



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

CAROLINE ESTHER BUSS

**ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA PARA O
PROCESSO CRIATIVO EM TRÊS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Novo Hamburgo, 2019

CAROLINE ESTHER BUSS

**ANÁLISE DA RELEVÂNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA PARA O
PROCESSO CRIATIVO EM TRÊS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

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 Dr.^a Raquel Engelman Machado

Co-orientador: Prof Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro

Novo Hamburgo, 2019

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Buss, Caroline Esther.

Análise da relevância da capacidade absorviva para o processo criativo em três agências de publicidade / Caroline Esther Buss. – 2019.

120 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2019.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber; Co-orientadora: Profa. Dr.^a Raquel Engelman Machado; Co-orientador: Prof Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro”.

1. Capacidade absorviva. 2. Gestão do conhecimento. 3. Processo Criativo. I. Título.

CDU 659.1:159.928

Bibliotecária responsável: Amanda Fernandes Marques – CRB 10/2498

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus, por ter me concedido a oportunidade e capacidades para conquista desta titulação. À minha família fica a dedicatória deste trabalho e todo meu agradecimento; mãe, irmão e namorado, obrigado pelo apoio, incentivo, compreensão e paciência com que me ajudaram a superar estes dias, noites e madrugadas de dedicação e estudos.

Destaco ainda amigos e colegas de mestrado e do trabalho, por todo suporte, interesse, motivação, momentos de concentração e descontração. Meu agradecimento em particular aos professores do Mestrado de Indústria Criativa, e meu muito obrigado ao meu orientador, Dusan, pela solicitude, e-mails instantâneos, feedbacks sinceros e construtivos que me auxiliaram em muito no crescimento profissional e acadêmico. Agradeço, por fim, as empresas envolvidas na pesquisa e os colaboradores que dedicaram seu tempo para responder às questões da entrevista.

RESUMO

O estudo visa evidenciar a capacidade absorptiva no processo criativo em três agências de publicidade e propaganda atuantes na região metropolitana de Porto Alegre/RS, a partir da pesquisa documental aos materiais institucionais, observação assistemática no ambiente de trabalho e realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais das agências analisadas. Os resultados da pesquisa apresentam evidências de aspectos do constructo teórico da capacidade absorptiva no processo criativo, bem como, permitem comparar os processos internos nas diferentes agências estudadas, cujo porte, histórico, estrutura e proposta de atuação são distintos, analisando-se as variadas práticas organizacionais para troca e compartilhamento de conhecimento, tanto interno quanto externo. Embora equipamentos e tecnologias tenham sido ressaltados como necessário para as tarefas diárias nas agências, percebe-se pelos dados coletados e analisados que o convívio social é o principal aspecto do ambiente de trabalho, possibilitando as interações entre profissionais com especialidades distintas e possibilitando o fortalecimento da capacidade absorptiva das agências analisadas. O conhecimento prévio aliado à busca por conhecimento externo crítico se destacam como as formas mais comuns para inspiração em atividades de criação.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Gestão do Conhecimento. Processo Criativo.

ABSTRACT

The study aims to show the absorptive capacity in the creative process in three publicity and advertising agencies operating in the metropolitan region of Porto Alegre/RS, from documentary research to institutional materials, non-observational observation in the work environment and semi-structured interviews with professionals from agencies analyzed. The results of the research present evidences of aspects of the theoretical construct of the absorptive capacity in the creative process, as well as, allow to compare the internal processes in the different agencies studied, whose size, history, structure and proposal of performance are different, analyzing the varied practices organizational knowledge sharing and exchange, both internal and external. Although equipment and technologies have been emphasized as necessary for the daily tasks in the agencies, one can see from the data collected and analyzed that social interaction is the main aspect of the work environment, enabling the interactions between professionals with different specialties and enabling the strengthening of the absorptive capacity of the agencies analyzed. The prior knowledge allied to the search for critical external knowledge stand out as the most common forms for inspiration in creative activities.

Keywords: Absorptive Capacity. Knowledge Management. Creative Process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese de capítulo / Gestão do Conhecimento	22
Quadro 2: Síntese de capítulo / Capacidade Absortiva	33
Quadro 3: Síntese de capítulo / Processo Criativo	50
Quadro 4: Síntese de capítulo / Metodologia	54
Quadro 5: Síntese de respostas / Agência de Publicidade	64
Quadro 6: Síntese de respostas / Gestão do Conhecimento	69
Quadro 7: Síntese de respostas / Capacidade Absortiva	73
Quadro 8: Síntese de respostas / Processo Criativo	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	12
3 CAPACIDADE ABSORTIVA	23
4 PROCESSO CRIATIVO	34
4.1 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE.....	44
5 METODOLOGIA	51
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES OBJETO DE ESTUDO.....	56
5.1.1 Agência A.....	56
5.2.2 Agência B.....	57
5.2.3 Agência C.....	57
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	89
APÊNDICE 2 – ENTREVISTAS AGÊNCIA A.....	90
APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS AGÊNCIA B.....	102
APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS AGÊNCIA C.....	111

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto caracterizado pela globalização, rápidas mudanças, avanços tecnológicos e acirrada competição de mercado, as empresas buscam maneiras de se destacar e renovar-se constantemente. Ao mesmo tempo em que são confrontadas com este desafio de inovar, as organizações se deparam com as limitações internas referentes ao conhecimento necessário para se destacar. Devido a isso, a necessidade de incorporar conhecimentos externos aos seus processos torna-se muito importante. Um dos principais elementos do processo de criação de conhecimento e inovação dentro das empresas refere-se à capacidade de absorver conhecimento externo, chamada Capacidade Absortiva, que pode ser definida como a habilidade de uma empresa para valorizar, assimilar e aplicar um novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Na medida em que a organização é capaz de aperfeiçoar sua capacidade absorptiva, renova sua base de conhecimentos e melhora seu desempenho e competitividade de mercado, tornando-se mais flexível e inovadora na utilização de seus recursos e capacidades. A capacidade de absorção parece ser um dos mais importantes determinantes da capacidade da empresa de adquirir, assimilar e utilizar lucrativamente novas práticas de conhecimento. Desenvolver e manter a capacidade de absorção de conhecimento é fundamental para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa, porque a capacidade absorptiva pode reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimento organizacional (DAGHFOUS, 2004; LANE et al., 2006).

Seja no trabalho ou em outras esferas da vida, nunca se valorizou o conhecimento e se cultivou a criatividade como nos dias atuais. É possível afirmar que se vivencia a economia da informação ou do conhecimento, mas para Florida (2011), mais certo seria afirmar que a economia é movida pela criatividade humana. Em praticamente todos os setores da economia, aqueles que conseguem criar e continuar criando são os que obtêm sucesso duradouro. As indústrias cultural e criativa não são importantes apenas por serem emergentes na economia, mas elas são relevantes porque trazem benefícios ao resto da economia e da sociedade, devido à maneira como as habilidades e o pensamento criativos são essenciais à maioria das demais indústrias (HANSON, 2012).

Quando se fala em trabalho criativo, a maioria das pessoas tem em mente tarefas estritas, geralmente atividades que envolvem a criação de ideias para novos produtos ou processos, adaptando os já existentes para novos propósitos ou criação de conteúdos midiáticos (HUWS, 2015). No entanto, com a difusão simultânea das tecnologias digitais e da globalização comercial nos últimos anos, os profissionais criativos assumiram uma nova importância como fontes de valor agregado e propriedade intelectual.

Acompanhar o atual processo social e cultural, extremamente dinâmico, tem se mostrado uma dificuldade para as organizações de praticamente todos os setores, e isso se reflete também na realidade do mercado publicitário, escolhido para análise na presente pesquisa. A palavra publicidade significa divulgar, tornar público, e a propaganda compreende o conceito de implantar uma ideia na mente alheia. A publicidade é, sobretudo, um grande meio de comunicação em massa, paga com a finalidade de fornecer informações, desenvolver atitudes e provocar ações benéficas para os anunciantes. Seu objetivo é estimular a venda de produtos e serviços (SANT'ANNA, 2002).

As agências deixaram de ser só de propaganda ou publicidade, para se tornar agências de comunicação, atendendo os seus clientes conforme suas necessidades (SANT'ANNA, 2002; LUPETTI, 2009). Em decorrência da acirrada concorrência no mercado, atualmente os empresários devem confiar cada vez mais na publicidade para manter ou aumentar o volume de vendas, e conseqüentemente, a publicidade tem experimentado um grande crescimento.

Diante deste cenário, o problema formulado para discussão no estudo foi “Como se evidencia a capacidade absorviva no processo criativo de agências de publicidade?”, e, portanto, o objetivo geral da presente dissertação é evidenciar a capacidade absorviva no processo criativo em agências de publicidade.

Tem-se como objetivos específicos da pesquisa:

- a) Detalhar o processo de gestão do conhecimento das agências de publicidade objeto de estudo;
- b) Comparar o processo e práticas organizacionais para troca e compartilhamento de conhecimento interno e externo;
- c) Investigar e contextualizar a capacidade absorviva em agências de publicidade; e,

- d) Identificar e refletir sobre os processos criativos dentro das agências de publicidade.

Abordar um tema relacionado à inovação, criatividade e diferencial competitivo deve ser considerado no contexto atual, especialmente para as empresas que operam em qualquer um dos setores econômicos vinculados à indústria criativa, como o caso das agências de publicidade. O surgimento do termo “indústrias criativas” está associado a movimentos ocorridos a partir dos anos 1990 em alguns países industrializados, e seu advento decorre de mudanças econômicas e sociais que fizeram com que o foco se deslocasse das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, localizadas no setor de serviços. A virada cultural surge da combinação de dois fenômenos simultâneos: a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas (BENDASSOLLI ET. AL., 2009).

O conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como potencial fonte de vantagem competitiva, quando bem explorado nas organizações. Entretanto, para adotar e obter resultados da gestão de conhecimento é preciso desenhar estratégias de implantação e estar consciente que a mesma não é somente uma ferramenta de gestão, mas algo a ser inserido na cultura da organização (KOTLER, 2009). A necessidade de se tornar mais eficiente e competitiva tem feito com que as organizações busquem soluções que contribuam para que se adaptem mais rapidamente e estejam prontas para enfrentar as contingências do mercado. A capacidade de se renovar e aprender com as experiências tem sido uma das respostas a estas necessidades. As empresas voltadas ao aprendizado possuem uma cultura organizacional caracterizada pelo predomínio de flexibilidade, criatividade e orientação para tarefas, com foco para a resolução de problemas de forma inovadora, e não convencional (BITENCOURT, 2010).

As vantagens competitivas são fundamentais para a formulação de estratégias de sucesso em negócios, e aspectos relacionados às capacidades organizacionais de aprendizado e reconfiguração dos recursos da organização visando a geração de inovações têm sido recorrentes entre os temas estudados recentemente. Portanto, esta pesquisa justifica-se pelas contribuições teóricas, metodológicas e práticas que pretende aportar para as áreas de gestão do

conhecimento, capacidade absorptiva e processo criativo no contexto das agências de publicidade, área pertencente à indústria criativa.

A fim de cumprir os objetivos determinados, a investigação se deu pela observação assistemática e pesquisa documental do ambiente e materiais institucionais de três agências de Publicidade e Propaganda da região metropolitana de Porto Alegre/RS, bem como, através da análise do conteúdo de entrevistas semiestruturadas, realizadas com profissionais destas agências. Após a coleta de dados, o material obtido foi examinado sob a ótica da análise de conteúdo de Bardin (2009).

O estudo está estruturado em capítulos, iniciando por esta introdução, seguido da fundamentação teórica, onde se abordam os conteúdos, autores e conceitos de Gestão do Conhecimento no segundo capítulo, de onde se origina a Capacidade Absortiva, abordada no terceiro capítulo, seguido de Processo Criativo, apresentado no quarto capítulo, onde também é contextualizado teoricamente o cenário das Agências de Publicidade, ambiente de trabalho analisado no presente estudo. Na sequência apresenta-se detalhadamente o percurso metodológico adotado e a Caracterização das agências objeto de estudo nesta pesquisa, no quinto capítulo, seguido da Análise e Discussão dos Resultados e, por fim, Considerações Finais. Como Apêndice, após das Referências Bibliográficas, está o roteiro semiestruturado de entrevista e as seis entrevistas realizadas transcritas integralmente, separadas por agência de publicidade analisada.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Novas tecnologias, abordagens de gerenciamento e outras mudanças contínuas no ambiente interno e externo das organizações estão constantemente surgindo, o que desencadeia a necessidade destas gerenciarem sua base de conhecimento. A preocupação com gestão do conhecimento se intensificou apenas no início dos anos 90, e mesmo sendo recente, tal interesse já faz parte da estratégia das organizações. As organizações que aprendem são orientadas à criação de valor adicional aos clientes, uma vez que continuamente adquirem e disseminam para toda estrutura conhecimentos sobre mercados, produtos, tecnologias e processos organizacionais, conhecimentos estes baseados em experiência, experimentação e informações de diversas fontes, tais como clientes, fornecedores e concorrentes (DUARTE, 2003; CRAVENS; PIERCY, 2007).

As organizações têm reconhecido a importância do conhecimento para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho, mas para implementar e fortalecer internamente esta visão é necessário garantir uma efetiva comunicação interna, que deve explicar e evidenciar a todos os colaboradores da organização qual o seu papel e a sua importância. Para os autores Cravens e Piercy, “cada vez mais o desafio é gerenciar o conhecimento para difundir, por toda a empresa, a compreensão do mercado e responsividade, em vez de simplesmente coletar informações” (CRAVENS; PIERCY, 2007, p. 125).

