freelancers* e muito críticos em relação ao papel social da publicidade.

**Quadro 2:** Categoria o sentido do trabalho / Segurança e satisfação financeira

<b>CATEGORIA O SENTIDO DO TRABALHO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Segurança e satisfação financeira</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	INSTABILIDADE DO MERCADO DE TRABALHO	Para este entrevistado, que trabalha por projetos, a segurança financeira está suscetível à demanda de trabalho: “Em termos financeiros, nesse momento eu estou mais seguro, porque a demanda de trabalho está muito grande. Em momentos que não tinha tanta demanda, eu estava bastante instável”.
	NECESSIDADE DE ORGANIZAÇÃO E AUTOGESTÃO	Como está suscetível aos movimentos e incertezas do mercado de trabalho, E1 ressalta a importância do autocontrole e gestão da sua carreira: “como freelancer, tu tem que ser organizado, então se tem um momento da tua vida que tu não está tão organizado, tu não está tão bem assim, ser freelancer pode ser um problema. Porque se tu trabalha com um salário fixo, mesmo que tu te desorganize um pouco dá pra contornar, porque tu sempre tem aquele dinheiro exato entrando, é mais fácil fazer o controle. Pra tu ser freelancer, tu tem que estar pronto pra controlar tuas contas, saber exatamente quanto tu ganha, quanto tu gasta. E se tu não está disposto a isso, tu corre um risco muito grande de... não conseguir pagar as suas contas. Então, hoje, eu sinto que eu estou num momento bom, eu estou organizado e estou com bastante trabalho. Eu estou seguro. Nem sempre foi assim”.
E2	ESTABILIDADE E INSATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	Apesar da segurança que o trabalho regular proporciona, E2 acredita que poderia ser melhor remunerado: “me sinto relativamente seguro. E satisfeito é aquilo que a gente falou um pouco antes ali também, acho que poderia ser... acho que eu poderia ganhar, sim, um pouco mais pelo que eu... trabalho que eu entrego. Mas o que eu ganho hoje, sim, me dá uma certa segurança, assim”.

E3	ESTABILIDADE E COMPLEMENTO DE RENDA	E3 declara que pretende realizar outros projetos profissionais para complementar a sua renda: “Eu me sinto segura por causa de carteira assinada, então eu sei que eu não vou sair, tipo, a Deus dará. Mas é o que eu te falei antes, eu estou pensando o que é que eu vou fazer por fora pra ganhar mais dinheiro porque eu preciso de mais dinheiro pra viver, porque com o que eu vivo ali eu não consigo me manter, sabe. Pelo menos, não da forma que eu quero. A gente tem uma vida de padrão mais caro também”.
E4	GANHO ALÉM DO MATERIAL	E4 considera-se satisfeita sobretudo com o que ganha em termos de experiência profissional: “Obviamente eu gostaria de ganhar mais porque eu tenho faculdade, eu tenho um carro, tenho que arcar com as despesas. Mas eu acho que assim, ó, pro que eu faço, eu acho que o salário é justo, sabe [...]Eu, na verdade eu muito mais aprendo do que entrego um a coisa que eu já sabia pro cliente, sabe. Então eu acho que pro que eu ganho é super justo, porque eu aprendo demais. Eu aprendo todo dia ali, sabe”.
E5	INSTABILIDADE E PADRÃO DE VIDA	Esta entrevistada não se sentiria segura financeiramente mesmo com um trabalho regular, insegurança que pode ser atribuída ao seu padrão de consumo: “Olha, eu acho que segura não... eu acho que eu nunca vou estar. Acho que mesmo quando tu é funcionário, não existe isso. E em termos financeiros eu acho que eu tenho que baixar um pouco o meu padrão de vida, ele não é muito sustentável. Eu consigo me manter, mas eu acho que eu poderia guardar um pouco mais de dinheiro, eu não precisaria ter alguns gastos que eu tenho. Mas eu não ganho um valor ruim, eu ganho um valor ok, que me permite ter uma qualidade de vida. E acho que é isso”.
E6	COMPLEMENTO DE RENDA	E6 acredita que atingiu o teto em termos de salário fixo, mas pode melhorar sua renda a partir de projetos paralelos ao seu trabalho regular: “Eu acho que eu posso ganhar mais, aqui dentro eu não acredito que eu vá ganhar muito mais. Mas eu acho que eu posso ganhar mais de outra forma. Então eu consigo ter... se eu conseguir conciliar as duas coisas, pra mim é o suficiente assim. Eu não tenho uma pretensão, assim, uma expectativa de ganhar muito dinheiro, nem quero ganhar muito dinheiro. Eu quero ganhar dinheiro o suficiente que eu possa nutrir o meu trabalho, poder viajar, poder consumir coisas que eu acho que são importantes, né, pra quem trabalha com esse tipo de coisa [...] Pra mim, importante é poder viajar, ver coisas, buscar informação pra poder acrescentar no meu trabalho, consumir coisas assim, nesse sentido, né, de cultural, enfim”.

Fonte: A Autora, 2018.

Segundo Morin (2001), para ter sentido, um trabalho deve garantir a autonomia do trabalhador por meio de uma remuneração que lhe garanta segurança e independência. A entrevistada E4 confirma a opinião da autora quando se considera remunerada não somente através de um salário, mas também por aquisição e experiência profissional: “Então eu acho que pro que eu ganho é super justo, porque eu aprendo demais. Eu aprendo todo dia ali, sabe”.

As empresas de economia criativa vêm suscitando discussões acerca de um novo modelo de gestão que rompe com os antigos modelos e dá mais autonomia e poder de decisão ao trabalhador criativo, que “assume um papel mais preponderante” no tocante a fatores como controle de produção, avaliação de desempenho, liderança e remuneração (MUZZIO *et al.*, 2014, p. 5). Os entrevistados E3 e E6 comprovam o pensamento do autor quando consideram complementar seus salários a partir da participação em projetos paralelos às suas atividades regulares. Desta forma, podem ter maior controle de sua renda, de acordo com a sua capacidade produtiva.

Diante das mudanças na organização do trabalho visando alternativas para o desemprego e a precarização, viu-se que o empreendedorismo assume importante papel no mercado de trabalho criativo. Ao venderem seu talento e mão-de-obra por projetos, esta forma de trabalho mais flexibilizado “provou ser capaz de gerar empregos, sustentar relações comerciais e criar riqueza. A sociedade pós-industrial precisa do trabalho da era pós-emprego fixo” (HOWKINS, 2013, p. 161). Prova disso é o depoimento do entrevistado E1, freelancer, que se considera “num momento bom, eu estou organizado e estou com bastante trabalho. Eu estou seguro. Nem sempre foi assim”.

### 7.1.3 Categoria O indivíduo-trabalhador criativo

**Quadro 3:** Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / A centralidade do trabalho na vida do indivíduo

<b>CATEGORIA O INDIVÍDUO-TRABALHADOR CRIATIVO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: A centralidade do trabalho na vida do indivíduo</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	<b>IMPORTÂNCIA DO TRABALHO</b>	O trabalho para este entrevistado é somente a sua forma de subsistência: “Olha, pra mim o trabalho tem uma importância... eu... a primeira coisa que eu penso é no dinheiro mesmo. Se eu não precisasse de dinheiro eu não trabalharia. Eu até poderia trabalhar, mas não pra agência, com certeza”.
	<b>MOTIVO PARA TRABALHAR</b>	E1 afirma que só trabalha em agências de publicidade pela remuneração: “Não tem nenhum outro motivo pra eu trabalhar em agência que não seja pagar as minhas contas no fim do mês. Não... é pelo dinheiro mesmo. Então a importância do trabalho pra mim é muito mais essa. Não é que eu não goste de trabalhar, mas esse tipo de trabalho eu faço só pelo dinheiro”.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E2	<b>IMPORTÂNCIA DO</b>	Para E2, o trabalho só é importante em função da remuneração:

	TRABALHO	“Muita, por ser a forma que eu ganho dinheiro e aí eu posso fazer as coisas que eu gosto. Mas, ähn... se tirar essa questão de... de remuneração, aí a importância cai bastante. Pelo menos, o trabalho que eu faço hoje, cai bastante. Praticamente nenhuma importância, eu diria”.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E3	CENTRALIDADE ABSOLUTA DO TRABALHO	E3 pondera sobre a verdadeira importância que o trabalho deve possuir na vida das pessoas: “vou te dizer que eu acho que foi uma coisa que foi pregada, assim, há muito tempo, de que o trabalho é a coisa mais importante da vida das pessoas. Isso foi pregado pra galera trabalhar que nem uns loucos e achar que isso é... tipo assim, não é a coisa mais importante da minha vida. A coisa mais importante da minha vida é fazer o que eu quero a hora que eu quero”.
	IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	Porém, mesmo questionando, dá-se conta da grande importância do trabalho na sua vida: “Mas felizmente, eu trabalho no que eu gosto, eu trabalho com pessoas que eu gosto [...] consegui perceber que na verdade eu sou extremamente sortuda com o lugar que eu trabalho. Então eu realmente trabalho alinhada como que eu gosto, então o trabalho tem uma importância grande porque eu trabalho com o que eu quero. Se eu trabalhasse com outra coisa, não teria metade da importância.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E4	IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	E4, ainda estudante, atribui igual importância ao trabalho e ao estudo: “Ah, eu acho que, assim ó, é metade, metade. Cinquenta por cento faculdade ou escola, alguma coisa assim, estudo, digamos assim, e cinquenta por cento trabalho”.
	MOTIVO PARA TRABALHAR	Esta entrevistada fala no trabalho como meio de desenvolvimento e qualificação pessoal: “Tu vai trabalhar e tu vai conviver com outras pessoas, tu vai aprender coisas da vida que tu não vai aprender em casa, por exemplo. Tu pode muito bem estudar e ficar em casa, beleza. Tu vai aprender as técnicas, não sei o quê, tu vai aprender o que tu aprendeu na faculdade, mas tu não vai ter esse convívio. E eu acho que trabalho é muito crescimento pessoal”.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E5	CENTRALIDADE ABSOLUTA DO TRABALHO	Pra E5, a importância do trabalho está nas relações sociais estabelecidas no ambiente laboral: “Eu acho que a nossa geração ainda ficou muito... se caracteriza muito pelo que faz. Se eu fico sem trabalhar, eu fico meio desnorreada. Até por isso que eu optei por fazer no mestrado trabalhando, porque me dá uma angústia. Acho que acaba que, talvez não tanto leiautar e ser designer, mas ir no lugar, encontrar as pessoas, essa parte das relações faz muito parte de mim. Então acaba que, se eu estou sem trabalhar, eu acho que eu perco um pouco a minha identidade. [...] Acho que a sociedade de uma forma geral, acho que isso é meio imposto, que tu tem que estar sempre produzindo, que tu tem que estar sempre... sabe. Mas é uma coisa que eu sinto, assim, que eu... que algum tempo sem trabalhar me dá um nervoso”.

	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E6	IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	“O trabalho tem tanta importância na minha vida, acho assim, tipo... oitenta por cento da minha vida é trabalho. Que é impressionante, quando eu estou bem no trabalho e como eu estou bem de uma maneira geral, assim. E quando e estou mal, parece que tudo não tem muito sentido, assim. Então o trabalho é bastante importante pra mim”.
	TRABALHO COMO UMA EXTENSÃO DE SI	E6 declara-se altamente envolvido com o trabalho que exerce, a ponto de considera-lo mais seu do que da empresa para a qual presta serviços: “não acho mais que eu trabalho pra uma empresa, sabe. Acho que eu trabalho muito pra mim. Hoje eu só estou vendendo o meu tempo pra essa empresa, minha disponibilidade pra essa empresa, assim, e enfim, o resultado de um trabalho que eu faço dentro da empresa, né. Mas o trabalho eu vejo muito mais meu do que da empresa, eu trabalho pra mim”. O entrevistado considera que realiza um trabalho autoral e ainda é remunerado por isso: “Eu tenho as minhas responsabilidades, né, os deveres aqui dentro dessa empresa, mas eu... mas eu vejo que eu trabalho pra mim, assim. Fazer o melhor possível pra mim. Porque eu vou colher... se eu trabalhar bem, né, eu vou colher lá na frente. É isso que eu vejo, assim. Então eu estou sempre trabalhando pra mim, assim, pra ter um resultado melhor”.

Fonte: A Autora, 2018.

A centralidade do trabalho, segundo estudos do grupo MOW (Meaning of Work International Research Team), representa o grau de importância que o trabalho possui na vida do indivíduo. Os estudos do referido grupo apontam para duas dimensões da centralidade: a *centralidade absoluta*, que representa o valor e o impacto que a atividade laboral possui na formação da auto-imagem do trabalhador, e a *centralidade relativa*, que relaciona o trabalho com outras atividades presentes na vida do indivíduo.

Os motivos pelos quais os entrevistados trabalham são variados: E3 e E5 valorizam sobretudo as relações estabelecidas no ambiente de trabalho. E4 trabalha para desenvolver-se como profissional, enquanto E6 declara que “oitenta por cento da minha vida é trabalho”.

E1 e E2 declaram que só trabalham “por dinheiro”, porém, mesmo que o motivo seja o mesmo, a importância atribuída e, por conseguinte, a centralidade da atividade profissional na vida destes entrevistados é totalmente oposta: para E1, o fato de trabalhar somente por dinheiro faz diminuir a importância que o trabalho tem na sua vida.

Já para E2 o trabalho tem muita importância porque é a sua forma de subsistência. Mesmo o trabalho nas indústrias criativas sendo, de acordo com Bendassolli e Borges-Andrade (2011), supostamente dotado de significado porque permite ao trabalhador afirmar a sua própria identidade através da sua atividade laboral, este entrevistado concorda com Antunes e Alves (2004) quando consideram o papel do trabalho como o de principal

mecanismo de geração de valor e acumulação e capital, organizado num esquema que tem, de um lado, os trabalhadores que vendem a sua força de trabalho para subsistir e, de outro, os detentores dos meios de produção. O trabalho seria, portanto, fundamental para o entendimento do indivíduo no contexto social (ANTUNES; ALVES, 2004).

E3 e E5 ponderam sobre a centralidade absoluta do trabalho: mesmo considerando que a importância do trabalho na vida dos indivíduos é um valor mais imposto socialmente do que realmente compactuado pelas entrevistadas, a primeira demonstra satisfação em possuir um trabalho que a permite realizar atividades que gosta e acredita, enquanto que a segunda declara que, se ficar sem trabalhar “eu acho que eu perco um pouco a minha identidade”.

De certo tem-se que, por motivos variados, o trabalho tem grande centralidade para cinco dos seis entrevistados, comprovando os resultados obtidos por Bendassolli e Borges-Andrade (2011) em pesquisa que investigou o significado do trabalho para os profissionais das indústrias criativas da cidade de São Paulo-SP. Os resultados mostraram alta centralidade do trabalho para estes trabalhadores, muito em função da característica do trabalho nesta indústria, que exige do indivíduo intenso envolvimento emocional com a atividade que exerce.

O alto envolvimento do profissional criativo com seu trabalho significa, portanto, comprometimento consigo e com sua carreira porque seu trabalho significa uma extensão de si. É o caso do entrevistado E6: “mas eu vejo que eu trabalho pra mim, assim. Fazer o melhor possível pra mim. Porque eu vou colher... se eu trabalhar bem, né, eu vou colher lá na frente”.

**Quadro 4:** Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Relações e vínculos pessoais

<b>CATEGORIA O INDIVÍDUO-TRABALHADOR CRIATIVO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Relações e vínculos pessoais</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	<b>IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES PESSOAIS ESTABELECIDAS NO TRABALHO</b>	E1 considera as relações pessoais estabelecidas no trabalho como um dos (poucos) aspectos positivos de se trabalhar em uma agência de propaganda: “Pra mim, isso é importante. Porque eu não conseguiria ficar tanto tempo do meu dia só... só fazer meu trabalho e ir embora. Pra mim a relação é importante e esse até é o único... uma das poucas coisas que eu gosto no trabalho em agência, que é a relação entre as pessoas. Se não fosse isso, seria muito mais frustrante ainda do que já é. Até... eu não costumo pegar muito trabalho em casa, que eu prefiro trabalhar com outras pessoas, assim, eu gosto de trabalhar com outras pessoas. Eu não gosto de atender agências a partir da minha casa, porque já que eu vou atender agência, que não é exatamente o que eu gosto de fazer, pelo menos essa parte de interagir com uma equipe eu gosto, né”.

	AGÊNCIA COMO LOCAL DE CONVÍVIO SOCIAL	Para este entrevistado, as agências são mais do que espaços coletivos de trabalho – configuram-se em espaços de convivência pessoal entre indivíduos que passam muito tempo no trabalho e que talvez não se encontrariam em outros lugares que não neste ambiente: “agrega muito, assim... tu conviver com pessoas que fazem a mesma coisa que tu mas que tem visões diferentes, tem vidas diferentes, trazem outras coisas. Pra mim isso é bem... uma parte importante do trabalho é o relacionamento das pessoas. E como o trabalho é muito tempo da nossa vida, eu acho que se tu não... ah, se tu não tem vínculos no teu trabalho, tu vai chegar em casa e tu vai ter tão pouco tempo pra te relacionar com outras pessoas, que tu acaba se isolando. Infelizmente, a nossa carga horária de trabalho é muito grande e talvez até por isso seja tão importante essa criação de vínculos. O ideal seria que a gente... pra mim, seria que as pessoas trabalhassem menos e aí a necessidade desse vínculo seria menor”.
E2	POSSIBILIDADE DE ESTABELECEER VÍNCULOS PESSOAIS NO TRABALHO	O entrevistado vê como natural o estabelecimento de relações pessoais a partir do convívio no trabalho: “Ah, acho que é possível, sim. Basta tu ter afinidade com a pessoa que tu vai... que a relação com aquela pessoa vai automaticamente se estender além do âmbito profissional”.
	NECESSIDADE DE ESTABELECEER VÍNCULOS PESSOAIS NO TRABALHO	E2 entende as relações pessoais como agradáveis, porém não são condição fundamental: “Necessário, acho que não. É bom tu ter um bom relacionamento com as pessoas com quem trabalha, mas não relacionamento... não necessariamente um relacionamento maior ou [...] além daquilo, assim”.
E3	NECESSIDADE DE ESTABELECEER VÍNCULOS PESSOAIS NO TRABALHO	Para E3, o fato de partilhar valores semelhantes como os membros do seu grupo de trabalho faz com que laços de amizade se estabeleçam naturalmente: “eu acho incrivelmente necessário. Todos os lugares que eu trabalhei, eu sempre mantive relações pessoais. Eu sempre tive relações pessoais com os meus colegas de trabalho. Tenho amigos em todos os lugares, que hoje em dia eu não convivo mais. Mas justamente por ser essa galera ali que tem esse pensamento mais parecido, pra frente, a gente acredita nas mesmas coisas, tem as mesmas questões, todo mundo ali é muito inclusivo, a gente tá dentro de um time de pessoas que... de minorias, então a gente se entende muito. Então com certeza, eu tenho amigos, com toda a certeza do mundo, eu tenho amigos que eu admiro muito o trabalho, eu quero trabalhar muito ainda, sabe”.
E4	POSSIBILIDADE DE ESTABELECEER VÍNCULOS PESSOAIS NO TRABALHO	A entrevistada considera que o bom convívio incentiva as relações extra ambiente de trabalho: “É uma coisa que já passou de colega de trabalho, sabe. Então eu acho que ali, é como eu disse, é todo mundo muito humano, me tratam muito bem. O que possibilita amizades ou relacionamentos fora da A3 <sup>27</sup> , sabe. Fora da empresa”.
	IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES PESSOAIS ESTABELECIDAS NO TRABALHO	O bom convívio é fundamental para o trabalho em grupo, segundo E4: “Eu acho que isso é muito importante, sabe. Porque, digamos assim, mesmo que tu não se torne amigo de alguém lá fora, eu acho que dentro ali é essencial que as pessoas tenham um convívio bom, sabe”.
E5	NECESSIDADE DE	Esta entrevistada considera necessário o estabelecimento de