Gerenciar estes diferentes capitais e o conhecimento organizacional tem se mostrado um desafio às organizações e diante desse cenário, a gestão do conhecimento tem sido foco de investimentos crescentes por parte das organizações, que investem em melhor capacitação e desenvolvimento. O fator humano contribui para a constituição de três tipos de capital: cognitivo, estrutural e competitivo. O capital humano é o poder cognitivo dos empregados da organização, enquanto o capital estrutural se refere aos ativos intangíveis desta, tais como patentes e outros direitos de propriedade intelectual. Já o capital competitivo se refere ao conhecimento que a organização tem acerca de seus competidores no mercado (FRANCINI, 2002; CAPUANO ET AL., 2009).

A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, proveniente da cabeça das pessoas, intrínseco aos processos e arraigado nos departamentos, é de posse da organização, mas em

contrapartida, todos podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização (LUCHESE, 2012). O conhecimento é dinâmico, criado através de interações sociais entre indivíduos e organizações. Portanto, o conhecimento é específico do contexto, uma vez que a informação se torna um conhecimento útil e significativo apenas quando inserido em um contexto e interpretado pelos indivíduos (CHOU, 2005).

Segundo Gonçalo e Borges (2010), o conhecimento pode ser definido como a mais importante fonte de vantagem competitiva. Os autores citam estudos de Polanyi (1983), que define o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele que provém da experiência do trabalhador na prática de suas funções rotineiras, é a forma singular de trabalhar de cada indivíduo, sua intuição e espontaneidade cotidiana. Já o conhecimento explícito pode ser expresso em números e palavras, coletados dentro ou fora da organização e depois combinados, editados ou processados para formar novos conhecimentos e é articulado formalmente na forma de dados, especificações e manuais.

O conhecimento tácito contém know-how, conhecimento procedimental, insights e intuições. Geralmente é difícil expressar e articular formalmente e, portanto, difícil de compartilhar (CHOU, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; GONÇALO; BORGES, 2010). Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que o conhecimento é sempre tanto explícito quanto tácito. O conhecimento explícito é facilmente transmitido em idioma formal e prontamente transferível em formato digital, já o conhecimento tácito é difícil de comunicar usando-se o idioma formal, mas o mesmo pode ser deduzido por ações e experiência organizacional (FRANCINI, 2012). Em uma era competitiva, em que o sucesso depende na maioria das vezes da capacidade de produção de produtos e serviços inovadores, o conhecimento tácito constitui a base mais importante para a criação de valor baseada na inovação e se baseia na troca de informações em interações sociais, dentro e fora da empresa, e é mais bem transmitido em relações interpessoais, baseadas em uma linguagem comum aos que se relacionam (ASHEIN; GERTLER, 2006).

Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Já a gestão do conhecimento é a administração dos ativos de conhecimento das organizações, o que permite à empresa saber o que ela sabe (LUCHESE, 2012). O

know-how, por ser um conhecimento tácito, é difícil de codificar, imitar e transferir. No entanto, essas propriedades também sugerem que, em comparação com a informação, o know-how tem maior probabilidade de resultar em vantagens que sejam sustentáveis (DYER; SINGH, 2008).

Para uma melhor compreensão da gestão do conhecimento, devem-se esclarecer os conceitos de dado, informação e conhecimento. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação. Pode-se definir informação como um conhecimento facilmente codificável, transmitido sem a perda de integridade, uma vez que as regras sintáticas necessárias para decifrá-lo são conhecidas. Informação é uma mensagem com dados, que pode ser audível ou visível, onde necessariamente existe um emissor e um receptor (DYER; SINGH, 2008; LUCHESI, 2012).

As empresas podem cometer dois erros em relação à informação: reunir informação demais ou de menos. Os dados e informações podem estar espalhados em inúmeros locais, como banco de dados, sistemas de registro, bem como na mente dos gestores e colaboradores de todos os níveis (KOTLER, 2009). O conhecimento deriva da informação assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos, portanto é difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos (LUCHESI, 2012).

Gerenciar com eficácia é um grande desafio em empresas cujo produto final é o conhecimento, tais como consultorias, programação e desenvolvimento de software e empresas de pesquisa e desenvolvimento, segmentos que estão em amplo crescimento nas últimas décadas, dado o contexto atual de globalização e avanço tecnológico. As mudanças no processo de criação de valor compartilhado e experiência de consumo cada vez mais permearão a gestão das organizações, exigindo um maior comprometimento emocional e intelectual dos colaboradores. Os trabalhadores do conhecimento, entretanto, embora tenham supervisores, não se subordinam. Sua principal característica é a especialização, e em decorrência, o conhecimento extremamente fica fragmentado nas organizações (DRUCKER, 2006; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Mckeown (2013) defende que as fraquezas percebidas pela empresa podem ser sanadas em um processo de aprendizagem. O autor ressalta que aprender no âmbito organizacional leva tempo e exige mais que dedicação, pois o desafio estará em alterar a forma de pensar de todos dentro da organização (MCKEOWN, 2013). Morgan (1996) sugere que as organizações devem usar a investigação como principal força orientadora, ao invés do planejamento prévio, o que ajudará a manter a flexibilidade e diversidade ao mesmo tempo em que se criam estruturas apropriadas para lidar com as contingências.

Morgan (1996, p. 95) defende que as empresas devem “encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis”, propiciando um ambiente de trabalho que incentive o aprendizado, a criação e compartilhamento de conhecimentos. Dessa forma seus colaboradores podem atuar de forma autônoma, a empresa aumenta as chances de introdução de oportunidades inesperadas por meio dos indivíduos, e estes se sentem mais motivados para a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Quando as divisões dentro das organizações são particularmente poderosas, tanto as verticais quanto às horizontais, “a informação e os conhecimentos raramente fluem de maneira livre, e, assim, esses diferentes setores da organização no geral funcionam a partir de imagens diferentes da situação global” (MORGAN, 1996, p. 93), criando barreiras ao aprendizado.

A cultura organizacional, particularmente a distribuição de poder e a maneira como é usado, também tem implicações importantes para a capacidade de absorção (DAGHFOUS, 2004). A cultura surge quando as suposições individuais do fundador levam a experiências compartilhadas mediante situações problemáticas, de sobrevivência e integração interna, com base no êxito na solução destes problemas. destaca que a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de determinado grupo, parcialmente influenciada pelo comportamento do líder ou fundador. O comportamento dos indivíduos dentro das organizações é significativamente influenciado pelas normas, valores, cultura e procedimentos organizacionais predominantes. Assim, a memória pode levar a culturas organizacionais estáveis e consistentes que são resistentes à mudança ou à aceitação de novos conhecimentos (CHOU, 2005).

As organizações devem promover uma cultura que esteja aberta a mudanças e permitir tempo e espaço adequados para a criação e compartilhamento de conhecimentos adquiridos (DAGHFOUS, 2004). As organizações são induzidas atualmente a se adequar ao novo contexto globalizado. Bitencourt e Barbosa (2010) ponderam que há diferentes caminhos para esta adequação, seja pela via tecnológica ou de gestão, mecanismos e ferramentas são utilizados para aumentar a eficácia da utilização dos recursos produtivos, por meio de uma melhor adequação das pessoas ao trabalho. A gestão inclui controle, ação, negócios, pensamento, liderança, decisão, e muitos outros fatores combinados. Dois papéis principais descrevem a gestão no que tange às informações: a comunicação, promover o fluxo de informações para todas as direções a partir do líder; e ao controle, uso da informação para motivar comportamentos. Deve-se reconhecer o controle como um componente importante da liderança eficaz (MINTZBERG, 2010; DAGHFOUS, 2004).

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até se alcançar os objetivos organizacionais almejados (LUCESI, 2012; MCKEOWN, 2013). Segundo Cravens e Piercy (2007, p. 126), “a vantagem adquirida com o aprendizado é que a organização pode rápida e eficazmente responder a oportunidades e ameaças e atender às necessidades dos clientes com produtos e serviços aprimorados”. A criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que organizacionalmente amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos que compõem a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A cultura da organização deve ser favorável em relação à aquisição, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração, de maneira que as pessoas estejam orientadas para valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser explorado pelas organizações para gerar lucro e rentabilidade e para aumentar seu reconhecimento social. Para tanto, se faz necessário comparar estrategicamente o que se pretende realizar com os recursos que dispõem, sejam eles dinheiro ou equipamentos, mas principalmente habilidades, comprometimento e cultura da organização (DUARTE, 2003; MCKEOWN, 2013).

Não só as habilidades mentais são a fonte fundamental de vantagem competitiva, mas a competição também melhora as habilidades mentais e a aprendizagem na sociedade (VARGO; LUSCH, 2004). O objetivo é desenvolver vantagens competitivas que permitam à empresa em um primeiro momento sobreviver, e depois prosperar. A diferenciação precisa ser valorizada pelo cliente, uma vez que “a diferenciação é determinada por adjetivos e é julgada por quem está lhe pagando” (MCKEOWN, 2013, p.89). É através do uso diferencial de informação ou conhecimento, aplicado em conjunto com o conhecimento de outros membros da cadeia de serviços, que a empresa é capaz de fazer propostas de valor para o consumidor e obter vantagem competitiva (VARGO; LUSCH, 2004).

Kotler (2009) destaca que as empresas devem buscar alguma forma de ordenar este conhecimento, que pode ser uma mina de ouro para a organização, de forma que os administradores encontrem respostas facilmente para as perguntas do cotidiano e sejam capazes de tomar decisões alinhadas com a estratégia da empresa. O planejamento em nível estratégico da gestão de conhecimento é algo complexo, uma vez que se a intenção não for comunicada adequadamente por parte da organização e seus gestores, e tampouco os colaboradores entenderão a sua importância e podem concluir que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual sobre este, agindo instintivamente de modo a reter o conhecimento que possuem. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional, atinge patamares de desempenho e inovação que em muito lhe beneficiam (LUCESI, 2012).

Ideias não são os únicos ativos que os indivíduos, principalmente os profissionais das áreas criativas, são capazes de produzir. Seu conhecimento pode gerar propriedades intelectuais legalmente passíveis de proteção por patentes e direitos autorais. Ao compartilhar seus conhecimentos, entretanto, os colaboradores podem se sentir mais vulneráveis e substituíveis. No entanto, como raramente profissionais criativos trabalham isoladamente, mas sim em equipes com divisão de trabalho, não podem deixar de partilhar seus conhecimentos. A troca de conhecimentos que ocorre dentro de um grupo de colaboração não só tem efeito sinérgico, mas também pode gerar considerável satisfação intrínseca com o trabalho para os envolvidos (HUWS, 2015).

Segundo Prahalad e Krishnan (2008), a natureza dos recursos, sejam financeiros, humanos ou tecnológicos, transcendem às organizações e suas

fronteiras legais. Atualmente, os recursos são globais, e seu foco muitas vezes está concentrado no acesso e influência, e não na propriedade, o que tem alterado a forma como as empresas concebem as estratégias de gestão da propriedade intelectual. A organização deve refletir sobre o desempenho atual e os fatores que o geraram, pensar sobre os diversos futuros possíveis e qual entre eles é o desejado, e planejar e programar as ações para se mover da situação atual para a desejada (LUCHESE, 2012), considerando a criação de estratégias organizacionais para a proteção de seus conhecimentos intelectuais.

Empresas frequentemente cultivam relacionamentos com outras, criando medidas de tomada de decisões e controle compartilhado, permitindo a obtenção de especialização e divisão do risco. Os relacionamentos com os fornecedores, a identidade da marca, a coordenação do processo, a fidelidade do cliente, a lealdade dos funcionários e os custos de mudança dependem de vários tipos de informações. Alguns riscos são externos, mas muitos partem da própria organização de completar os planos estipulados. O risco está em adaptar-se às necessidades do mercado e estar atento aos concorrentes ao mesmo tempo em que se consegue entregar produtos e serviços que os clientes irão consumir (MORGAN, 1996; VARGO; LUSCH, 2004; MCKEOWN, 2013).

A organização que adota uma gestão apropriada pode facilitar a geração e a aplicação de conhecimento, o que, por sua vez, sugere que esse tipo de organização pode ter uma melhor chance de ganhar vantagem competitiva. Estudos empíricos indicam, também, que os mecanismos de aprendizagem e aquisição de conhecimento podem apresentar uma eficácia diferenciada em relação aos resultados da criação de conhecimento (CHOU, 2005). A SECI¹ sugere que o conhecimento é criado através da interação e interseção entre conhecimento tácito e explícito, seguindo quatro diferentes modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (CHOU, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Socialização é o processo de converter conhecimento tácito existente em novo conhecimento tácito. Geralmente é obtida por meio da experiência compartilhada e da interação com outras pessoas dentro ou fora dos limites organizacionais; a externalização é o processo de articulação do conhecimento

¹ Modelo criado em 1995 pelos estudiosos japoneses Nonaka e Takeuchi, pioneiros no estudo da Gestão do Conhecimento.

tácito em conhecimento explícito, através do diálogo e da reflexão; a combinação é o processo de conversão explícita em conjuntos mais complexos e sistêmicos de conhecimento explícito, ou seja, visa sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e informação; por fim, a internalização é o processo de aprendizagem e aquisição de novo conhecimento tácito na prática, incorporando conhecimento explícito em conhecimento tácito (CHOU, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A SECI concentra-se na descrição dos fluxos de conhecimento e nos processos de criação, transferência e integração de conhecimento. Com a ajuda da SECI, a organização pode criar conhecimento difícil de imitar e socialmente complexo, o que também indica que a SECI é um processo crítico na produção de vantagem competitiva sustentável a longo prazo (CHOU, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os mecanismos de armazenamento e recuperação de conhecimento constituem um aspecto importante da gestão eficaz do conhecimento. Estudos empíricos evidenciam que, embora as organizações criem conhecimento e aprendam, elas também esquecem; ou seja, perdem a noção de conhecimentos importantes e adquiridos. Dessa forma, o armazenamento, organização e recuperação do conhecimento organizacional, também referido como memória organizacional, constitui um aspecto importante da gestão eficaz do conhecimento organizacional. Tecnologia avançada de armazenamento e técnicas sofisticadas de recuperação, como e-mail, intranet, linguagem de consulta e sistemas de gerenciamento de bancos de dados, podem ser ferramentas eficazes para aprimorar os recursos de armazenamento e recuperação de conhecimento, auxiliando o indivíduo a recuperar e categorizar informações úteis (CHOU, 2005).