<sup>27</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

	ESTABELECER VÍNCULOS PESSOAIS NO TRABALHO	vínculos pessoais para que o trabalho torne-se uma atividade aprazível: “Pra mim é necessário, eu não gosto de trabalhar em um lugar onde eu não consiga estabelecer vínculo. Não gosto e nem consigo, eu acho. Né, falo pelos cotovelos. Mas tem gente que, ah, não vim aqui pra fazer amigos, vim aqui pra fazer meu trabalho, abaixa a cabeça e trabalha”.
E6	VÍNCULOS POSSÍVEIS, PORÉM NÃO NECESSÁRIOS	E6 fala nas relações afetivas que, mesmo sendo agradáveis, não perpassam o ambiente de trabalho. “Eu, quando eu trabalho com as pessoas, eu me relaciono bem com elas. Claro, não todo mundo, né, mas a grande parte, assim, das pessoas, eu tenho um carinho especial, sou amigo. Mas não é sempre uma amizade que tu leva pra tua vida, sabe. [...] eu acho possível, mas não acho essencial.
	DIFERENÇA DE IDADE DIFICULTA VÍNCULOS PESSOAIS	O entrevistado aponta dificuldade de estabelecer vínculos verdadeiros de amizade no trabalho por conta da diferença de idade entre ele e a maioria dos profissionais que trabalham em uma agência de publicidade: “Até porque, também, né, na minha idade, as pessoas são cada vez mais jovens, né. Então é difícil tu ter um relacionamento pra ficar amigo de uma pessoa de vinte anos”.

Fonte: A Autora, 2018.

A importância das relações interpessoais estabelecidas através do trabalho é um assunto recorrente neste estudo. Está claro que os trabalhadores criativos atribuem grande importância às trocas em grupo, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal.

Muzzio (2017) destaca a natureza coletiva da criação, quando o resultado do trabalho depende diretamente da interação e das trocas entre os membros de um grupo criativo, resultado esse que pode advir do conflito entre pensamentos divergentes, fazendo com que novas ideias surjam por meio desse debate (SIMMEL, 2011). Já Morin (2001) fala sobre o trabalho como fonte profícua de relações humanas satisfatórias, tanto no sentido dessas relações tornarem possível um bom resultado fruto do trabalho coletivo, quanto permitindo que se estabeleçam relações pessoais que perpassam o ambiente profissional em direção à vida pessoal do trabalhador.

Todos os entrevistados comprovam as afirmações dos autores citados. Contudo, diferem no tocante a condicionar as relações afetivas com um bom resultado no trabalho. E2 e E6 consideram possível que vínculos afetivos se estabeleçam a partir do ambiente de trabalho, porém, diferentemente de E3 e E4 para quem um bom convívio com os colegas é essencial, os primeiros não enxergam as relações pessoais como condição *sine qua non* para a realização de suas atividades profissionais.

Trazida à discussão por Muzzio (2017), a importância do trabalhador criativo compartilhar valores semelhantes com seus colegas e exercer práticas legitimadas pelo grupo

de trabalho fica evidente no discurso da entrevistada E3: “Mas justamente por ser essa galera ali que tem esse pensamento mais parecido, pra frente, a gente acredita nas mesmas coisas, tem as mesmas questões, todo mundo ali é muito inclusivo, a gente tá dentro de um time de pessoas que... de minorias, então a gente se entende muito”.

E para E1, já que o trabalho em si não o satisfaz, pelo menos o convívio com outras pessoas é satisfatório. Para este entrevistado, em função do grande tempo dedicado ao trabalho, as agências passam a assumir o papel de locais viabilizadores de convívio social.

**Quadro 5:** Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Atividades criativas paralelas ao trabalho

CATEGORIA O INDIVÍDUO-TRABALHADOR CRIATIVO		
SUBCATEGORIA: Atividades criativas paralelas ao trabalho		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	POSSIBILIDADE DE TRABALHAR PARA UMA CAUSA NA QUAL ACREDITA	E1 enxerga a participação em projetos paralelos ao trabalho como uma forma de usar seu talento em prol de uma causa na qual acredita: “eu sou voluntário na Parada Livre de Porto Alegre, então... eu comecei esse ano, fiz toda a comunicação da Parada. [...] Foi a forma que eu tive de dar um propósito pro meu trabalho, de fazer o meu trabalho pra uma causa que eu acredito. Foi muito satisfatório, foi muito legal. Pra mim, foi uma experiência que me mudou muito, foi transformadora”.
	POSSIBILIDADE DE AUTONOMIA FINANCEIRA	Este entrevistado considera os projetos paralelos ao trabalho possíveis alternativas de subsistência no futuro: “Eu também faço um trabalho com botons, eu tenho uma prensa de botons em casa e eu crio coleções de botons com temáticas e vendo. Agora eu estou criando a fanpage pra expandir isso e ficar menos dependente das agências, que é o meu objetivo”.
	TRABALHO COM PROPÓSITO E LIBERDADE CRIATIVA	Os trabalhos paralelos representam para este entrevistado a realização de atividades com um propósito mais nobre, além de novas formas de renda: “Esses trabalhos, eles são muito importantes por dois motivos: um deles é eu poder fazer trabalhos que tem um propósito, que eu não costumo fazer isso e agência. E outro é que eu tenho mais liberdade criativa neles. E apesar de estar numa agência de propaganda, não quer dizer que tu esteja fazendo um trabalho criativo e eu consigo fazer trabalhos criativos muito mais nessas atividades paralelas do que nas agências”.
E2	NECESSIDADE DE SER CRIATIVO	Este entrevistado afirma não possuir necessidade de se expressar criativamente além do já faz no seu trabalho: “eu não acho que eu preciso ser criativo em algum momento. Tipo, eu não estou na propaganda porque ah, eu sou uma pessoa criativa, preciso exercer minha criatividade e esse foi o jeito. [...] em algum momento eu achei que era o que eu mais me identificava. Talvez ache ainda. Era com o que eu mais me identificava, assim, mas não tem uma necessidade de eu me expressar criativamente sempre”. E complementa: “se eu tivesse um <i>hobbie</i> que não fosse criativo, apesar de que eu acho