Segundo Kotler (2015), a empresa que não inova torna-se monótona e maçante para clientes, distribuidores e fornecedores, ou seja, os colaboradores ficam entediados. Segundo o autor, existe muito que aprender com as empresas que embutiram inovação em seu DNA e desenvolveram uma cultura organizacional que incentiva a inovação, pois esta se destaca na solução de problemas, seja de cunho operacional ou de gestão, no tocante a entrega de produtos e serviços criativos aos clientes. Brown (2010) destaca que muitas opções de escolha tornam complexas as tomadas de decisão, principalmente de profissionais que lidam com controle de orçamentos e cronogramas. Naturalmente tende-se a optar pelo óbvio e incremental, e apesar de, seguindo esta tendência, ter-se êxito no curto prazo, com o passar do

tempo, a empresa se torna mais conservadora e inflexível. O pensamento divergente é o caminho, e não o obstáculo, para a inovação, portanto, este deve ser reforçado constantemente.

No nível mais básico, o conhecimento relevante que permite uma comunicação efetiva, tanto dentro das organizações, como entre os atores do contexto onde a mesma se insere, consiste em linguagem e símbolos compartilhados (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Deve-se considerar, entretanto, que a estrutura organizacional e as formas de comunicação interna afetam a transferência do conhecimento adquirido para todas as partes da organização (DAGHFOUS, 2004). A comunicação é, segundo Brum (1994), um processo social básico, presente em todas as sociedades e está diretamente ligada a fatores de aprendizado e cultura organizacional, e que toda a comunicação entre os colaboradores de uma empresa deve se basear nestes fatores (BRUM, 1994).

Costa (2012) explica que os indivíduos recebem a informação, processam e configuram a mesma em seus próprios pensamentos, e serão estes que determinarão a forma como se propagarão as mensagens recebidas e de que forma estas influenciarão nas ações destes indivíduos. Ao receber informações o funcionário passa a sentir-se integrado ao ambiente organizacional, e desta forma, passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional, beneficiando tanto o funcionário quanto a organização que o emprega (BRUM, 2003).

A comunicação cria uma oportunidade para a transferência interna de conhecimento da empresa, ou seja, uma estrutura organizacional que permita o máximo de comunicação entre vários departamentos melhora a capacidade de absorção da empresa. Se todos os atores da organização vierem a compartilhar o mesmo idioma especializado, eles serão eficazes de se comunicar entre si, mas poderão ser incapazes de aproveitar diversas fontes de conhecimento externo. Uma linguagem interna ou um esquema de codificação específico pode se sobrepor tanto que impedirá a incorporação de conhecimento externo. Sugere-se que existam profissionais cujo principal papel deverá ser o de reduzir a lacuna de comunicação e a incompatibilidade na "orientação cognitiva" entre os produtores e os usuários do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAGHFOUS, 2004).

A atenção à cultura como um sistema organizacional auxilia na compreensão não apenas da natureza da organização, mas também da natureza de

aprendizagem da mesma (WEICK; WESTLEY, 1997). A amplitude do conhecimento que uma empresa possui determina até que ponto sua aprendizagem exploratória pode se consolidar a partir de sua base de conhecimento existente e a eficiência de seus processos de assimilação e exploração afeta o sucesso da empresa em explorar os novos conhecimentos adquiridos através dessa busca (LANE ET AL., 2006; GONÇALO; BORGES, 2010).

Quando a cultura organizacional é disseminada e consolidada, os indivíduos corporificam a missão da empresa, apresentando comprometimento e perseverança perante dificuldades, características vinculadas ao pensamento criativo. A ideia de integrar as necessidades individuais e organizacionais, trabalhar a gestão e liderança e melhorar a organização do trabalho podem ser fatores motivadores para o exercício das capacidades de autocontrole e criatividade. A valorização do sucesso e a punição ao erro encorajam o indivíduo a se manter em um local predeterminado dentro da organização, agindo de forma a se distanciar da exposição e de problemas complexos a serem resolvidos. Os mecanismos e princípios de gestão e controle organizacional devem permitir uma maior autonomia, propiciando aos indivíduos lidar com atividades complexas em condições relativamente estáveis, e não se pode desconsiderar que quanto mais se tenta especificar o que deve ocorrer, mais se desgasta a flexibilidade de ação (MORGAN, 1996).

A competição baseada no conhecimento ampliou a importância de se firmar alianças como uma maneira rápida e eficaz de desenvolver capacidade de inovação e aprendizagem. Para obter uma vantagem competitiva, as empresas precisam de melhor qualidade, maior eficiência, inovação e experiência do cliente. Isso requer uma busca constante por novas ferramentas de gerenciamento que forneçam essas competências, e a gestão do conhecimento é uma delas. Muitas empresas, no entanto, são impedidas de adotá-la por fatores culturais ou falta de capacidade de absorção. A dificuldade de se adaptar decorre de forças inerciais que resultam de sua capacidade de absorção limitada, ou mesmo, inexistente (DAGHFOUS, 2004; ZAHRA ET. AL., 2009).

Os conceitos, suas respectivas descrições resumidas e os principais autores abordados no decorrer do capítulo estão evidenciados em quadro síntese a seguir.

Quadro 1: Síntese de capítulo / Gestão do Conhecimento

Conceito	Autores	Descrição
Conhecimento Tácito	Chou, 2005; Nonaka e Takeuchi, 2008; Gonçalo e Borges, 2010	Provêm da experiência do trabalhador na prática de suas funções rotineiras, é a forma singular de trabalhar de cada indivíduo
Conhecimento Explícito		Pode ser expresso em números e palavras, coletados dentro ou fora da organização e é articulado formalmente na forma de dados, especificações e manuais
Gestão do Conhecimento	Luchesi, 2012	Administração dos ativos de conhecimento das organizações
Dado	Dyer e Singh, 2008; Luchesi, 2012	Registro estruturado de transações, compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação
Informação		Mensagem com dados, que pode ser audível ou visível, onde necessariamente existe um emissor e um receptor
Cultura	Schein, 2009	Resultado de um complexo processo de aprendizagem de determinado grupo
Socialização	Nonaka e Takeuchi, 2008	Processo de converter conhecimento tácito existente em novo conhecimento tácito
Externalização		Processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, através do diálogo e da reflexão
Combinação		Processo de conversão explícita em conjuntos mais complexos e sistêmicos de conhecimento explícito
Internalização		Processo de aprendizagem e aquisição de novo conhecimento tácito na prática, incorporando conhecimento explícito em conhecimento tácito

Fonte: A Autora, 2019.

3 CAPACIDADE ABSORTIVA

Introduzida por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em um artigo de 1989 no *Economic Journal*, a capacidade absorptiva refere-se a um dos processos fundamentais de aprendizagem de uma empresa: sua capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente que é formado por uma combinação de dimensões, por meio das quais as empresas desenvolvem uma capacidade organizacional dinâmica (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET AL., 2006). A capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo representa um componente importante da capacidade absorptiva, porque a avaliação não é automática, é tendenciosa e precisa ser estimulada para permitir que a absorção comece (TODOROVA; DURISIN, 2007).

A capacidade de absorção permite que a empresa efetivamente adquira e utilize conhecimento externo e interno, o que afeta a capacidade desta de inovar e adaptar-se a seu ambiente em mudança e ser competitiva e fornece à empresa a capacidade de ser proativa e construir várias competências, ao invés de apenas reagir ao dinamismo da indústria (DAGHFOUS, 2004). A importância da capacidade absorptiva tem sido notada em diversos campos da estratégia organizacional, o que dificulta a sua análise em um nível mais profundo é a falta de consenso sobre o conceito (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET AL., 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007).

Alguns estudiosos relacionam a capacidade absorptiva com a gestão de conhecimento, outros a vinculam à receptividade às mudanças tecnológicas, ou ainda, à habilidade das firmas de usar conhecimento externo. O rápido desenvolvimento do fluxo de literatura da capacidade absorptiva é devido em parte à perspectiva única que o construto fornece e também à sua sobreposição com outras áreas de pesquisa e prática organizacional que estavam crescendo rapidamente durante o período de seu advento, tais como aprendizado organizacional, alianças estratégicas, gestão do conhecimento e visão baseada em recursos da firma (LANE ET AL., 2006).

Os autores Zahra e George reformularam a definição da Capacidade Absortiva, baseando-se nos estudos de Cohen e Levinthal. A teoria sugerida pelos autores busca expandir e refinar os estudos e pesquisas sobre o conceito, e defende que a capacidade absorptiva é formada por quatro dimensões. Estas dimensões são

a aquisição do conhecimento, a assimilação do conhecimento, a transformação do conhecimento e a exploração do conhecimento. As quatro capacidades são diferentes e complementares, ao mesmo tempo, no que se refere à sua influência sobre os resultados da organização para criação de vantagens competitivas sustentáveis e constroem a capacidade dinâmica de influenciar as competências da organização de criar e aproveitar o conhecimento necessário para desenvolver outras, como marketing e produção (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A aquisição do conhecimento se refere à capacidade da firma de identificar e adquirir conhecimento externo considerado crítico para as operações da empresa, considerando que o mesmo depende de investimentos anteriores, tais como o conhecimento prévio, intensidade em termos da competência de desenvolver novas conexões, velocidade dos esforços de uma empresa para adquirir conhecimento externo e direção estratégica. A intensidade e a rapidez com que a firma se esforça para identificar e reunir conhecimento determina a qualidade de sua capacidade de aquisição (ZAHRA; GEORGE, 2002; DAGHFOUS, 2004).

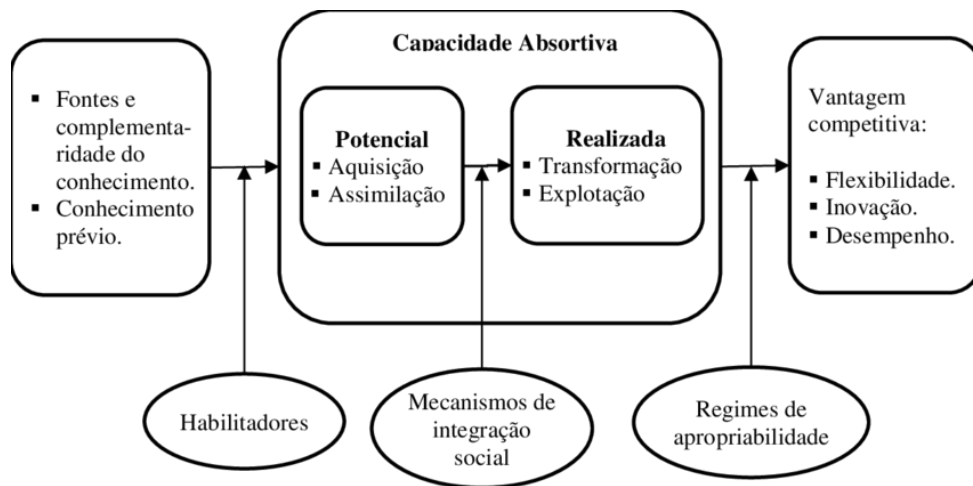
A assimilação do conhecimento é a capacidade da firma de analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida de fontes externas. O entendimento do conteúdo obtido promove a assimilação do conhecimento, que permite à firma processar e internalizar o conhecimento gerado externamente, e também pode ser definido como conjunto de rotinas e processos da empresa que permitem compreender, analisar e interpretar informações de fontes externas. A plena compreensão do conteúdo pode ser prejudicada quando há contextos específicos ou outras informações complementares não disponíveis para a firma que recebe o conhecimento de fonte externa (ZAHRA; GEORGE, 2002; DAGHFOUS, 2004).

A transformação do conhecimento denota a capacidade da firma de afinar e desenvolver rotinas a fim de facilitar a combinação de conhecimentos existentes a outros, ou seja, interpretar as mesmas coisas de maneiras diferentes. Relaciona-se com a capacidade de reconhecer informações aparentemente incongruentes e então combiná-las para chegar a um novo esquema, uma combinação do conhecimento existente com o conhecimento recém-adquirido e assimilado. Essa capacidade permite à firma obter novos insights, facilita o reconhecimento de oportunidades e auxilia a empresa no seu posicionamento estratégico (ZAHRA; GEORGE, 2002; DAGHFOUS, 2004; LANE ET AL., 2006). A transformação permite que as

organizações percebam novos conhecimentos em certa medida incompatíveis com o conhecimento prévio e construam novas estruturas cognitivas (TODOROVA; DURISIN, 2007).

A figura abaixo apresenta o modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002).

Figura 1 - Modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

Adquirir capacidade de absorção consiste em a empresa construir maneiras de acessar conhecimento externo e a capacidade de transformar e implantar esse conhecimento adquirido para aprimorar suas competências essenciais, o que requer uma cultura de compartilhamento de conhecimentos, uma vez que os processos de gerenciamento do conhecimento afetam como esse conhecimento é compartilhado e transferido para diferentes partes da organização. O resultado desejado de tais processos é uma transformação do esquema coletivo de diferentes unidades organizacionais decorrentes da assimilação do novo conhecimento (DAGHFOUS, 2004; LANE ET AL., 2006).

Cohen e Levintal (1990), ao cunharem o conceito, defendiam que a capacidade absorptiva enfatizava a aplicação do conhecimento obtido. Já os autores Zahra e George (2002) sugeriram posteriormente que a exploração e incorporação do conhecimento também compõem uma dimensão da capacidade absorptiva. A exploração do conhecimento, portanto, refere-se à capacidade organizacional que permite à organização refinar, expandir e alavancar as competências existentes, possibilitando a criação de novas, viabilizadas pela incorporação e transformação do

conhecimento adquirido em seus processos e operações (ZAHRA; GEORGE, 2002). A capacidade absorptiva está relacionada ainda à capacidade de uma empresa de aplicar comercialmente novos conhecimentos externos para atingir os objetivos. A empresa possuir rotinas definidas, estruturadas e sistemáticas permite sustentar a exploração do conhecimento por períodos mais extensos, possibilitando explorar e incorporar o conhecimento em novos bens, sistemas e processos, gerando a criação de novas competências (ZAHRA; GEORGE, 2002; DAGHFOUS, 2004).

As quatro dimensões da capacidade absorptiva, juntas, habilitam as organizações a explorar novas descobertas e conhecimentos, e servem como uma importante capacidade intangível para o desenvolvimento da inovação, que, conseqüentemente, contribui para o desempenho organizacional, tornando-se uma importante fonte de vantagem competitiva (ENGELMAN ET. AL. 2016). Zahra e George (2002) sugerem ainda que a capacidade absorptiva se divide, além das quatro dimensões citadas, em dois grupos, sendo que o primeiro agrupa as dimensões de aquisição e assimilação, chamada pelos autores de Capacidade Absortiva Potencial (PACAP); e as duas últimas dimensões, transformação e exploração, compõem a chamada Capacidade Absortiva Realizada (RACAP) (ZAHRA; GEORGE, 2002). A Capacidade Absortiva Potencial (PACAP) torna a organização receptiva à aquisição e a assimilação de conhecimentos externos e a Capacidade Absortiva Realizada (RACAP) reflete a capacidade da empresa de alavancar o conhecimento absorvido, e essas duas capacidades coexistem e se complementam.

Segundo Lane et al. (2006), focar no fator de eficiência entre PACAP e RACAP é uma visão limitada, pois a ênfase recai somente no resultado em curto prazo, ignorando a importância da capacidade absorptiva em preparar a empresa para o futuro. Lane et. al. (2006) então retificaram o conceito de capacidade absorptiva, preocupados com a grande concentração de estudos abordando o constructo sem revisá-lo, o que deixam claro ao expressar que “tem havido surpreendentemente poucos artigos de revisão para um fluxo de pesquisa tão grande, e esses tendem a ser revisões relativamente breves, apresentadas em apoio a uma extensão da definição do construto” (LANE ET. AL., 2006, p. 833).

Então os autores pesquisaram sistematicamente uma ampla gama de artigos, analisando suas contribuições por codificação e o seu uso do construto, por meio do exame dos padrões de citação dentro da literatura. Posteriormente,

enquadraram a revisão realizada por eles como um teste para a extensão da ressignificação, identificando as causas e consequências dessa ressignificação e sugestões para minimizá-las no futuro (LANE ET AL., 2006). Dessa forma, as sugestões para o futuro das pesquisas que ofereceram foram baseadas em uma base analítica fundamentalmente diferente da maioria das revisões realizadas, até então, sobre o conceito.

Lane et al. (2006) comentam, ainda, sobre o desalinhamento entre como Cohen e Levinthal (1989) discutem o construto e como o modelam e medem, uma vez que apresentam a capacidade absorptiva explicitamente como um processo de aprendizagem, mas em seus modelos e testes empíricos comparam a capacidade de absorção com os gastos de desenvolvimento (P& D) de uma empresa, o que é, segundo sua teoria, um antecedente da capacidade de absorção. Mesmo que o investimento em P&D possa ser justificado como relevante para uma construção importante, essa medida ainda é problemática, pois trata a capacidade absorptiva como um recurso estático e não como um processo ou capacidade (LANE ET AL., 2006). Diante disso, em seus estudos Lane et al. (2006) se baseiam nas mesmas relações que o artigo do *Economic Journal* de 1989, mas utilizam pesquisas sobre estruturas cognitivas e resolução de problemas de indivíduos, visando desenvolver uma explicação mais rica do construto, considerando as capacidades de aprendizagem organizacional.

O conhecimento tecnológico era considerado, antes da publicação de Cohen e Levinthal em 1989, um bem público que poderia ser utilizado por empresas sem muito custo (LANE ET AL., 2006). Em sua pesquisa, os autores propuseram uma explicação diferente: se os custos de aquisição de conhecimento externo são pequenos no momento de aprender, é porque a empresa já investiu no desenvolvimento da capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente, ou seja, capacidades de aprendizagem (LANE ET AL., 2006).

Todorova e Durisin (2007) também criticam, entre outros pontos, a divisão que Zahra e George (2002) introduziram entre ACAP potencial e realizada, afirmando que estas construções são apenas rótulos e que as dimensões não se dividem em dois subconjuntos. Os autores se dispuseram a examinar criticamente a contribuição de Zahra e George, fazer uma ligação às raízes de Cohen e Levinthal e propor um modelo refinado. Com base nas teorias da aprendizagem, argumentam que o novo componente - ou seja, a transformação do conhecimento - não é o passo

após a assimilação do conhecimento, mas representa um processo alternativo ligado à assimilação por múltiplos caminhos (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Segundo os autores, embora Zahra e George (2002) caracterizem a capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica que fomenta a mudança e a evolução organizacional, eles não usam o pensamento em ciclos típicos de abordagens evolutivas para estudos de gestão e, assim, não conseguem capturar a dinâmica e a complexidade do fenômeno. Todorova e Durisin (2007) sugerem que a transformação é considerada não como uma consequência, mas como um processo alternativo para a assimilação. Neste caso, as estruturas cognitivas dos próprios indivíduos devem ser transformadas para se adaptar a uma ideia ou situação que não podem ser assimiladas. Zahra e George (2002) sugerem ainda que as empresas transformam o conhecimento já assimilado, e propõem que as empresas transformem suas estruturas de conhecimento quando o conhecimento não puder ser assimilado (TODOROVA; DURISIN, 2007).

O conhecimento está entre os mais valiosos de recursos intangíveis, uma vez que determina a oferta de produtos de uma empresa, a capacidade de conceber novas ideias, a capacidade de configurar recursos de maneira diferente e a habilidade de desenvolver e implantar estratégias inovadoras. Como resultado, a capacidade de adquirir e usar novos conhecimentos torna-se de vital importância para a empresa avançar. O sucesso dos produtos comerciais e os novos conhecimentos criados para desenvolvê-los e produzi-los podem influenciar as estratégias adotadas e os resultados do conhecimento também podem alterar os modelos mentais dos membros da empresa e ajudar as estruturas e processos da empresa a evoluir (ZAHRA et. al., 2009; LANE ET AL., 2006).

A capacidade de absorção, portanto, depende da fonte de conhecimento e do conhecimento prévio, e está condicionada aos regimes de apropriabilidade e influencia o desempenho inovador da empresa. Cohen e Levinthal (1990) discutem as características das estruturas cognitivas de indivíduos e organizações e fornecem evidências de que, sem conhecimento prévio, as organizações não são capazes de avaliar as novas informações e, portanto, não conseguem absorvê-las (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET AL., 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007).

O conhecimento prévio inclui as atividades de pesquisa e desenvolvimento, o capital humano e capacidades individuais, a estrutura organizacional e práticas administrativas, bem como os tipos de interações e cooperações com parceiros

externos. Enquanto a estratégia de uma empresa concentra os seus esforços, o conhecimento prévio da empresa influencia a avaliação do valor do novo conhecimento externo. A capacidade absorptiva está baseada no acúmulo de experiência, que deve ser articulada e codificada em conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET AL., 2006).

O conhecimento prévio relevante também inclui a consciência dos conhecimentos que a organização já possui, bem como onde e como ele é usado. Estudos na área das ciências cognitivas e comportamentais a nível individual justificam e enriquecem esta observação. A capacidade de absorção individual depende em grande parte da capacidade de absorção coletiva dos indivíduos de uma empresa, embora não seja um simples acréscimo destes (DAGHFOUS, 2004; LANE ET AL., 2006).

A capacidade absorptiva é dependente do caminho, resultante da natureza cumulativa do conhecimento, e, portanto, é influenciada pela contribuição da experiência passada para a memória organizacional. A pesquisa sobre o desenvolvimento da memória sugere que o conhecimento prévio acumulado aumenta a capacidade de colocar novos conhecimentos na memória, o que se chama de aquisição de conhecimento e a capacidade de lembrá-lo e usá-lo (COHEN; LEVINTHAL, 1990, DAGHFOUS, 2004).

Engelman et. al. (NO PRELO) realizaram recentemente estudos cujos resultados evidenciam que a capacidade absorptiva influencia diretamente a inovação. Destaca-se que os estudos concluíram que a aquisição e assimilação possuem influência maior em empresas de menor intensidade tecnológica, uma vez que esse tipo de organização não necessita desenvolver inovação tecnológica e na maioria das vezes replica novos produtos dos concorrentes ou mercados estrangeiros. Já a dimensão de transformação tem uma influência intensa em empresas de maior intensidade tecnológica, pois nesses casos a inovação é o principal objetivo do negócio e os produtos e serviços lançados precisam ser altamente inovadores, que se destacam da concorrência. Por sua vez, a exploração influencia a inovação tanto de empresas de menor quanto nas de maior intensidade tecnológica, uma vez que é necessário explorar comercialmente as inovações em novos produtos.

As empresas muitas vezes não conseguem distinguir claramente entre as peças de conhecimento que podem ser alteradas com sucesso para se adequarem

às estruturas de conhecimento anteriores a partir de peças de conhecimento que exigem a mudança das próprias estruturas de conhecimento organizacional. As restrições à capacidade de julgar o potencial do novo conhecimento podem se originar não apenas dos limites cognitivos e de capacidade da formação em busca e expectativa, mas também do uso dos valores das principais partes interessadas como critérios de avaliação (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Duas ideias relacionadas estão implícitas na noção de que a capacidade de assimilar a informação é uma função da riqueza da estrutura de conhecimento preexistente: o aprendizado é cumulativo e o desempenho de aprendizagem é maior quando o objeto de aprendizagem está relacionado com o que já é conhecido (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Como resultado, o aprendizado é mais difícil nos novos domínios e, em geral, a experiência de um indivíduo - o que ele ou ela conhece bem - mudará apenas de forma incremental.

A aprendizagem organizacional desempenha, portanto, um papel importante no desenvolvimento da capacidade de absorção. Para desenvolver uma capacidade efetiva de absorção, seja para conhecimentos gerais ou habilidades de resolução de problemas ou aprendizado, não é suficiente apenas expor um indivíduo de forma breve ao conhecimento prévio relevante (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Intensidade de esforço é fundamental. As empresas precisam de um compromisso da alta administração para criar uma organização de aprendizagem (DAGHFOUS, 2004).

Piaget (1952) fez a contribuição seminal para a compreensão dos processos de aprendizagem, que representa corrente central da teoria cognitiva e pesquisa sobre aprendizagem. Em seu trabalho, assimilação e acomodação através da transformação constituem os princípios operativos alternativos de aprendizagem que se aplicam de acordo com o tipo de conhecimento externo. Ambos os processos de aprendizagem envolvem algum grau de mudança do novo conhecimento e sua combinação com o conhecimento existente (TODOROVA; DURISIN, 2007). Em suma, a capacidade de aprender - isto é, absorver o conhecimento externo - depende em grande parte da capacidade de valorizar o novo conhecimento externo.

Supondo que um nível suficiente de conhecimento se propõe a assegurar uma comunicação eficaz, as interações entre indivíduos que possuem estruturas de conhecimento diversas e diferentes irão aumentar a capacidade da organização de criar novas ligações e associações, inovando além do que qualquer indivíduo pode alcançar. As empresas devem encorajar os funcionários a se comunicar através de

fronteiras funcionais, a pensar em ideias de novos produtos e a identificar e resolver problemas compartilhados como uma equipe, em vez de deixar isso para a alta administração. A empresa pode realizar seminários e workshops internos para compartilhar o conhecimento organizacional por meios informais e promover a comunicação aberta para facilitar a transferência de conhecimento dentro da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAGHFOUS, 2004).

As empresas devem estar comprometidas com o objetivo de aprimorar e alavancar seus conhecimentos, investindo recursos financeiros, humanos e de tempo, em programas de aprendizado e aprimorando o nível de conhecimento de seus funcionários. As empresas devem, no entanto, entender que os retornos desses investimentos podem levar muito tempo para se materializar, ou seja, não devem desistir de tal investimento apenas porque os aumentos imediatos nos lucros não são aparentes (DAGHFOUS, 2004).

O ambiente de conhecimento externo é crucial para a capacidade de absorção. A empresa não existe sozinha, mas sim, relaciona-se com diversos atores do ambiente em que coexiste. Uma empresa criadora de conhecimento opera em um sistema aberto, no qual interage constantemente com seu ambiente externo. Não apenas a assimilação do conhecimento, mas também os outros componentes da capacidade absorptiva, como a capacidade de identificar novos conhecimentos externos, requerem investimentos em redes sociais e iniciativas de integração social. Os mecanismos de integração social, que constroem conectividade e significados compartilhados, influenciam todos os processos de absorção do conhecimento (DAGHFOUS, 2004; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA ET. AL., 2009).