		que a maioria vai envolver de alguma maneira, por mim tudo bem. Se eu tivesse que trabalhar com coisa que não exercesse criatividade, também. Por mim tudo bem”.
E3	NECESSIDADE DE SER CRIATIVO	Quando inquirida sobre a necessidade de exercer atividades criativas paralelas ao trabalho, E3 afirmou: “Como eu te falei, eu trabalho com coisas que eu realmente gosto. Gosto muito disso, gosto muito de ser criativa, eu gosto muito de imagem, eu gosto muito de moda. Então com certeza”.
	FUTURO INCERTO NO MERCADO DA COMUNICAÇÃO	Diante de um mercado que está em constante mutação, a entrevistada visualiza em novas formas de atuação na comunicação uma alternativa para o futuro: “Eu até tenho a questão financeira, porque eu sei que é uma área que dá bastante dinheiro e ela está se modificando bastante, assim. Talvez a agência talvez não seja mais o futuro, todo mundo acho que tem um pouco desse receio de não saber o que vai acontecer, como toda a Comunicação, né? Então eu tenho projetos paralelos, estou começando a dar início a isso por dinheiro e por gosto também. Porque eu gosto muito de trabalhar com fotografia e essas coisas que eu acabo não trabalhando na A2 <sup>28</sup> , não sei porque, por causa de mim, por causa das pessoas ali, porque tem gente que entrou pra fazer isso”.
	TRABALHO COM PROPÓSITO E LIBERDADE CRIATIVA	Trabalhar com o que gosta e se identifica representa liberdade criativa para esta entrevistada, além de possibilidades de complemento de renda: “Mas eu quero trabalhar com isso fora também, tipo, do meu jeito. Inclusive quero abrir isso com um amigo que eu construí na A2 <sup>29</sup> [...]A gente quer pegar umas marcas que a gente goste, assim, tipo, que a gente acredite... a gente tem dois projetos, tipo, duas ideias pra esse projeto. [...]A gente tem essa ideia há um tempão, só que a gente combinou que esse ano ela vai sair do papel”.
E4	TRABALHOS MANUAIS E FOTOGRAFIA PARA EXTRAVASAR A CRIATIVIDADE	Para E4, outras atividades como artesanato e fotografia a ajudam a ter novas ideias: “Eu gosto muito de assistir esses tutoriais de como fazer coisas artesanais, sabe. Aquelas... ai, mesa de <i>pallet</i> , não sei o quê, eu gosto dessas coisas. Porque eu acho que quanto mais tu assistir isso ou as pessoas que fazem, tu abusa da tua criatividade, sabe, tu pensa fora da caixa. É exatamente isso, tu pensa fora da caixa. E eu gosto de fotografia também. Eu gosto de... mesmo que eu não saiba as técnicas, eu gosto de fingir que eu sei, tirar umas fotos legais”.
E5	NECESSIDADE DE SER CRIATIVO	E5 declara que não sente uma vontade genuína de expressar sua criatividade para além do trabalho: “Não sei, às vezes eu até tinha vontade, tem ideias em casa que eu gostaria de colocar em prática. Mas acaba que nunca... então eu acho que não chega a ser uma vontade tão genuína, sabe, tenho vontade de ter coisas paralelas, mas não sei até que ponto que sejam ligadas à criatividade”.
E6	NECESSIDADE DE SER CRIATIVO	E6 passa cada vez mais tempo absorto com atividades criativas e sente-se feliz por isso: “Ontem mesmo, eu tava bem feliz em casa assim, eu estou dormindo mais tarde, eu deveria ficar triste, mas eu fico feliz porque é sinal que eu estou

<sup>28</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

<sup>29</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

		aproveitando mais o meu tempo. Eu tenho a necessidade de ter... de fazer... de usar mais o tempo, o pouco tempo que eu tenho, assim, em casa. Pra fazer... me... pra me dedicar a um trabalho criativo assim. Que é um desses projetos que eu falei antes, né, seja fotografando, seja fazendo roteiros pra curta, que é uma coisa que eu pretendo fazer também, eu já estou fazendo”.
	TÉCNICAS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO UTILIZADAS EM PROJETOS PESSOAIS	E6 fala sobre como os aprendizados adquiridos em função do seu trabalho podem ajudar nos projetos de cunho mais artístico e autoral: “E eu fiquei muito feliz assim, quando eu comecei a editar, porque eu vi que me abriu possibilidades assim, eu vi que eu posso fazer... eu posso usar aquele talento que eu tinha lá no passado, de fazer roteiros, pra fazer pequenos curtas <sup>30</sup> , sabe. Eu posso fazer o que eu quiser, eu posso fazer curtas, falando sobre assuntos, sobre filosofia, sobre o que eu quiser. Isso que eu acho mais interessante.

Fonte: A Autora, 2018.

De acordo com Florida (2011, p. 160), entre os trabalhadores criativos “Existe um desejo criativo natural de procurar meios para dar vazão à criatividade”. Se não o conseguem através de suas atividades no trabalho, esses indivíduos irão em busca de *hobbies* e atividades paralelas para canalizar toda sua energia criativa, tal como faz a entrevistada E3 quando busca as atividades manuais e a fotografia como forma de canalizar sua energia criativa. Já E2 e E5 discordam do autor quando declaram que não sentem necessidade de fazer parte de outros projetos criativos além do trabalho. O primeiro acredita que se envolveria em projetos criativos não por necessidade de se expressar criativamente, e sim porque esta é uma característica sua, ou seja, criatividade é uma aptidão pessoal que de alguma forma estará presente em todas as outras atividades executadas pelo entrevistado.

Ainda, segundo Florida (2011), o trabalhador criativo que troca suas ideias por dinheiro quer flexibilidade para conciliar o trabalho com outros interesses pessoais. Por esse motivo estariam abrindo mão da segurança e do conformismo de um emprego pela liberdade de realizar projetos que considerem interessantes. E1 compactua com essa ideia quando afirma que participar de projetos paralelos ao trabalho “Foi a forma que eu tive de dar um propósito pro meu trabalho, de fazer o meu trabalho pra uma causa que eu acredito”. Além disso, manter outras atividades diferentes da prestação de serviço às agências de publicidade representa um investimento em possíveis meios alternativos de subsistência.

E3 não se demonstra disposta a abrir mão da sua estabilidade de funcionária regular de uma agência, mas sente a necessidade de uma maior flexibilização de horários para que possa conciliar emprego e projetos paralelos, tanto em função de complementação de renda como para poder executar uma atividade com liberdade criativa e com clientes mais alinhados com

<sup>30</sup> O entrevistado refere-se aos filmes de curta-metragem, com duração máxima de 15 minutos.

sua forma de pensar: “Mas eu quero trabalhar com isso fora também, tipo, do meu jeito. [...] A gente quer pegar umas marcas que a gente goste, assim, tipo, que a gente acredite...”. A entrevistada, inclusive, questiona o modelo de agências, visualizando nesses novos projetos uma possível alternativa de meio de subsistência no futuro.

O criativo, sempre em busca da realização, tende a constantemente ir em busca de atividades diferentes, “Sendo assim, experimentamos uma área de cada vez a fim de satisfazer nossos impulsos criativos multidimensionais” (FLORIDA, 2011, p. 160). A trajetória profissional de E6 representa bem a afirmação do autor. Este entrevistado declara-se em constante busca do aperfeiçoamento de técnicas que possibilitam a qualificação do trabalho realizado, além de procurar expandir sua atuação para outros campos da publicidade e das artes. Analisando a seguinte fala: “foi uma das coisas que eu gostei quando eu aprendi a fazer vídeos, que eu tinha que editar meio por conta própria assim, lá no YouTube, ver os tutoriais, enfim. E eu fiquei muito feliz assim, quando eu comecei a editar, porque eu vi que me abriu possibilidades assim, eu vi que eu posso fazer... eu posso usar aquele talento que eu tinha lá no passado, de fazer roteiros, pra fazer pequenos curtas, sabe” nota-se que, quando declara “**quando eu aprendi a fazer vídeos**, que eu tinha que editar meio por conta própria” o entrevistado refere-se à sua principal atividade no trabalho hoje, que é a função de fotógrafo e *videomaker*. Já quando afirma “eu posso usar aquele talento que eu tinha lá no passado, de **fazer roteiros**” ele refere-se a uma atuação prévia como roteirista de comerciais publicitários. E finalmente quando fala em “**fazer pequenos curtas**”, E6 demonstra a vontade de envolver-se em projetos cinematográficos.

**Quadro 6:** Categoria o indivíduo-trabalhador / Equilíbrio entre vida profissional e trabalho

CATEGORIA O INDIVÍDUO-TRABALHADOR CRIATIVO		
SUBCATEGORIA: Equilíbrio entre vida profissional e trabalho		
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E1	VIDA ALÉM DO TRABALHO	A liberdade de escolha possível a um empreendedor faz com que E1 consiga administrar melhor interesses pessoais e profissionais: “Hoje eu consigo, porque eu estou trabalhando menos, eu estou fazendo um trabalho de seis horas só. Eu consigo fazer mais coisas no dia do que só trabalhar. Em momentos que eu trabalhava em média nove horas por dia, não conseguia fazer mais nada. Era... a minha vida girava em torno do meu trabalho”.
	JORNADAS DE TRABALHO FLEXÍVEIS	Como <i>freelancer</i> , E1 costuma adequar sua jornada de trabalho de acordo com seus interesses ou necessidades pessoais: “Eu conheço muita gente em agência que não tem quase nada de

		<p>vida pessoal, vive praquele trabalho e não consegue fazer outras coisas. Pra mim é muito importante não fazer com que o trabalho seja o principal da minha vida, eu não quero que ele seja minha prioridade absoluta, então ou eu limito o meu horário, de trabalhar menos horas, ou eu tiro intervalos entre um trabalho e outro pra fazer coisas da minha vida. Procuro fazer outras atividades, como os botons que eu faço, o trabalho que eu faço pra Parada, que não é... que é trabalho, mas não é o trabalho fechando num escritório, numa agência. Porque eu não me identifico com esse sistema de trabalho de, ah, chega, trabalha oito horas, volta pra casa exausto. Eu não consigo fazer parte disso, então eu crio os meus jeitos de burlar isso, né, ou fazendo intervalos entre um trabalho e outro, ou com esses trabalhos com carga horária menor”.</p>
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E2	TEMPO DO TRABALHO E TEMPO DA VIDA PESSOAL	E2 esforça-se em estabelecer fronteiras entre vida pessoal e trabalho: “acho que quando eu saio da agência eu tento desligar ao máximo. Óbvio que algumas coisas tu vai ficar pensando, tu vai ficar, áhn... mas eu tento não levar, por exemplo, trabalho pra casa, tendo não levar questões da vida pro trabalho”.
	TRABALHO DURANTE O TEMPO LIVRE	Para este entrevistado, as situações em que os dois tempos se transpõem não são muito frequentes: “De vez em quando vai ter uma campanha que tem que aprovar pelo telefone ou tem que ver em casa. Em situações específicas assim pode acontecer, mas no meu caso, não são a maioria. Então eu trato como uma exceção ainda. Por mais que sejam chatas e ruins assim, eu trato como uma exceção”.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E3	PESSOAS CONSUMIDAS PELO TRABALHO	E3 fala que consegue equilibrar vida pessoal e profissional. A entrevistada acredita que é preciso não se deixar consumir pelo trabalho: “Mas é o que eu te falei, eu acho que esse ambiente de agência é muito louco. Tipo, ele acaba te consumindo de uma forma muito louca. Eu vejo pessoas completamente consumidas ali por aquele ambiente de agência. As pessoas vivem aquilo ali de uma forma muito louca, tem pessoas que namoram entre si ali dentro. [...] Tipo, as pessoas exageram naquela dose ali, eu acho que falta um pouco de vida fora.
	URGÊNCIA E NECESSIDADE DE PRESENÇA	A entrevistada questiona a banalização das urgências e da necessidade de presença no trabalho: “Eu super consigo equilibrar, podia passar três semanas sem ir na A2 <sup>31</sup> que eu tenho certeza que ninguém ia morrer”. E completa: “a gente desvirtuou completamente a nossa noção de necessidade de urgência. [...] e acho que também a gente desvirtuou completamente a nossa necessidade de presença”.
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E4	SEPARAÇÃO ENTRE ASPECTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS	E4 esforça-se em separar aspectos pessoais e profissionais da sua vida: “Que daí a pessoa tem que saber separar o profissional do pessoal. Claro que tem horas que não dá, todo mundo é humano, mas acho que a pessoa tem que separar. Mas isso me