O conhecimento externo pode ser obtido pela união de alianças, contratação seletiva de pessoal-chave, mudança na composição ou nos processos de tomada de decisão do conselho de administração de uma empresa ou investimento em atividades de pesquisa e desenvolvimento (ZAHRA ET. AL., 2009). Um determinante externo importante da capacidade de absorção de uma empresa é a força de suas relações com outros membros das redes de conhecimento, o que pode incluir instituições de conhecimento como participantes primários, que podem ser suporte técnico, instituições acadêmicas e consultores (DAGHFOUS, 2004).

Em outros estudos, Engelman et. al. (2017) pesquisam a relação entre a capacidade absorptiva e o capital intelectual das organizações. Cada dimensão apresentou percentuais que destacaram o impacto dos ativos intangíveis na

capacidade de adquirir e usar o conhecimento externo. Foi possível confirmar a importância da capacidade absorptiva na inovação de produtos, pois representativamente as inovações das empresas analisadas foram atribuídas a essa capacidade dinâmica. Na pesquisa foi possível constatar que a aquisição, assimilação e exploração do conhecimento são influenciadas de forma mais significativa pelo capital estrutural e pelo capital humano.

Na medida em que uma organização desenvolve uma rede ampla e ativa de relações internas e externas, a conscientização dos indivíduos sobre as capacidades e habilidades dos outros é fortalecida (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A estratégia de uma empresa desempenha um papel na determinação de quais áreas do conhecimento são valiosas, quais devem ser assimiladas e quais devem ser aplicadas. Os tipos de conhecimento externo adquirido e como eles são assimilados e aplicados provavelmente serão diferentes para cada empresa e as estruturas e processos existentes de uma empresa restringem o conhecimento que pode ser assimilado e aplicado e, portanto, identificar quais estratégias são viáveis (LANE ET AL., 2006).

Uma empresa que deseja melhorar sua capacidade de absorção precisa investir no desenvolvimento da capacidade de absorção de seus funcionários por meio de atividades como treinamento. Como resultado, as capacidades de absorção individuais são alavancadas, e a capacidade de absorção da organização é reforçada. Empregados com níveis mais altos de educação em uma determinada área geralmente são mais capazes de absorver novos conhecimentos nesse campo (DAGHFOUS, 2004).

Grande parte do conhecimento detalhado de rotinas organizacionais e objetivos que permitem que uma empresa funcione é tácito, proveniente da experiência obtida dentro da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O compartilhamento deste conhecimento pode ser favorecido pela adoção de práticas de gestão de recursos humanos que incluem grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade, sistemas para a coleta de propostas de funcionários, rotatividade de trabalho planejada, delegação de responsabilidade, integração de funções e remuneração e recompensas relacionadas ao desempenho, que podem melhorar a capacidade de absorção motivando a aprendizagem contínua (DAGHFOUS, 2004).

De maneira ilustrativa, os principais conceitos e autores abordados no decorrer do capítulo estão apresentados em formato de quadro síntese.

Quadro 2: Síntese de capítulo / Capacidade Absortiva

<u>Conceito</u>	<u>Autores</u>	<u>Descrição</u>
Capacidade Absortiva	Cohen e Levinthal, 1990	Capacidade de uma firma de identificar, assimilar e explorar o conhecimento externo
Aquisição	Zahra e George, 2002	Capacidade da firma de identificar e adquirir conhecimento externo considerado crítico para as operações da empresa
Assimilação	Zahra e George, 2002	Capacidade da firma de analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida de fontes externas
Transformação	Zahra e George, 2002	Capacidade da firma de afinar e desenvolver rotinas a fim de facilitar a combinação de conhecimentos existentes a outro
Exploração	Zahra e George, 2002	Capacidade organizacional que permite refinar, expandir e alavancar as competências existentes, possibilitando a criação de novas
Capacidade Absortiva Potencial (PACAP)	Zahra e George, 2002	Agrupa as dimensões de aquisição e assimilação
Capacidade Absortiva Realizada (RACAP)	Zahra e George, 2002	Agrupa as dimensões de transformação e exploração
Conhecimento Prévio	Lane et al., 2006	Inclui as atividades de pesquisa e desenvolvimento, o capital humano e capacidades individuais, a estrutura organizacional e práticas administrativas e os tipos de interações e cooperações com parceiros externos

Fonte: A Autora, 2019.

4 PROCESSO CRIATIVO

Criatividade é a capacidade mais importante dos seres humanos, responsável pelas invenções que cercam a rotina diária, nas casas e escritórios, desde as roupas até as músicas dos elevadores. A mente criativa gera os comerciais e demais conteúdos visuais, músicas das mais diversas, tecnologias e as artes expostas nos museus, desde os artefatos de civilizações primitivas até a arte contemporânea (SIMONTON, 2000). A criatividade humana compreende a habilidade de propor ideias novas, que surpreendem (fogem da familiaridade), são viáveis e valiosas. Presente na vida cotidiana, na memória, percepção e capacidade crítica, pode se afirmar que todo o indivíduo é criativo (BODEN, 2004).

A primeira análise sobre o conceito de criatividade foi feita em 1950 pelo psicólogo e pesquisador Joy Paul Guilford (BEZERRA; GUIMARÃES, 2017). Do ponto de vista puramente teórico, pesquisadores e estudiosos estão ansiosos para aprender o máximo possível sobre a capacidade distintamente humana de gerar novas ideias, novas abordagens e novas soluções, uma vez que a criatividade é um dos fatores-chave que impulsionam a civilização (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Sternberg (2006) diz que os autores J. P. Guilford (1950) e E. Paul Torrance (1962, 1974) trouxeram contribuições seminais sobre a criatividade, sua natureza e formas de mensurá-la, ambos se baseando no pressuposto de que o pensamento divergente é a base da criatividade. O autor diz que dentre as inúmeras formas de se aproximar do entendimento da criatividade, Torrance preferiu a psicometria, por exemplo; e defende que a criatividade provém da confluência entre seis componentes: habilidades intelectuais, conhecimento, forma de pensar, personalidade, motivação e inovação (STERNBERG, 2006).

A criatividade deve ser mais estudada, não por se tratar de um interessante fenômeno psicológico, mas por ser um comportamento valioso, social e pessoal, e que possui diversas aplicações a serem exploradas ainda (SIMONTON, 2000). Segundo Hennessey e Amabile (2010), deve-se chegar a uma compreensão muito mais detalhada do processo criativo, dos antecedentes e dos inibidores. O estudo da criatividade deve ser visto como uma necessidade básica (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Durante a maior parte da história da humanidade o ingrediente fundamental das economias foi o trabalho humano. Na era industrial do último século e meio o elemento norteador da produção foi o capital, e agora, na era da informação do

século XXI, é o talento, a imaginação, a habilidade e o conhecimento. O mundo está mudando em direção a uma economia que depende mais da criatividade e do conhecimento do que de qualquer outra matéria prima (NEWBIGIN, 2010).

Durante as primeiras três décadas de pesquisa psicológica moderna sobre a criatividade (iniciando por volta de 1950), houve poucas "grandes questões" sobre as quais a maioria dos pesquisadores se concentrou: personalidade criativa e técnicas de pensamento criativo. Posteriormente houve um foco adicional na psicologia social da criatividade. Desde a década de 1990, percebe-se uma explosão virtual de tópicos, perspectivas e metodologias na literatura de criatividade (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Segundo Simonton (2000), evidências mostram que a criatividade requer treinamento e práticas sistemáticas para se desenvolver, gerando ao longo do tempo o conhecimento, e até mesmo o gênio mais criativo não escapa das etapas de aprendizagem. Já para Hennessey e Amabile (2010), os indivíduos são muito mais do que seus afetos, cognição ou treinamento, e os ambientes ou grupos sociais podem estar inseridos em culturas ou sociedades particulares, mas também os atravessam transversalmente, como quando vários grupos culturais ou religiosos vivem juntos dentro de uma sociedade (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Na literatura contemporânea, a identificação e avaliação de produtos criativos, quer sejam poemas, pinturas, teorias científicas ou avanços tecnológicos, dependem principalmente de um processo de avaliação consensual (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Segundo Hennessey e Amabile (2010), o humor positivo leva ao pensamento expansivo, brincalhão, divergente e à geração de novas ideias, ao passo que o humor negativo indica que algo é problemático e força os indivíduos para tentarem melhorar as questões através de ideias criativas - processamento de informações sistemático e cuidadoso. O resultado de ambos os processos são ideias boas e bem planejadas, realmente criativas.

Para Howkins (2013), existem três condições essenciais para todos os tipos de criatividade: personalidade, originalidade e significado. A personalidade subentende a presença de um indivíduo, pois somente o humano é um ser criativo. Quanto à originalidade, a mesma está relacionada ao fato de algo criativo tem que ser algo totalmente novo, ou um novo caráter dado a algo que já existe. Por fim, hesita-se em chamar algo de criativo até que expresse a criatividade de uma forma significativa, mesmo que o significado seja banal ou apenas pessoal.

A criatividade se apresenta de diversas formas que se potencializam. Na economia de hoje, a criatividade é generalizada e contínua, revendo e aprimorando produtos e processos, e integrando-os de novas maneiras. A criatividade tecnológica e econômica é fomentada pela criatividade cultural e interage diretamente com esta. A criatividade deve ser promovida de diversas formas pelos empregadores, pelos próprios indivíduos criativos e pelas comunidades onde vivem (FLORIDA. 2011). Todo indivíduo é capaz de sonhar ou ter uma ideia, entretanto, poucos conseguem produzir um produto criativo, pois isso depende de fatores técnicos, recursos físicos e ainda, fatores ambientais. Indivíduos criativos precisam de comprometimento de longo prazo, forte sentido de propósito, motivação e uma capacidade de concentrar esforços, e normalmente de um ambiente familiar para dar apoio (HOWKINS, 2013).

Por mais que as pessoas possam ser contratadas e despedidas, sua criatividade não pode ser comprada e vendida ou ativada e desativada, e entre outras razões, é por isso que se observa surgir uma nova ordem no ambiente de trabalho. A criatividade vem em todas as cores, gêneros e preferências pessoais, portanto, contratar considerando a diversidade é uma questão de sobrevivência econômica. Horários, regras e códigos organizacionais, como o de vestimenta, foram flexibilizados para atender o processo criativo (FLORIDA. 2011).

Sternberg (2006) diz que o criativo é aquele que propõe ideias desconhecidas, incomuns, mas que tem grande potencial. Inicialmente, as ideias sugeridas encontram resistências, mas o indivíduo criativo persiste, e eventualmente sua ideia se torna um sucesso. O criativo vê os problemas de novas formas e foge do pensamento comum. Pessoas sábias reconhecem a necessidade de encontrar um equilíbrio entre a inteligência e a criatividade, entre o antigo e o novo, para alcançarem a estabilidade e a mudança necessárias dentro de um contexto social (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

O interesse contínuo e generalizado na questão de saber se o pensamento criativo e a resolução de problemas podem ser treinados é claramente devido ao fato de que na maioria das configurações organizacionais exigem-se soluções inovadoras de desenvolvimento de produtos e problemas, e espera-se que os trabalhadores se tornem cada vez mais criativos à medida que colaboram em equipes de projetos (HENNESSEY; AMABILE, 2010). O conhecimento é necessário para entender o meio em que estamos, mas costuma gerar uma perspectiva mais

fechada, portanto, na opinião de Sternberg (2006), o conhecimento pode auxiliar ou prejudicar a criatividade.

Kaufman e Beghetto (2009) citam que a criatividade pode ser classificada em 4 C, sendo o Big C a criatividade encontrada nos gênios criativos, como Einstein, Mozart, Freud; o Little c a criatividade diária, como a de pessoas que misturam receitas de duas culinárias típicas de países diferentes para criar uma receita original para uma refeição em casa; o Mini c é a criatividade inerente aos processos de aprendizado, presente na construção do conhecimento e entendimento de um contexto sociocultural em particular; e por fim, o Pro c é a criatividade dos profissionais, especialistas, como chefes de cozinha, mas que não revolucionaram a profissão.

As ideias criativas devem, necessariamente, ser *novas*. Surgem de combinações não convencionais de ideias familiares, que requerem um rico histórico de conhecimento, dos mais variados. Entretanto, os espaços conceituais mentais simplesmente bloqueiam as ideias que se distanciam dos conceitos pré-concebidos. Esses processos mentais podem ser explorados e modificados (BODEN, 2004). Os indivíduos possuem a capacidade de combinar conceitos para gerar outros, mais complexos, mapear propriedades de maneira analógica entre domínios, compreender e produzir uma linguagem figurada, e realizar muitas outras funções que vão além da informação dada direta e literalmente, gerando nestes processos produtos criativos, que obedecem aos critérios de produtos criativos: novidade e utilidade (WARD; SMITH; FINKE, 1999).

Existem classificações diversas para a criatividade, expressas por Domenico De Mais (2005), tais como a criatividade expressiva, baseada nas associações livres; a criatividade produtiva, orientada à realização de um objeto específico e controlada pela razão; a criatividade inventiva, relacionada a descoberta científica de novas relações entre elementos; a criatividade inovadora, que leva mudanças significativas a um setor do conhecimento e, ainda, a criatividade emergente, que cria novos paradigmas.

A criatividade pode ser desenvolvida, mas para tal, Sternberg (2006) sugere ser necessário: redefinir problemas, analisando hipóteses, encorajar a geração de ideias e a colaboração, reconhecer que o conhecimento facilita e dificulta a criatividade, superar a resistência, ser sensível ao risco e assumir a responsabilidade por sucessos e fracassos, tolerar ambiguidades, ter amor pelo que

faz, compensar a criatividade, aprender com os erros, ver as coisas sob outros pontos de vista e seguir sempre em busca do crescimento intelectual. Independente do propósito ou importância, as contribuições criativas sempre serão definidas com base no contexto em que estão inseridas (STERNBERG, 2006). O indivíduo criativo deve ajudar a quem avalia sua criatividade a entender as interações deste contexto.