<sup>31</sup> Para proteger a identidade das pessoas e empresas envolvidas neste estudo, a pesquisadora substituiu o nome da empresa citada pela entrevistada pela identificação tal qual no quadro de entrevistados.

		afeta um pouco, sabe. Um dia eu vou conversar mais com os meus colegas, num dia não vou ficar mais na minha, mas acho que a pessoa tem que aprender a separar”.
	ADMINISTRAÇÃO DE TODOS OS TEMPOS	E4 acredita que o equilíbrio entre os diferentes tempos de uma pessoa dá-se através de organização e imposição de limites: “Eu acho que a pessoa tem que parar, ela tem que falar, não, agora no trabalho eu tenho que me concentrar nisso, esquece os problemas pessoais. Chega na faculdade, tem o trabalho pra fazer, tem tal coisa pra fazer, e a tua vida pessoal tu organiza também, sabe. Eu acredito que a pessoa... eu, atualmente, tenho tempo pra separar uma coisa da outra, pra organizar uma coisa da outra, e acredito que as pessoas tenham que ter esse suspiro pra se organizar, sabe”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E5	ADMINISTRAÇÃO DE TODOS OS TEMPOS	Quando questionada sobre conseguir equilibrar vida pessoal e profissional, E5 afirma que atualmente, como <i>freelancer</i> , consegue manter o equilíbrio: “Hoje, sim. Mas dependendo dos momentos, não. Hoje mais ou menos, né, porque tem o mestrado, tem o trabalho, daí tem a minha Yoga, daí tem a família, amigos... acho que dá. Hoje, sim. Agora, como funcionária fica mais difícil”.
	VIDA PESSOAL AFETADA PELO TRABALHO	E5 conta que o trabalho já interferiu negativamente em sua vida pessoal: “Uma vez eu, sexta-feira de noite, eu saí, meu ex-namorado foi me buscar e eu disse ah, vamos comer um hambúrguer? E ele, vamos, vamos, vamos logo. Daí eu por que vamos logo? Porque tu nunca quer fazer nada sexta-feira, tu está sempre exaurida, vamos logo antes que tu desista. Então eu acho que sim, acho que eu acabo trabalhando demais. Não sei como é que vai ser se eu for funcionária daqui pra diante, como é que eu vou... se eu tiver outro namorado, não sei como é que eu vou reagir. Mas a intenção não é ser desse jeito”.
	TEMÁTICA	DESCRIÇÃO
E6	SEPARAÇÃO ENTRE ASPECTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS	Este entrevistado afirma que não consegue separar vida pessoal e profissional: “Pra mim é uma coisa só. A minha vida pessoal e o trabalho, pra mim... meu trabalho... eu não consigo deixar eu em casa e vir numa máquina trabalhar, né”.
	AMBIENTE DE TRABALHO AFETA O INDIVÍDUO	Por considerar trabalho e vida pessoal indivisíveis, o ambiente de trabalho tem muita importância para este entrevistado: “Por isso que o trabalho é uma coisa tão importante na minha vida. Porque tem que estar... tem que ter uma harmonia entre as coisas assim, né. E eu não consigo trabalhar em um lugar onde eu não me sinta feliz assim.
	TRABALHO CRIATIVO E ARTE	E6 menciona a proximidade de seu trabalho com a arte e, por esse aspecto, para ele não é só trabalho, e sim expressão de si: “Eu acho que também tem um outro tipo de pessoas, que trabalham muito... que não tem assim um dom... eu sempre gostei da parte de arte, né. Fiz artes plásticas, fiz arquitetura, fiz cinema, fiz depois direção de arte, né, tudo isso. Então pra mim isso está muito ligado... talvez eu ache muito mais importante nesse sentido. Talvez um cara que estude pra ser advogado tenha uma outra visão sobre trabalho, né. Não é o meu caso...”

O encurtamento dos prazos, a flexibilização das jornadas de trabalho e a diluição de fronteiras entre trabalho e o tempo livre do trabalhador são marcas da nova temporalidade da contemporaneidade (CASTELLS, 2012). Lipovetski (2015) afirma que se vive na hipermodernidade uma constante pressão em relação ao tempo, que agora passa a afetar outras esferas da vida pessoal que não somente a economia e a produção. Aceleraram-se os ritmos de vida, o que leva o indivíduo a ter de constantemente escolher entre privilegiar o tempo do trabalho, o do lazer ou o tempo dedicado a outros interesses pessoais.

Essa ideia está presente nos discursos de vários entrevistados, como E1 e E3 quando se esforçam para estabelecer limites em suas vidas: “Hoje eu consigo, porque eu estou trabalhando menos, eu estou fazendo um trabalho de seis horas só. Eu consigo fazer mais coisas no dia do que só trabalhar. Em momentos que eu trabalhava em média nove horas por dia, não conseguia fazer mais nada. Era... a minha vida girava em torno do meu trabalho”, diz E1, enquanto E3 afirma: “as pessoas vivem aquilo, elas respiram aquilo, sabe. [...] as pessoas exageram naquela dose ali, eu acho que falta um pouco de vida fora”. Ou quando E5 lista todos os interesses que ela equaciona junto do trabalho como *freelancer*: “Hoje mais ou menos, né, porque tem o mestrado, tem o trabalho, daí tem a minha Yoga, daí tem a família, amigos... acho que dá. Hoje, sim. Agora, como funcionária fica mais difícil”.

Entre os profissionais da indústria criativa, a escolha pelo empreendedorismo dá-se, de acordo com Judice e Furtado (2014), muito em função do desejo do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, priorização do tempo com a família e pela busca de qualidade de vida. Prova disso são os depoimentos dos entrevistados E1 e E5, que declaram que só conseguiram estabelecer os limites do tempo profissional quando começaram a trabalhar por conta própria.

Devido à natureza do trabalho criativo e o grande envolvimento emocional que o trabalhador estabelece com a sua atividade, torna-se difícil delimitar esses espaços para a vida profissional e pessoal: “ainda que deixem o expediente no horário, fora do local de trabalho – no trânsito, em casa, em qualquer outro lugar -, eles continuam pensando nos *jobs* que estão sobre suas mesas” (CARRASCOZA, 2011, p. 12). Esta afirmação é confirmada por E6 quando declara “a minha vida pessoal e o trabalho é a mesma coisa”. Já E2, ao contrário, julga possível estabelecer limites entre as duas esferas da vida: “separar profissão e trabalho, assim? Acho que sim, acho que quando eu saio da agência eu tento desligar ao máximo”.