Pesquisas comprovam que circunstâncias do âmbito familiar contribuem para emergir personalidades criativas, tais como a perda de familiares, a marginalidade e as experiências individuais e desenvolvimento nos anos escolares (SIMONTON, 2000). A maioria das escolas fortalece em seus alunos capacidades analíticas e de memória, mas negligenciam a criatividade (STERNBERG, 2006). A diversidade de experiências impostas pela socialização convencional e que fortaleceram a capacidade de perseverar perante obstáculos, são destacadas como as maiores contribuições para o comportamento criativo (SIMONTON, 2000). Diversidade de origens e conhecimento fornece duas vantagens em favor da capacidade de absorção (DAGHFOUS, 2004). Em primeiro lugar, aumenta a chance de o novo conhecimento estar um pouco relacionado ao conhecimento já existente na empresa, facilitando sua assimilação. Em segundo lugar, a diversidade de origens fornece uma variedade de perspectivas a partir das quais processar o conhecimento adquirido, levando a novas associações, ligações e inovação (DAGHFOUS, 2004).

O valor de uma ideia é difícil de dimensionar, mais difícil ainda de ser colocado em palavras, e praticamente impossível de realmente se tornar claro (BODEN, 2004). O contexto cultural influenciará diretamente no valor a ser empregado a algo. A diversidade grupal cria divisões sociais, com consequências no desempenho, em sua maioria, negativas. Sugere-se que os efeitos mais positivos, como a criatividade, surgem a partir de diferenças subjacentes, como base funcional, educação ou personalidade, mas apenas quando o processo do grupo é gerenciado com cuidado (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Entretanto, é necessário um terreno comum, conhecido como redundância de informações, para que a comunicação seja possível entre indivíduos com diferentes origens (DAGHFOUS, 2004).

Psicólogos estudam os atributos individuais que tornam umas pessoas mais criativas que outras, e se destacam a inteligência e a personalidade (SIMONTON, 2000). Cada inteligência é associada a uma manifestação específica de criatividade, como música ou pintura. Quanto à personalidade, algumas pessoas possuem maior

predisposição a serem independente, não conformadas, possuindo maior flexibilidade cognitiva e sendo mais abertas a novas experiências (SIMONTON, 2000).

Pesquisas evidenciaram que o ambiente social pode influenciar significativamente a motivação de um indivíduo para fazer uma atividade, o que, por sua vez, pode influenciar significativamente o desempenho criativo (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Este é o princípio da motivação intrínseca da criatividade, definida como o impulso de fazer algo para o prazer, o interesse e o desafio pessoal da própria tarefa, e não para algum objetivo externo. A motivação é essencial para a criatividade, e diversos estudos apontam que somente é intrinsecamente motivado aquele que realmente ama o que faz, conseguindo se empenhar e enxergar o seu potencial (STERNBERG, 2006). A motivação é algo inerente à pessoa, que decide individualmente se motivar ou não para determinadas coisas. Segundo Hennessey e Amabile (2010), a motivação intrínseca é o elemento propício para a criatividade, enquanto a motivação extrínseca é geralmente prejudicial, uma vez que as recompensas minam a motivação intrínseca e a criatividade quando levam as pessoas a se sentir controladas pela situação, ou seja, quando a autodeterminação é prejudicada.

De todos os aspectos específicos do ambiente de trabalho, a pressão do tempo talvez tenha recebido a maior atenção de pesquisa dos psicólogos organizacionais que estudam a criatividade (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Os indivíduos percebem uma pressão de tempo menor em condições que corresponderam à sua preferência, o que contribui para níveis mais altos de criatividade. O argumento teórico é que, na medida em que os funcionários sentem um grau de propriedade e controle sobre seu trabalho, eles serão mais motivados intrinsecamente e, portanto, mais propensos a envolver completamente seus processos cognitivos na solução de problemas no trabalho (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Brainstorming, ferramenta amplamente usada em contextos industriais e organizacionais, incentiva diferentes pessoas a discutir ideias criativas em grupo em busca de soluções, mas infelizmente não há um entendimento uniforme quanto à eficácia do método (SIMONTON, 2000). A segurança psicológica, uma condição ambiental em que as pessoas acreditam que os outros em seu grupo responderão positivamente quando falam sobre preocupações, cometer erros ou propõem novas

ideias, é outro aspecto do ambiente de trabalho que pode ser importante na criatividade organizacional (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Autonomia no trabalho, levando os funcionários a sentir um grau de capacitação, é postulado como uma característica importante do ambiente de trabalho para promover a criatividade. Segundo Hennessey e Amabile (2010), feedback, monitoramento de trabalho e avaliação do trabalho estão intimamente relacionados e podem ter efeitos bastante diferentes sobre a criatividade, dependendo da forma como são operacionalizados.

Algumas pessoas permitem que forças negativas, como um feedback não favorável, bloqueiem seu pensamento inovador, outras não. Parte da inovação é determinada por quem está avaliando. Por parte do criativo, se faz necessária a decisão de pensar de forma inusitada, e se deve convencer os demais do valor de suas ideias. A maior parte das pessoas prefere permanecer em sua zona de conforto, em domínios relativamente familiares, ainda mais considerando que as ideias originais costumam ser rapidamente rejeitadas, até que outras pessoas valorizem a sua criatividade, legitimando o valor da mesma (STERNBERG, 2006). Hennessey e Amabile (2010) resumem que restrições e pressões no ambiente de trabalho são prejudiciais para a criatividade, enquanto os apoios de toda a organização, segurança psicológica, tempo suficiente, autonomia, feedback de desenvolvimento e objetivos de criatividade são facilitadores.

Relatos informais e históricos de contextos do mundo real destacam o fato de que novas ideias, mesmo as altamente criativas, geralmente se desenvolvem como extensões menores de conceitos familiares. A capacidade humana de acumular conhecimento e construir novas ideias sobre o que veio antes é o que torna a criatividade possível. No entanto, pode haver momentos em que certas propriedades centrais dos conceitos existentes sejam mais proveitosas se deixadas para trás, e a abordagem da cognição criativa fornece uma maneira de considerar como isso pode ser realizado.

Embora o conhecimento especializado possa ser útil na geração de estruturas pré-preventivas, é certamente melhor aproveitado quando essas estruturas são posteriormente exploradas. Há evidências consideráveis de que o desempenho criativo está vinculado à especialização em um campo específico, o que permite que a pessoa recupere informações relevantes e reconheça quando uma nova ideia é válida ou significativa (WARD; SMITH; FINKE, 1999), mas o

conhecimento especializado pode ser mais útil quando aplicado em conjunto com princípios gerais para gerar e explorar estruturas pré-preventivas.

Os processos psicológicos influenciam a cultura, a cultura influencia os processos psicológicos, os pensamentos e ações dos indivíduos têm o potencial para influenciar as normas culturais, e essas normas e práticas culturais influenciam os pensamentos e as ações dos indivíduos (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Os efeitos da cultura sobre a criatividade são complexos e altamente interativos, e incluem fatores transversais históricos, societários e individuais. Segundo Hennessey e Amabile (2010), a exposição a múltiplas culturas pode, por si só, melhorar o comportamento criativo, ou seja, a amplitude da experiência multicultural está positivamente relacionada à criatividade em processos de desempenho e pensamentos considerados propícios ao comportamento criativo. Independente do propósito ou importância, as contribuições criativas sempre serão definidas com base no contexto em que estão inseridas (STERNBERG, 2006).

A criatividade de um grupo depende da propensão à criatividade de cada um dos seus membros. Nas organizações as ideias vêm por intuição, por aprendizagem no modelo tentativa e erro, ajustamentos progressivos motivados por oportunidades de mercado, conflitos, cooperação, entre outros (DE MASI, 2005). É provável que um bom grupo pode potencializar as capacidades de um indivíduo criativo, que não seja capaz de idealizar da mesma forma sozinho, mas por outro lado, certamente um mau grupo pode bloquear a criatividade dos indivíduos que dele fazem parte.

Muitas empresas investem em atividades de formação para recuperar e cultivar a disposição para a criatividade. As habilidades requeridas são tantas que não se pode esperar listar as características peculiares aos criativos, mas o autor destaca a persistência e a dedicação intensa ao trabalho (DE MASI, 2005). Na criatividade de grupo, entretanto, não se deve considerar apenas as capacidades criativas individuais, pois os processos e produtos serão influenciados pela interação entre os membros do grupo. Quanto melhor esta for, melhor será entre o grupo e o mundo exterior.

Os indivíduos do grupo não estarão sempre em sua melhor fase, mas é importante que ao menos um esteja em condições propícias para criar, e que os outros lhe deem o suporte necessário. A descontinuidade criativa de uma ou mais pessoas pode ter efeitos diversos sobre o grupo, variando conforme a sincronização dos membros. Muitas vezes o motivo para o esgotamento do grupo criativo é a

entropia gerada pela burocratização das organizações. Para melhorar a capacidade de absorção, a estrutura organizacional deve eliminar a burocracia, porque a burocracia retarda a capacidade de reação à mudança e à inovação (DAGHFOUS, 2004). A estrutura deve ser flexível, adaptável, dinâmica e participativa.

De Masi (2005) destaca que o processo criativo pode ser descrito em fases: *saissement* (surpresa), tomada de consciência, embrião, licenciamento e dissabor. A surpresa ocorre quando a dúvida e a reflexão são reduzidas, e predispõem o criativo a ter acesso a ideias, insights, projetos e empreendimentos que de outra forma não teria pensado. A redução destas barreiras pode ser facilitada quando o criativo é estimulado por contatos sociais ou viagens (técnica de acumulação), ou mesmo quando o mesmo é privado de tais estimulados, sendo inspirado pelo silêncio, solidão e imobilidade (técnica de privação). No grupo criativo o indivíduo estará mais exposto a ocasiões de acumulação, mas pode haver necessidade de alternar com fases de privação.

Na fase de tomada de consciência a ideia deve abrir caminho através do medo e inibições, e durante a fase de embrião, a ideia toma corpo e torna-se verbo, portanto, é colocada em prática. Na sequência vem a fase do licenciamento, quando o produto do criador é divulgado, lançado, colocado à venda, etc. Por fim, há a fase do dissabor, quando o artista ou grupo criativo vivencia a insatisfação com a obra licenciada, onde se percebem erros claros antes não vistos. Essa fase gera estímulo à criação e superação em criar uma obra seguinte melhor (DE MASI, 2005).

Howkins (2013) sugere uma análise própria do processo criativo, composta por cinco itens: exame, incubação, sonhos, entusiasmo e cair na real. Exame consiste em avaliar atentamente as coisas e estabelecer conexões. A incubação é deixar que as ideias se organizem por si só, e pode levar um bom tempo. Sonhos são devaneios inconscientes, explorações do simbolismo. O entusiasmo, por sua vez, é a adrenalina que alimenta decisões intuitivas, impulsivas. O momento “cair na real” está relacionado a analisar onde se está, retornando e investigando o problema e suas possíveis soluções, “a pessoa criativa habilidosa reconhece quando dar cada passo e por quanto tempo” (HOWKINS, 2013, p. 38).

Ward, Smith e Finke (1999) abordaram a criatividade sob o ponto de vista cognitivo, e criaram a teoria chamada de cognição criativa. Os autores possuem a perspectiva de que a capacidade de pensamento criativo é a regra, e não a exceção, no funcionamento cognitivo humano e que as realizações criativas, das mais

mundanas às mais extraordinárias, baseiam-se nos processos mentais comuns aos seres humanos, portanto, a cognição criativa enfatiza a ideia de que a capacidade criativa é uma propriedade essencial da cognição humana normativa. A cognição criativa também reconhece que uma série de fatores, além dos processos cognitivos, contribui para a probabilidade de qualquer indivíduo gerar um produto tangível que seria considerado criativo. Isso incluiria fatores como motivação intrínseca, contingências e o valor que diferentes culturas atribuem à inovação (WARD; SMITH; FINKE, 1999).

Os indivíduos, mesmo aqueles que alcançam notáveis realizações criativas, parecem ter uma tendência igualmente difusa de serem aprisionadas por experiências anteriores e de levar adiante conhecimentos que seriam melhor aproveitados se deixados para trás (WARD; SMITH; FINKE, 1999). Assim, um objetivo importante da cognição criativa é especificar os fatores e processos que determinam quanto do conhecimento existente é aplicado a novas situações, e as maneiras precisas pelas quais tais informações podem facilitar ou inibir o funcionamento criativo.

Não há dúvida de que alguns indivíduos produzem resultados mais criativos do que outros, e poucos indivíduos atingem níveis extremos de realização. No entanto, um princípio central da cognição criativa é que essas diferenças são compreensíveis em termos de variações no uso de processos, a riqueza ou flexibilidade de estruturas cognitivas, a capacidade dos sistemas de memória e outros princípios cognitivos fundamentais, conhecidos e observáveis. A cognição criativa rejeita explicitamente a noção de que formas extraordinárias de criatividade são produtos de mentes que operam de acordo com princípios que são fundamentalmente diferentes daqueles associados à cognição normativa, considerados misteriosos e inobserváveis (WARD; SMITH; FINKE, 1999).

A estrutura inicial da abordagem da cognição criativa foi o modelo Geneplore². As ideias iniciais às vezes são descritas como "pré-inventivas", no sentido de que não são planos completos para alguns produtos novos, soluções testadas para problemas complexos ou respostas precisas a enigmas difíceis, mas prometem resultados produtivos com as características cruciais da criatividade:

² Modelo heurístico cuja proposta central era que muitas atividades criativas podem ser descritas em termos de uma geração inicial de ideias ou soluções seguidas pela exploração extensiva dessas ideias.

originalidade e adequação. O modelo Geneplore descreve explicitamente, portanto, o funcionamento criativo como uma interação contínua de passos exploratórios (WARD; SMITH; FINKE, 1999). O pensamento criativo pode, assim, ser caracterizado em termos de como esses vários processos são empregados ou combinados.