**Quadro 17:** Categoria o indivíduo-trabalhador criativo / Como e onde o trabalhador se vê no futuro

<b>CATEGORIA O INDIVÍDUO-TRABALHADOR CRIATIVO</b>		
<b>SUBCATEGORIA: Como e onde o trabalhador se vê no futuro</b>		
	<b>TEMÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
E1	TRABALHO MAIS INDEPENDENTE E FORA DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA	Este entrevistado enxerga-se trabalhando com comunicação no futuro, porém em outros moldes que não os praticados atualmente: “Eu acho muito possível que eu trabalhe com comunicação, com design, mas nunca numa agência de propaganda. Eu acho que agência de propaganda não tem nada a ver comigo, eu faço isso porque é o que eu aprendi a fazer, e acabei indo pra esse caminho e estou me virando nele quanto preciso. Mas não é uma meta pra ter isso, de fazer isso quando eu tiver cinquenta anos, não. Eu... provavelmente, com cinquenta anos vou estar fazendo um trabalho muito mais independente de... não sei exatamente o que que eu vou <i>estar</i> fazendo, mas provavelmente vai envolver comunicação, mas não vai ser nesse formato de cliente/agência”.
E2	VÁRIAS IDEIAS DE NEGÓCIO PRÓPRIO, PORÉM NENHUMA NA PUBLICIDADE	Quando questionado sobre continuar trabalhando com publicidade no futuro, o entrevistado respondeu: “Espero que não. Não sei exatamente o quê (fazer). Espero ter um negócio próprio, não sei em que área. Tenho muitas ideias, mas nenhuma saiu do papel ainda”.
E3	O QUE FARÁ NO FUTURO	E3 não tem muitos planos para o futuro em termos profissionais. De certo sabe que quer continuar trabalhando com produção de conteúdo para moda, atividade que exerce atualmente em uma agência: “eu não sei se com publicidade e propaganda, mas com moda e com imagem e construção de conteúdo, essas coisas com certeza”. E quando inquirida sobre o que achava da ideia de trabalhar em uma agência de publicidade aos 50 anos, a entrevistada respondeu: “Uma péssima ideia. ((risos)). Não me parece, não me agrada, assim. Mas acho que isso é uma coisa muito da nossa geração também, assim. A gente não se imagina trabalhando, sei lá, fielmente a uma coisa”.
E4	TRABALHO MAIS CRIATIVO NO FUTURO	E4 gostaria de realizar trabalhos mais criativos no futuro: “Eu gostaria de estar sim no meio. Mas acho que numa coisa não tão automática. Não que eu não goste do que eu faço hoje, eu gosto bastante [...] Mas daqui cinquenta anos eu acho que eu me veria no México, trabalhando numa coisa do meio, mas algo mais criativo, que dê pra eu levar as experiências de fora como, eu te falei das experiências de fora, pra minha vida profissional, sabe. Não algo tão automático, apesar de gostar do que eu faço hoje”.
E5	VÁRIAS POSSIBILIDADES, PORÉM TODAS FORA DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA	E5 tem enxerga várias possibilidades para o futuro, inclusive continuar trabalhando como diretora de arte. Porém, acredita que a profissão deve se modificar: “eu acho que eu ainda vou querer estar leiautando, vou fazer coisas ligadas a essa área ou vou estar dando aula, ou coisas relacionadas ao meu mestrado. Ou até, de repente, à Yoga. Não sei. Mas eu acho que não vai ficar do jeito que está. E acho até bem bom, porque quando

		fica... eu nunca fui uma pessoa que ficou trezentos e cinquenta anos no mesmo lugar, então até pra eu não me entediar, eu acho importante ter uma mudança”.
	MESMAS ATIVIDADES, PORÉM EM OUTROS FORMATOS	Esta entrevistada preconiza novos modelos e arranjos empresariais no futuro da publicidade: “Eu acho que não vai ter agência, não vai ser tão estanque, acho que vai ter estúdios, vai continuar existindo empresas, mas eu acho que vai ser um modelo um pouco mais flexível, espero eu, sabe”.
	FRUSTRAÇÃO DE FAZER A MESMA COISA NO FUTURO	Mesmo em outros arranjos de trabalho, no futuro a entrevistada não se vê inserida no mercado de trabalho publicitário por opção: “eu não consigo me imaginar muito, com cinquenta anos estar confortavelmente inserida. Mas de repente eu vou ter que precisar me inserir. Então eu acho que... com cinquenta anos... acho que ao longo do tempo eu vou ter maturidade pra decidir e, sei lá, calma pra ver as possibilidades. Porque eu acho meio frustrante, né, daqui a quinze anos estar fazendo a mesma coisa. Acho ruim”.
	MESMAS ATIVIDADES, PORÉM EM OUTROS FORMATOS	Este entrevistado pretende continuar evoluindo junto a um mercado que está em constante transformação: “Eu acho que pode mudar um pouco, já mudou e pode mudar mais, que eu acho que o mundo está numa mudança cada vez maior assim, a propaganda mesmo está buscando novos caminhos, né. Mas eu acho que, de certa forma, se pensar como... acho que de certa forma, sim. Eu vou estar fazendo um trabalho que vai me remunerar muito em propaganda, assim. Seja em fotografia, vídeos, é muito isso. E eu não pretendo desistir também, né, eu pretendo continuar”.
E6	TRABALHO MAIS INDEPENDENTE E FORA DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA	E6 também considera trabalhar com propaganda por meio de outros arranjos de trabalho, fora das agências: “Então eu vou estar sempre trabalhando com propaganda, até o meu fim assim. Vou estar fazendo lá, como agora mesmo eu fiz um <i>free</i> pra um estúdio [...] porque eu queria muito que o meu trabalho aqui dentro... quando eu comecei a fotografar aqui dentro... eu queria muito ver como o meu trabalho ia ser recebido lá fora, né. [...] quando eu recebi o meu primeiro salário assim [...] eu fiquei tri feliz. Porque foi o meu primeiro salário que eu recebi como fotógrafo e não como diretor de arte, né. Então... e depois no final veio a proposta também, quando eu quiser sair daqui e procurar eles, é um estúdio que eu fiz. Eu fiquei feliz assim, porque eu vi que o meu trabalho, ele é... ele vai continuar, sabe. Se não for aqui dentro, vai ser em outro lugar assim.

Fonte: A Autora, 2018.

O que caracteriza a temporalidade contemporânea é a tensão gerada por “um futuro que se tornou incerto e precário”, um futuro marcado pelo desemprego, pela precarização do emprego e pelo risco da desvalorização dos diplomas, temores estes que “aumentam os sentimentos de vulnerabilidade, a insegurança profissional e material” (LIPOVETSKY, 2015, p. 75). O sentimento de incerteza ao qual refere-se este autor mostra-se presente nas falas dos entrevistados, porém mais em função de não possuírem planos definidos do que por temor de um futuro ruim.

Excetuando os entrevistados E4 e E6, que não rejeitam o formato atual de trabalho, os outros entrevistados enxergam-se trabalhando em outras áreas como E2 e E5, ou com comunicação, porém em arranjos diferenciados de trabalho, mais flexíveis e mais condizentes com as afinidades e necessidades pessoais de cada profissional, ao passo que E1 e E3 são veementes em não considerar o formato atual de trabalho como possibilidade para o futuro.

Especificamente na publicidade, Carrascoza (2011) alerta para a breve duração da carreira de um publicitário. Na faixa dos 40 anos e no auge da sua maturidade e produtividade, o profissional que não obteve posição de destaque ou de gestão tende a ser dispensado das agências. Por diversas razões, esses profissionais vão para a “periferia do mercado, quando não abandonam definitivamente o campo de batalha” (CARRASCOZA, 2011, p. 18). Diante da afirmativa do entrevistado E6, profissional de 48 anos que contraria o autor quando afirma “Então eu vou estar sempre trabalhando com propaganda, até o meu fim assim”, leva-se a crer que o desgaste da profissão e o conflito gerado entre seus profissionais diz respeito mais ao formato das agências de publicidade do que com a atividade em si.

## 7.2 RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

A partir da análise de dados pode-se concluir que, longe de tornar o dia-a-dia de trabalho mecânico e entediante, a rotina de trabalho é vista por cinco dos seis profissionais entrevistados para este estudo como ferramenta de organização do dia no trabalho e fora dele, assegurando que o tempo do trabalho não invada o tempo pessoal do trabalhador. As longas jornadas de trabalho sem remuneração de horas extras, outrora muito frequentes na publicidade, acontecem em caráter de exceção para esses profissionais que, via de regra, cumprem a jornada regular de oito horas trabalho quando funcionários regularmente contratados, ou tal como combinada com os profissionais *freelancers*.

Mais do que escritórios munidos de equipamentos e tecnologia necessários para o fazer publicitário, as agências configuram-se em espaços profícuos de convívio social que possibilitam tanto as trocas entre profissionais com especialidades distintas, quanto o estabelecimento de laços afetivos. Em tempos onde a tecnologia torna possível o trabalho de onde quer que se esteja, o aspecto grupal do trabalho criativo aparece como uma das grandes vantagens do dia-a-dia de trabalho em agências de propaganda.

O uso da tecnologia tem outros impactos no dia-a-dia do trabalhador criativo: ao mesmo tempo em que os recursos tecnológicos tornam o fazer publicitário mais ágil e possível dentro de prazos cada vez mais exíguos, a atividade torna-se mais mecanizada. Para a

maioria dos entrevistados os trabalhos realizados são automatizados e repetitivos, exigindo mais o domínio de softwares e o desenvolvimento de técnicas, por exemplo, de redação e diagramação, do que criatividade. Os raros trabalhos verdadeiramente inovadores ficam na mão de poucos profissionais em destaque nas agências, que muitas vezes concebem uma ideia criativa que será executada por outro profissional.

Essa mecanização da atividade gera frustração no profissional de nível médio, que não consegue identificar-se com o trabalho realizado. Somente os profissionais que conseguem expressar-se através do seu trabalho atribuem significado a ele. São esses profissionais os mais engajados com a atividade que executam e os mais comprometidos com os resultados do trabalho e da empresa.

Alteram-se as rotinas e os arranjos de um mercado em constante evolução. Cada vez mais trabalhadores criativos consideram formatos diferenciados de trabalho, mais flexíveis e de acordo com o seu estilo de vida. O empreendedorismo vem crescendo entre esses trabalhadores que, como prestadores de serviços temporários para uma agência de propaganda, passam a ter maior poder de decisão sobre questões como jornada de trabalho, remuneração e até mesmo o tipo de trabalho a ser executado. Contudo, junto do autoemprego vem a necessidade de desenvolvimento de outras habilidades, como a capacidade de autogestão da própria carreira e de organização financeira para que se possa enfrentar períodos sem contratos de trabalho. A flexibilização aparece neste contexto não mais como subemprego e ameaça de precarização do trabalho publicitário, mas sim como uma alternativa organizada e legalizada de práticas que sempre foram próprias do mercado publicitário.