Considerando vários tipos de processos gerativos e exploratórios e suas interações, pode-se estudar diversos aspectos da criatividade dentro de uma estrutura cognitiva ampla. Os autores consideram o pensamento criativo como envolvendo vários subconjuntos de processos gerativos e exploratórios, e tipos de estruturas pré-inventivas, onde nenhum processo ou estrutura particular deve necessariamente estar presente (WARD; SMITH; FINKE, 1999).

Estudos futuros nessa área devem delimitar as circunstâncias em que os bloqueios mentais são inevitáveis, assim como investigar métodos para reconhecer e superar bloqueios involuntários à resolução de problemas e ao pensamento criativo. Normalmente, os exemplos são considerados como auxílios benéficos na execução de uma determinada tarefa. No entanto, é claro que eles também podem dificultar a inovação. Em um nível mais mundano, inúmeros exemplos cotidianos sugerem que produzir e compreender até mesmo combinações simples poderia ser adequadamente rotulado como criativo, mesmo no sentido de que novas estruturas mentais sejam criadas ou elaboradas. O sistema cognitivo procura a interpretação que fornece o relato mais coerente, considerando todas as restrições (WARD; SMITH; FINKE, 1999).

4.1 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Na economia baseada no conhecimento, a criatividade é considerada matéria-prima essencial para o crescimento econômico (HUWS, 2015). O campo publicitário é constituído por diversos atores, tais como agências de propaganda, veículos de comunicação, gráficas, produtoras de áudio e vídeo, agências web e empresas de pesquisa de mercado (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014), funcionando para atender governos ou empresas que necessitam de serviços específicos da área de comunicação.

A publicidade tem os seguintes efeitos: criação e ampliação de mercados, ação reguladora e sobre os preços, aceleração da rotação de estoques, melhoria da qualidade, entre outros. Destaca-se que hoje o público não é mais passivo como outrora, mas sim complexo e exigente, e para atendê-lo se faz necessário compreender seus hábitos, motivações e interesses. Mais do que o centro do processo, o cliente pode estar também integrado a ele, pois hoje ele é “mais informado, mais conectado, inserido nos processos, na linguagem e na prática mercadológica” (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014, P.8).

No Brasil, a agência de publicidade surgiu como um desdobramento do serviço de anúncios, atuando como angariadoras destes, e a primeira agência data do ano de 1914. Hoje em dia, a agência de publicidade é uma empresa independente, sem filiação legal ou econômica com o anunciante, que deve se dedicar ao planejamento, execução e distribuição da publicidade de seus clientes. Seu bem mais valioso são os clientes que conquista e conserva. A agência representa a soma dos talentos dos profissionais a seu serviço na criação, resto são apenas recursos como o de qualquer outro escritório, portanto, o negócio publicitário repousa sobre a qualidade dos serviços prestados (SANT’ANNA, 2002).

As agências atendem e se envolvem com serviços de elaboração de peças publicitárias e material promocional, merchandising, eventos, assessoria de imprensa e relações públicas, campanhas e patrocínios. É difícil pensar que um publicitário terá atividades corriqueiras e uma rotina constante. Mas além de se envolver com a criação das campanhas e peças publicitárias, há o envolvimento com diversas demandas administrativas, como as questões contratuais, acompanhamento da contabilidade, gestão dos recursos humanos, entre outras (LUPETTI, 2009).

No processo de criação e produção de campanhas publicitárias tem-se numa ponta o anunciante, ou seja, o cliente que tem algo a comunicar; e a intenção de convencer o consumidor, que seria a outra ponta do processo (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014). A dimensão intangível da prática publicitária torna complexa e delicada a relação entre as duas pontas do processo. Os resultados nem sempre atendem as expectativas do cliente, o que gera um clima de tensão no processo produtivo da agência (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014).

A publicidade se desenvolve em torno dos sentimentos e tudo o mais que afeta o ser humano. Nela se utilizam todos os tipos de apelos, tendências e

variações, princípios artísticos antigos e modernos, todos os meios que são de maior efeito para causar impacto, e portanto, há muito espaço para criatividade. Sant'anna (2002) define a criatividade na publicidade como o ato de dar existência a algo novo, único e original, a capacidade de formar mentalmente ideias, imagens e coisas não presentes, com um objetivo. O conhecimento se faz indispensável ao processo de criação. As informações sobre o assunto devem vir de pesquisas, clientes, vendedores, revendedores, do mercado, ou seja, de todas as fontes possíveis (SANT'ANNA, 2002).

As funções das agências são aconselhar e assistir seus clientes em seus problemas de publicidade, promoção de vendas e até relações públicas. Devem garantir o máximo de eficiências e rendimento em suas campanhas, e para tanto, devem acompanhar as atividades de seus contratantes. O entendimento intelectual do negócio de seu cliente é vital para a execução de um trabalho correto de publicidade, e a comunicação entre as partes é elemento fundamental para favorecer essa relação e garantir sucesso na divulgação. Portanto, a agência precisa conhecer a empresa cliente, seus produtos, as ações dos concorrentes no mercado e entender a missão, os objetivos e as estratégias de marketing dos seus contratantes (SANT'ANNA, 2002; LUPETTI, 2009).

A estrutura habitual de uma agência é formada pelas áreas de atendimento, planejamento, criação, mídia, produções gráfica e eletrônica, bem como, suporte administrativo e financeiro. Esta estrutura pode variar, conforme o tamanho da agência, que normalmente é determinado pela verba publicitária de seus clientes. Neste formato mais tradicional, profissional de planejamento da agência planeja a campanha, identificando seus objetivos e fornecendo as diretrizes para a mídia e a criação; a área de criação é responsável por criar a campanha através das diretrizes fornecidas pelo planejamento; e a mídia é responsável por planejar e distribuir a verba do cliente nos veículos de comunicação (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014).

As agências têm adotado a estrutura de equipes, também chamada de células de trabalho, para organização das demandas, onde funcionários de diferentes departamentos (planejamento, criação, mídia) trabalham juntos no desenvolvimento das campanhas. Dessa forma, os profissionais concentram seus conhecimentos e especialidades em problemas específicos, podendo aumentar a rapidez e qualidade das decisões em muitas situações. Pelo compartilhamento de

experiências e conhecimentos é possível explorar as potencialidades intelectuais dos profissionais envolvidos (LUPETTI, 2009).

Trabalhadores criativos, cada vez mais, são demandados nas organizações, mas a sua criatividade está sujeita ao controle e à contestação. De maneira ampla, pode se dizer que há alguma medida de criatividade envolvida em praticamente qualquer processo tácito. A criatividade é constantemente necessária em todas as fases do processo de padronização. É necessário analisar o que está sendo feito tacitamente e imaginar como esse conhecimento pode ser classificado e padronizado (HUWS, 2015).

Muitos gestores não sabem como administrar os componentes criativos da inovação e equivocadamente acreditam que a imposição de estruturas e processos pode atrapalhar a criatividade, quando na verdade, uma estrutura estabelecida de maneira adequada só contribui para o seu aumento (BEZERRA; GUIMARÃES, 2017). O advento da tecnologia teve influência direta nas rotinas das agências de propaganda, uma vez que os programas de computadores permitiram novas formas de construir as campanhas, e o sistema de transmissão de arquivos, via digital, deu mais agilidade ao processo, com *softwares* que auxiliam no seu dia a dia e no controle de trabalhos nas agências (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2017).

A diversidade de estudos sobre a criatividade no ambiente das organizações indica que a natureza dinâmica das empresas pode tanto ser beneficiar quanto bloquear a criatividade, portanto, os modelos que envolvem a criatividade no contexto empresarial ainda não refletem sobre todo o cenário (BEZERRA; GUIMARÃES, 2017). Em tempos em que tudo é extremamente efêmero, a ideia de novidade se esgota rapidamente e não sustenta a dimensão de duração necessária para se valorar a inovação (CHRISTOFOLI; CARVALHO, 2014).

No nível das organizações, independente da visão teórica adotada para analisar a criatividade e a inovação, importa fundamentalmente identificar uma forma de incentivar o pensamento inovador (AMORIM; FREDERICO, 2008). Os estudos de Bezerra e Guimarães (2017), feito com agências de publicidade do estado do Paraná afirmam que, na medida em que as empresas percebem mais intensamente os elementos de gestão do conhecimento, criatividade organizacional e condições habilitadoras, mais intensa é também a percepção do desempenho inovador. Dado o fato de que a intensiva produção de conteúdo é a base da indústria criativa e que

uma dose de conhecimento é necessária para essa produção, parece razoável que a conexão entre os conceitos seja feita (HANSON, 2012).

Uma verdadeira economia do conhecimento depende da capacidade da força de trabalho para pensar de forma criativa e flexível. As indústrias criativas vêm criando precedentes importantes, interpretando e fazendo aplicações criativas do conhecimento de forma inovadora, adotando tecnologias e novos modelos de negócio e de cooperação com facilidade e utilizando a tecnologia para se aproximarem de seus clientes. A necessidade de aplicar a inteligência criativa e imaginação para cada parte da economia moderna tem exigido uma aplicação cada vez mais sofisticada de conhecimentos (NEWBIGIN, 2010). O processo de codificação do seu conhecimento, entretanto, afeta a qualidade do trabalho criativo. Assim que está inserido em protocolos padronizados, padrões de qualidade específicos e indicadores de desempenho, o trabalho começa a perder sua espontaneidade, e os colaboradores perdem a sua autonomia. As questões que os atraíram para o trabalho criativo em primeiro lugar começam a se dissipar, muitas vezes, em rotinas que envolvem controles operacionais, para garantir que as demandas sejam realizadas e as etapas do trabalho documentadas (HUWS, 2015).

Quando tarefas são fragmentadas e padronizadas podem ser consideradas mais facilmente no cotidiano da organização, pois cada unidade em cada etapa do processo é essencialmente a mesma. Isso torna possível gerenciar os colaboradores medindo seu desempenho por meio de indicadores padronizados. Entretanto, toda vez que um processo se torna padronizado, a divisão do trabalho fica mais complexa e novos processos são necessários para gerenciar esta nova divisão do trabalho, uma vez que se faz necessário conceber formas de gerenciar as estruturas organizacionais para se certificar de que todas as unidades fragmentadas estão se comunicando umas com as outras (HUWS, 2015).

Com base no exposto, é possível afirmar que o publicitário deve ter noções de psicologia, sociologia, conhecer bem os princípios de comunicação, as limitações que impõem aos diferentes meios de comunicação com a massa e ter uma sólida base técnica. Deve acompanhar os novos ritmos, tipos e tendências de negócios e estar conectado, já que na era da informação, as pessoas se informam, relacionam, divertem e consomem de um modo diferente, estabelecendo novos preceitos mercadológicos, nichos e oportunidades para os profissionais da comunicação (SANT'ANNA, 2002).

O trabalho nas indústrias criativas é muitas vezes autônomo ou executado com base em uma contratação de curto prazo, uma vez que as empresas criativas reformulam constantemente cadeias para criar novos produtos, portanto, pode-se evidenciar uma rotatividade maior em empresas deste setor se comparadas a outros setores mais tradicionais. No que tange às decisões em relação ao emprego, profissionais criativos são muito menos propensos a confiar em credenciais educacionais e profissionais formais, mas muitas vezes dependem de contatos e da qualidade dos resultados de trabalhos anteriores (BRIDGSTOCK, 2011).

É fundamental que o profissional publicitário se mantenha atualizado, acompanhando de perto a mudança no mercado de consumo. Deve ser ousado, assumir riscos e não possuir preconceitos. Deve ter amplo conhecimento da estrutura e características de anúncios para que seja atrativo e alcance os objetivos. Assim, o universo das agências de publicidade e propaganda é dinâmico, versátil e variado. A agência deve buscar o desenvolvimento e gestão organizacional, como qualquer outro negócio, mas mantendo uma estrutura flexível, com procedimentos e políticas aplicáveis e administráveis de forma adequada, dirigir as tarefas diárias para o atingimento dos objetivos, favorecer a cooperação ativa de seus pares e criar um clima de trabalho construtivo (SANT'ANNA, 2002).

As velhas rotinas das empresas frequentemente impedem a mudança organizacional e prejudicam sua sobrevivência, já que essas rotinas impõem conformidade com as práticas do passado, mesmo quando se torna evidente que inovar é uma obrigação (ZAHRA et. al., 2009). O surgimento de novas formas de trabalho criativo não significa a abdicação de todas as formas antigas, entretanto, estas são cada vez mais restritas, por conta do crescente domínio de poucos conglomerados de grandes mídias, a burocratização dos processos de financiamento e a pressão da concorrência (HUWS, 2015). O processo criativo busca estabelecer associações de duas ou mais impressões antigas para a produção de uma nova ideia, portanto, possui afinidade com o processo base da capacidade absorptiva. O subconsciente é um repositório de experiências e o mesmo deve ser posto à disposição para conceber a solução de um problema, demandando para isso estímulos adequados (SANT'ANNA, 2002).

Os principais conceitos e teóricos abordados no presente capítulo estão evidenciados no quadro síntese.