Há que se fazer menção ao fato de que alguns dos profissionais entrevistados enxergam a flexibilidade como posição menos confortável que a estabilidade dos funcionários de uma empresa. Porém esses mesmos profissionais consideram os novos modelos de trabalho como possibilidades futuras ou até de complementação da renda obtida com um emprego regular. Assim, tal como os entusiastas dos novos arranjos de trabalho, desejam mais tempo livre para a realização de projetos paralelos que tanto podem servir para a complementação de renda ou para a realização de projetos de interesse pessoal.

Como visto na revisão teórica que dá base a este estudo, para atribuir significado ao trabalho o indivíduo precisa identificar-se com o que faz. O trabalho com significado deve corresponder aos talentos, à personalidade e aos interesses do profissional criativo, possuir relevância social e permitir que o profissional se aperfeiçoe e desenvolva-se através da atividade que executa. O papel da liderança é fundamental para que o trabalhador possa crescer e desenvolver-se dentro de uma empresa mesmo que, nas indústrias criativas, espera-

se que esse líder direcione e estimule a equipe, ao mesmo tempo que os deixa livres para criarem. Pôde-se ver que no geral os profissionais entrevistados estão insatisfeitos com a atuação de seus líderes. Não se sentem assistidos nem orientados e não recebem feedbacks como gostariam e precisam para se qualificar, evoluir no trabalho e realizarem-se como profissionais.

Esses profissionais quase não enxergam utilidade social na atividade que exercem hoje. O propósito de trabalhar é, para a maioria dos criativos entrevistados, a sua própria subsistência, salvo nos casos em que esses profissionais consideram estar aprendendo ou expressando-se criativamente através do trabalho que executam.

O trabalhador criativo precisa sentir-se reconhecido e valorizado, do contrário não encontra motivação para trabalhar que não o pagamento pelos seus serviços. Os publicitários participantes desse estudo mencionaram também a aprovação do seu trabalho por superiores, colegas e clientes, a atribuição de novos desafios e o respeito e consideração pelas suas opiniões como indícios de que são valorizados profissionalmente.

Quando compartilham valores comuns com a equipe, empresa e cliente para os quais trabalham, os publicitários conseguem atribuir sentido ao trabalho que realizam. Do contrário, o trabalho criativo é só uma forma de subsistência, como o é para a metade dos profissionais entrevistados. E se não conseguem emprego e/ou renda que lhes garantam segurança e independência, esses profissionais criativos estão dispostos a vender seu talento e mão-de-obra por empreitada, configurando-se em renda extra através da participação em projetos paralelos ou em sua principal forma de subsistência por meio do empreendedorismo ou de outros arranjos flexíveis de trabalho.

A importância atribuída ao trabalho na vida de cinco dos seis entrevistados é alta. De maneiras diferentes, o comprometimento consigo e com sua carreira está sempre presente no discurso dos entrevistados: para uns porque meio de subsistência, para outros porque trabalhar é uma maneira de expressar-se e realizar atividades que gostam e acreditam.

O caráter de promotor de relações interpessoais do trabalho foi abordado por diversas vezes e em momentos diferentes nas entrevistas realizadas para este estudo. Para alguns, a principal vantagem em se trabalhar em agências de propaganda é o convívio com outros profissionais, fundamental tanto para trocas que enriquecem o trabalho quanto como espaço de convívio social. E através desse convívio pode-se estabelecer contatos que viabilizem outros projetos e atividades criativas, projetos estes que os profissionais buscam para canalizar toda sua energia criativa, para realizar um trabalho mais alinhado com os seus valores e convicções ou para, mais uma vez, complementar sua renda.

Mesmo diante de tanto trabalho e contrariando os autores visitados na revisão bibliográfica realizada para esta investigação, para cinco dos seis profissionais entrevistados é possível, mesmo com esforço, estabelecer limites entre o tempo do trabalho e o tempo destinado a outros interesses pessoais. Contudo, mesmo o profissional que declarou não enxergar fronteiras entre vida pessoal e trabalho deseja mais tempo livre para projetos paralelos.

À exceção de um dos entrevistados que sabe exatamente para onde vai direcionar a sua carreira, o futuro é incerto para esses profissionais, porém não no sentido de precarização do trabalho, e sim por não saberem exatamente o que desejam fazer. De certo tem-se que a maioria rejeita a ideia de trabalhar em uma agência de publicidade no futuro, mas também considera possíveis formas mais flexíveis de trabalho em comunicação.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada foi fundamental para compreender o significado do trabalho para os profissionais de publicidade e propaganda atuantes em Porto Alegre-RS, a partir das suas concepções de trabalho e criatividade, assim como os resultados apresentados tornaram possível alcançar totalmente os objetivos deste estudo.

Viu-se que, mesmo primando pelo aspecto estético, o trabalho criativo realizado nas agências de propaganda atende a um fim maior que é a resolução dos problemas do cliente, tais como a construção de uma marca, a propagação de uma ideia ou a venda de um produto. Publicidade não é arte, mesmo utilizando-se de elementos da arte no seu fazer cotidiano, porque não permite a total liberdade de expressão criativa do profissional que a executa. Liberdade esta que esbarra não só nos padrões textuais e imagéticos pré-estabelecidos da marca, mas sobretudo na ideia que essa marca quer passar através de sua propaganda. A liberdade criativa esbarra no interesse econômico por trás da propaganda, que consiste numa atividade que serve a um fim maior que não só o estético.

A criatividade, neste contexto, é *commodity*, é matéria-prima, é o ponto de partida do trabalho. Não se espera menos do publicitário. É uma obrigatoriedade, e não um diferencial. E a obrigatoriedade de ser sempre criativo, seguindo um padrão previamente estabelecido (talvez por um outro publicitário), multiplicado em diversos formatos diferentes a fim de passar uma mensagem que foi determinada pelo cliente, acaba por tornar a publicidade cada vez menos trabalho criativo e mais trabalho convencional. Não se diminui o valor da criatividade, porém se normatiza ela.

Pode-se afirmar que a atividade publicitária possui *momentos* criativos: quando se planeja o ano de um grande cliente e define-se o que se vai dizer e como essa mensagem será materializada, e quando da concepção de algumas raras campanhas que permitem maiores ousadias criativas. Depois disso é técnica e precisão aliados ao uso das tecnologias, fundamentais para se atingir o volume de entregas demandado pelo cliente em prazos cada vez mais exíguos.

Jovens cheios de vontade de expressar suas ideias e extravasar sua energia criativa iniciam na propaganda ávidos por aprender uma profissão tida como não convencional, apesar de conscientes dos problemas que a carreira carrega consigo. Já o profissional em nível pleno, responsável pela maior parte do trabalho realizado em uma agência, neste cenário esforça-se em buscar alternativas para imprimir um pouco de si àquela atividade que talvez já não corresponda aos seus objetivos, sua personalidade e seus talentos. Já aos poucos

profissionais seniores que continuam no mercado de trabalho publicitário, resta ou a total identificação e apego à profissão, ou a busca urgente por outro plano de vida.

Sobre os elementos que atribuem sentido ao trabalho realizado, nota-se que a centralidade do trabalho em publicidade e propaganda é alta. Via de regra, a maioria dos profissionais atribuem grande importância ao trabalho, mesmo que menos envolvidos emocionalmente com as atividades que executam e mais preocupados em encontrar formas de ganhar a vida convergentes com seus interesses pessoais. Já que não percebem utilidade social na atividade que realizam, estão comprometidos somente consigo e com suas carreiras, procurando formas alternativas de renda e de realização pessoal através dos seus talentos e aptidões, sempre procurando dedicar mais tempo a projetos de interesse pessoal. O aperfeiçoamento profissional e autodesenvolvimento parecem ser privilégio dos juniores, naturalmente em fase de qualificação, e dos raros profissionais seniores que acompanharam as evoluções do mercado de trabalho e desenvolveram novos talentos, capacidades e outras formas de atuação.

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

É difícil traçar um cenário fidedigno de um grupo a partir de uma amostra tão reduzida de sua população, o que torna necessária a ampliação dessa amostra para a obtenção de outros subsídios que embasem um retrato mais aproximado da realidade do mercado de trabalho publicitário de Porto Alegre-RS.

Todavia, a relevância do presente estudo consiste em fomentar discussões acerca desse mercado, questionando velhas práticas e visualizando outras alternativas de atuação. Ao identificar os aspectos que fazem parte do processo de construção de significado do trabalho criativo, torna-se possível atrair e reter talentos e obter desses profissionais o melhor da sua capacidade criativa.

Outros estudos se fazem necessários na área de gestão e inovação em indústrias criativas, especialmente no que concerne à capacitação dos novos empreendedores criativos como gestores de suas próprias carreiras e à modelos de gestão mais eficientes em empresas cujo principal ativo é a criatividade.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. Online. Disponível em: <[http://www.giovannialves.org/artigo\\_giovanni%20alves\\_2010.pdf](http://www.giovannialves.org/artigo_giovanni%20alves_2010.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- AMORIM, Maria Cristina S.; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais ...** Online. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-C1399.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria Aparecida Moraes. (Org.). **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 13-27.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2009.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Online. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- AUGUSTO, André Guimarães. O fim da centralidade do trabalho? **Pesquisa & Debate**. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, v. 9, n. 2, p. 87-104, 1998. Online. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/viewFile/11763/8484>>. Acesso em: 28 jul. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2014.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE-Revista de Administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 51, n. 2, p. 143-159, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2017.

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

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

CARDOSO, Luís Antônio. A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. **Tempo Social**. Revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 265-295, nov. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702011000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702011000200011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 jun. 2017.

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

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

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

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014. Online. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43456/engajamento--bem-estar-no-trabalho-e-capital-psicologico--um-estudo-com-profissionais-da-area-de-gestao-de-pessoas/i/pt-br>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

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

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2003.

CHRISTOFOLI, Márcia; CARVALHO, Cristiane Mafacioli. O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática do mercado publicitário gaúcho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 37., 2014, Foz do Iguaçu, PR. **Anais ... INTERCOM- Sociedade**

Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Online. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-2135-1.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

COUTINHO, Maria Chalfin. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos da Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 189-202, dez. 2009. Online. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172009000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 28 jul. 2017.

CRUZ, Daniel Nery. Algumas características da pós-modernidade na concepção de Gilles Lipovetsky. **Intuitio: Revista do PPG em Filosofia da PUCRS**. Porto Alegre, v.6, n. 1, p. 79-95, jun. 2013. Online. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/intuitio/article/viewFile/13133/9381>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro, RJ: José Olímpio. Brasília, DF: Editora da UNB, 1999.

DEHEINZELIN, Lala. Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **Redige. Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica, SENAI/CETIQT**, v.2, m.2, ago 2011. Online. Disponível em: <<http://studylibpt.com/doc/3158142/economia-criativa-e-m%C3%A9todos-para-dar-uma-m%C3%A3o>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

FINKE, Ronald A.; WARD, Thomas B.; SMITH, Steven M. **Creative cognition: theory, research, and applications**. Cambridge (MA): Bradford Book, 1996.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO. **Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.firjan.org.br/economiacriativa/download/Analise\\_completa.pdf](http://www.firjan.org.br/economiacriativa/download/Analise_completa.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2016.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, SP: Atlas, 1992.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. v. 1. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Online. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. 4. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

HANSON, Dennis. Indústrias criativas. **RAE-Revista de Administração de empresas**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 7, n. 2,

2012. Online. Disponível em:

<<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N2A7/V7N2A7>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

HOWKINS, John. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2013.

HUWS, Ursula. A ignição no motor: trabalhadores criativos na economia global. **Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM**. São Paulo, SP, v.1, n. 3, p. 85-92, 2015. Online. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/298/305>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

JUDICE, Valéria Maria Martins; FURTADO, Sandra Cristina. Gestão de empreendimentos criativos e culturais: estudo de uma organização de ensino e difusão de ritmos afro-brasileiros em São João Del-Rei (MG). **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 69, p. 293-314, jun. 2014. Online. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302014000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302014000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 Jan. 2018.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba, PR: Voo, 2017.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2001.

LESSA, Sérgio. Lukács: trabalho, objetivação, alienação. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 15, p. 39-51, dez. 1992. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/trans/v15/v15a02.pdf>>. Acesso em 26 jul. 2017.

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias – Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 158-198, set./dez. 2010. Online. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/download/17740/10402](http://www.seer.ufrgs.br/sociologias/article/download/17740/10402)>. Acesso em 12 jan. 2018.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. Portugal: Edições 70, LDA., 2015.

LOYOLA, Paulo Ricardo Gontijo. Valor e mais-valia: examinando a atualidade do pensamento econômico de Marx. **Argumentos – Revista de Filosofia da Universidade Federal do Ceará**, v. 1, n. 2, p.130-138, 2009. Online. Disponível em: <[www.periodicos.ufc.br/argumentos/article/download/18937/29658](http://www.periodicos.ufc.br/argumentos/article/download/18937/29658)>. Acesso em: 14 jan. 2018.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade**: a verdadeira alma do negócio. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2014.

MANO, Vinícius. **A gestão na criação publicitária: uma interpretação hermenêutica.** 2017. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

MARCHIORI, Marlene Regina. Mudança cultural e a responsabilidade das relações públicas. **Organicom-Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** Escola de Comunicação e Artes – USP, São Paulo, SP, v. 1, n. 1, 2004. Online. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/8>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Online. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE-Revista de Administração de empresas.** Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v. 41, n. 3, 2001. Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

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

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

NEWBIGIN, John. **A economia criativa: um guia introdutório.** London: British Council, 2010.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI 2012. **Anais ...** Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP. 2012. Online. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 09 ago. 2016.

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

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional.** Online. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-06.pdf>>. Acesso em 19 jan 2018.

PIRES, V. M.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015. Online. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39925/o-impacto-do-comprometimento-afetivo-e-do-engajamento-no-trabalho-sobre-os-comportamentos-de-cidadania-organizacional/i/pt-br>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

PROPÓSITO. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Online. Disponível em <<https://www.priberam.pt/dlpo/prop%C3%B3sito>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo, SP: MAKRON Books, 2001.

SÁ, Rodolpho Rodrigues de. “Sujeitos de saber” e “objetos de observação”: Considerações sobre os limites da “autoridade” e da “consagração discursiva”. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luis/MA, v. 7, n. 14, jul./dez. 2010. Online. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/567/322>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

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

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo, SP: Hacker Editores, 2001.

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

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: BestBolso, 2016.

SIMMEL, Georg. O conflito como sociação. Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 10, n. 30, p. 568-573, dez. 2011. Online. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/SimmelTrad.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

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

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

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia e**

**Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. esp, p. 38-46, 2007. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007)>.  
Acesso em: 10 fev. 2017.

VICENTE, M. M. **História e comunicação na ordem internacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

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

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

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Como você descreve a sua rotina de trabalho?
2. Como é o seu ambiente de trabalho? Fale de aspectos estruturais e de convivência com as pessoas.
3. Você se sente totalmente livre para exercer a sua criatividade na empresa em que trabalha? Explique com situações vividas cotidianamente.
4. As atividades que você executa no seu trabalho são sempre criativas? Baseado no seu dia a dia, diferencie atividades criativas e não criativas.
5. Como você vê o atual mercado de trabalho em publicidade e propaganda? Fale sobre questões como vínculo empregatício, salários praticados e jornada de trabalho.
6. Como você analisa a atuação dos seus líderes no trabalho?
7. Qual o propósito do trabalho que você realiza hoje?
8. Em que medida você se sente valorizado pelo trabalho que realiza?
9. O trabalho que você realiza hoje está de acordo com as suas crenças, valores e princípios morais? Justifique sua resposta.
10. Em termos financeiros, o quão seguro e satisfeito você se sente com o trabalho que realiza?
11. Qual a importância que o trabalho tem na sua vida?
12. Você acha possível e/ou necessário estabelecer relações e vínculos pessoais no trabalho? Por que?
13. Você possui/sente a necessidade de possuir algum hobby, projeto ou atividade paralela ao trabalho que envolva criatividade? Se sim, qual? Se não, por que?
14. Você consegue equilibrar vida pessoal e trabalho? Explique sua resposta.
15. Em termos profissionais, onde você se vê quando tiver 50 anos? Você pretende estar trabalhando com publicidade e propaganda?

## APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÕES DE USO DE DEPOIMENTOS

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS

Eu, PEDRO HERTER MANCUSO, CPF 010.836.790-82, RG 1093366142, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores TAIS BITENCOURT VALENTE e DUSAN SCHREIBER, do projeto de pesquisa intitulado “O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS” a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre - RS, 05 de janeiro de 2018.



Participante da pesquisa



Pesquisador responsável pelo projeto

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS**

Eu, FELIPE WEBER BINDÉ, CPF 016106450-73, RG 1075094068, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores TAIS BITENCOURT VALENTE e DUSAN SCHREIBER, do projeto de pesquisa intitulado "O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS" a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Porto Alegre - RS, 06 de janeiro de 2018.



Participante da pesquisa



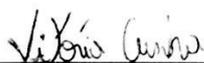
Pesquisador responsável pelo projeto

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS**

Eu, VITÓRIA SILVEIRA DA CUNHA, CPF 03378227001, RG 1106262189, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores TAIS BITENCOURT VALENTE e DUSAN SCHREIBER, do projeto de pesquisa intitulado "O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS" a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre - RS, 08 de janeiro de 2018.



Participante da pesquisa



Pesquisador responsável pelo projeto

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS**

Eu, Jayce Lopes, CPF 865.922.060-00  
RG 3105833437, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores TAIS BITENCOURT VALENTE e DUSAN SCHREIBER, do projeto de pesquisa intitulado "O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS" a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Porto Alegre - RS, 10 de Janeiro de 2018.

Jayce Lopes

Participante da pesquisa

Tais Bitencourt Valente

Pesquisador responsável pelo projeto

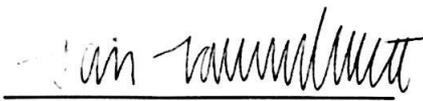
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DEPOIMENTOS**

Eu, CAMILA ANDRADE SCROFERNEKER, CPF 000099650-50, RG 8076562571, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores TAIS BITENCOURT VALENTE e DUSAN SCHREIBER, do projeto de pesquisa intitulado "O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA OS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE PORTO ALEGRE-RS" a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre - RS, 11 de janeiro de 2018.

  
Participante da pesquisa

  
Pesquisador responsável pelo projeto