Quadro 3: Síntese de capítulo / Processo Criativo

Conceito	Autores	Descrição
Criatividade	Boden, 2004	Habilidade de propor ideias novas, que surpreendem, fogem da familiaridade, são viáveis e valiosas
Personalidade	Howkins (2013)	Presença de um indivíduo, pois somente o humano é um ser criativo
Originalidade		Relacionada ao fato de algo criativo tem que ser algo totalmente novo, ou um novo caráter dado a algo que já existe
Significado		Algo criativo deve ter significado, mesmo que o significado seja banal ou apenas pessoal
Big C	Kaufman e Beghetto, 2009	Criatividade encontrada nos gênios criativos
Little c	Kaufman e Beghetto, 2009	Criatividade diária, como a usada para criar uma receita a partir de outras
Mini c	Kaufman e Beghetto, 2009	Criatividade inerente aos processos de aprendizado, presente na construção do conhecimento e entendimento de um contexto sociocultural em particular
Pró c	Kaufman e Beghetto, 2009	A criatividade dos profissionais, especialistas, como chefes de cozinha, mas que não revolucionaram a profissão.
Brainstorming	Simonton, 2000	Ferramenta amplamente usada em contextos industriais e organizacionais, incentiva diferentes pessoas a discutir ideias criativas em grupo em busca de soluções
Teoria da cognição criativa	Ward, Smith e Finke, 1999	Especifica os fatores e processos que determinam quanto do conhecimento existente é aplicado a novas situações, e as maneiras precisas pelas quais tais informações podem facilitar ou inibir o funcionamento criativo
Agências de Publicidade	Lupetti, 2009	Atendem e se envolvem com serviços de elaboração de peças publicitárias e material promocional, merchandising, eventos, assessoria de imprensa e relações públicas, campanhas e patrocínios

Fonte: A Autora, 2019.

5 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento formal que requer um tratamento científico e se constitui na busca de conhecer a realidade para descobrir verdades parciais, baseada no pensamento reflexivo (MARCONI; LAKATOS, 1991). A construção e o teste de teorias são as ferramentas em processo de investigação em ciências sociais. Os objetivos, que norteiam a pesquisa, sumarizam seus propósitos e ajudam a manter o foco, centrando o estudo em seus aspectos essenciais e contribuem ainda para que os leitores se informem dos interesses do pesquisador (GIL, 2009). Partindo deste conceito, seguem as definições da metodologia científica aplicadas para o atingimento dos objetivos propostos no presente estudo.

Optou-se pela pesquisa descritiva, que se caracteriza pelo fato do pesquisador somente registrar e descrever os fatos observados, sem interferir sobre estes. Este tipo de pesquisa tem por objetivo descrever as características de determinado grupo ou fenômeno ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013). Esta escolha se deve ao objetivo da pesquisa ser o de evidenciar a capacidade absorptiva no processo criativo em três agências de publicidade, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre/RS, identificando os processos criativos e investigando aspectos da capacidade absorptiva nas empresas analisadas.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica com um estudo de caso múltiplo, uma vez que quando a pesquisa se dedica ao estudo de mais de um caso, caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, que permite a realização de um estudo comparativo entre os casos. Este tipo de estudo demanda mais tempo e recursos do pesquisador (YIN, 2005). Cabe salientar que o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizadas diversas técnicas de coletas de dados e se trata de um estudo em profundidade, que proporciona uma visão mais clara de fenômenos pouco conhecidos (GIL, 2009). As três agências de publicidade foram escolhidas considerando amostra por acessibilidade, por serem da rede de relacionamentos da pesquisadora. Este tipo de amostragem é utilizado em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Buscou-se o atendimento ao critério de composição de amostra heterogeneia, uma vez que as agências possuem diferentes posicionamentos de mercado, número de colaboradores e tempo de atuação.

Para a forma de abordagem do problema, foi utilizada a abordagem qualitativa, que tem como fonte direta de dados o ambiente e o pesquisador mantém contato direto com este, atentando sempre ao objeto de estudo em questão (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os estudos qualitativos são fundamentados em distintas concepções da realidade (GIL, 2009). O contato com o ambiente de trabalho nas três agências de publicidade estudadas, bem como as entrevistas com seis colaboradores de áreas distintas nas empresas estudadas, oportunizou a consideração de diferentes perspectivas na análise dos resultados.

A coleta de dados tem como objetivo a obtenção de informações extraídas da realidade, sendo que podem ser considerados dados todas as informações das quais o pesquisador pode utilizar no decorrer das diferentes etapas do trabalho (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para coleta de dados do presente trabalho foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, em materiais institucionais das agências estudadas; observação assistemática, nas visitas in loco realizadas nas três agências que compuseram a amostra e entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes nestas empresas.

A técnica de pesquisa documental é baseada em materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa e se enquadra como documento qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto, pesquisa documental é aquela cuja fonte de coleta de dados são documentos, escritos ou não, denominados fontes primárias. Fontes secundárias são os dados obtidos em livros, revistas, publicações, editados e cuja autoria é conhecida (MARCONI; LAKATOS, 1991). A técnica é valorizada nas ciências sociais, mas exige ao pesquisador certificar-se da confiabilidade dos documentos antes de sua análise (GIL, 2009). A principal utilidade da documentação em estudos de caso é o fornecimento de informações específicas, utilizadas com intuito de corroborar resultados obtidos com a aplicação de outros procedimentos (YIN, 2005). Nesta pesquisa foram analisados documentos institucionais, como folders e o site institucional, em que se apresentaram-se os valores organizacionais, histórico e portfólio de produtos e serviços, e ainda, painéis nas agências onde identificaram-se, por exemplo, ações de endomarketing das agências estudadas.

A observação, além de questionar, proporciona a oportunidade de constatar um determinado fenômeno ou comportamento (PRODANOV; FREITAS, 2013). As

evidências observacionais são úteis no fornecimento de informações adicionais sobre a questão que está sendo pesquisada (YIN, 2005). A técnica de observação assistemática, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 104), “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. A observação é o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários para o dia-a-dia e representa uma das mais importantes estratégias para obtenção de dados na investigação científica, mas destaca-se que o pesquisador deve ser competente para observar o que de fato é relevante para a pesquisa, sem se deixar levar por suas preferências pessoais (GIL, 2009). A observação assistemática foi realizada pela pesquisadora no ambiente das agências de publicidade analisadas, onde ocorreram as entrevistas para coleta de dados com colaboradores e gestores das agências analisadas, oportunidades em que foi possível analisar o ambiente organizacional, a comunicação e o relacionamento interpessoal entre os colaboradores.

Pode-se definir que a entrevista semiestruturada ocorre quando o entrevistador define tópicos previamente, pelos quais se baseará para fazer as perguntas, que normalmente são abertas. O entrevistador possui flexibilidade para conduzir os questionamentos ao entrevistado conforme as suas respostas, enfatizando ou não determinados temas em seu diálogo, visando sempre o objetivo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1991). Para Gil (2009), a entrevista é uma das mais importantes técnicas utilizadas no âmbito das ciências sociais, e sua ampla utilização justifica-se por permitir obter das pessoas informações sobre o que sabem, esperam e sentem, sendo assim eficiente para obtenção de dados em profundidade. Para atingimento dos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores e gestores das agências de publicidade analisadas, abordando conceitos teóricos apresentados na fundamentação teórica.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado contemplando cinco categorias, sendo a primeira de dados pessoais dos entrevistados, e as demais baseadas nos conceitos estudados de Agências de Publicidade, Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Processo Criativo. A acadêmica categorizou os conceitos por palavras-chave e parâmetros identificados durante a pesquisa bibliográfica e elaboração da fundamentação teórica, e posteriormente elaborou as propostas de questões visando contemplar os atributos mais relevantes apresentados pelos teóricos abordados. O roteiro de entrevista utilizado está na

sequência do trabalho, como Apêndice 1. O quadro síntese abaixo apresenta resumidamente os dados obtidos através de cada técnica utilizada.

Quadro 4: Síntese de capítulo / Metodologia

Técnica	Materiais/Locais analisados	Dados coletados
Pesquisa documental	Sites institucionais, folders, painéis nas agências	Valores organizacionais, histórico da agência, portfólio de produtos e ações de endomarketing
Observação assistemática	Visita in loco nas agências, análise dos respondentes durante entrevistas	Aspectos do ambiente organizacional, comunicação e relacionamento interpessoal dos colaboradores
Entrevistas semiestruturadas	Realizada com dois colaboradores de cada agência, um da área de gestão e outro da área criativa	Com base no roteiro elaborado previamente, foram coletados dados da agência e outros relacionados com os conceitos de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e processo criativo

Fonte: A Autora, 2019.

Em pesquisas qualitativas as amostras costumam ter menor representatividade numérica, mas busca-se que sejam suficientemente representativas para apoiar as conclusões da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). As entrevistas foram realizadas com dois profissionais em cada agência, e por meio do critério de seleção racional visou-se construir amostra com um colaborador ou gestor da área administrativa ou de gestão, e um colaborador ou gestor da área criativa. Amostra de seleção racional é aquela em que se seleciona um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população, de forma não probabilística (PRODANOV; FREITAS, 2013). Tal escolha se deu com o intuito de conceber maiores condições de análise das percepções do ambiente de trabalho dos entrevistados, considerando formação e atuação em áreas do conhecimento distintas. O número reduzido se deveu ao fato de uma das agências analisadas, a Agência C, possuir um quadro enxuto de colaboradores, limitado basicamente aos três sócios fundadores e alguns estagiários, periodicamente. Neste caso a acadêmica entrevistou dois dos sócios, que possuem uma atuação generalista, ou seja, em áreas de gestão e também criativa.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2018, sendo que a entrevista na Agência A foi realizada em 23 de outubro, na Agência C em 30 de

outubro e na Agência B em 31 de outubro do referido ano. Na Agência A foi entrevistada a Coordenadora administrativa Sandra, de 39 anos, que trabalha há nove anos na agência e seu colega Publicitário Eduardo, de 50 anos, há 9 meses funcionário da Agência A. Na Agência B foram respondentes a Sócia fundadora Inara, de 52 anos, atuando na área de gestão da agência, e Thomas, de 24 anos, diretor criativo há 7 meses na agência. Conforme já mencionado, na Agência C foram entrevistados os dois sócios fundadores, Marcelo e Fabiano, de 50 e 48 anos de idade, respectivamente, ambos publicitários e atuando juntos na criação e também na gestão da Agência C.

Após coletados os dados, realizou-se a análise destes. A análise de dados consiste em categorizar, examinar e classificar em tabelas. Nessa etapa ainda é possível, com base nas informações obtidas, recombina as evidências para tratar os propósitos iniciais da pesquisa (YIN, 2005). Portanto, para análise dos dados, interpretação destes e descrição das conclusões de uma pesquisa, se faz necessário sintetizar e agrupar os dados obtidos por meio das técnicas de coleta utilizadas, para que estes sejam ordenados de forma lógica e possam dar as respostas desejadas de forma clara e objetiva (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A técnica para análise de dados utilizada no estudo foi a de análise de conteúdo, após a coleta de informações através das entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais e anotações provenientes da observação assistemática. Conforme Bardin (2009), a análise de conteúdo deve ser organizada em fases, sendo que a de pré análise é primordial, pois tem por objetivo a sistematização para que o analista possa conduzir as operações de análise de maneira sucessiva, restringido os documentos que serão submetidos à análise, e formulando hipóteses e indicadores para a interpretação final (BARDIN, 2009). A triangulação é reconhecida como uma valiosa estratégia para análise e interpretação dos resultados do estudo de caso, e consiste basicamente na confrontação das informações recebidas pelas diferentes fontes de dados coletados (GIL, 2009). As entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas, e compõem o presente estudo como Apêndices 2, 3 e 4, individualizadas por agência objeto de estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES OBJETO DE ESTUDO

As agências de publicidade objeto de estudo na presente pesquisa são da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e possuem estruturas e perfis de atuação variados. Suas características estão apresentadas a seguir.

5.1.1 Agência A

A empresa Agência A possui unidades em Novo Hamburgo/RS e São Paulo/SP. Foi fundada no ano de 2007. Segundo o site da empresa destaca, a empresa articula um discurso para a marca do cliente, de forma a propagar e amplificar sua estratégia e experiência, bem como gerar inteligência e insumos para alimentar a estratégia de marca; desenvolve o modelo estratégico que conecta a proposta de marca e/ou interesses de negócios com a plataforma digital da marca e orquestra a execução da estratégia de marca de forma a construir pontos de experiência que gerem valor para a marca e para as pessoas.

A agência possui atualmente aproximadamente cem colaboradores, na sede e filial de São Paulo, entre as funções de analistas de sistema, designers, redatores, planejadores, estrategistas, jornalistas, engenheiros, publicitários, administradores, gerentes de projeto, desenvolvedores e blogueiros. Entre seus clientes, destacam-se a Vivo, Hospital Moinhos de Vento, Instituto do Câncer Infantil RS, Ramarim, Vinícula Miolo e o Aeroporto de Guarulhos.

Os fundadores remanescentes e atuais diretores são Fernando Silveira, Marcio Coelho, Roberto Ribas e Vinícius Lobato. Marcio Coelho é o principal gestor da agência. É formado em administração pela Universidade Feevale desde 2009. Foi presidente da Associação Brasileira dos Agentes Digitais - ABRADI, em 2010. Deixou o cargo de diretor executivo da Ws2 para fundar a Agência A há cerca de onze anos. Foram entrevistados na agência a coordenadora administrativa, Sandra, que tem trinta e nove anos e trabalha há 9 na agência; e Eduardo, líder criativo, de cinquenta anos e que estava na Agência A há nove meses no período em que foram realizadas as entrevistas.

5.2.2 Agência B

Localizada na região central do município de Novo Hamburgo, a Agência B é uma das mais antigas do segmento na região, somando trinta e dois anos de existência. Possui atualmente onze funcionários em seu quadro operacional. Atua em diversos âmbitos do Marketing e Publicidade e Propaganda: criação de mídias diversas online e off-line, gerenciamento de redes sociais: marcas, materiais gráficos, embalagens, pdvs, merchandising, influencers, gestão de redes sociais, e-commerces, sites, endomarketing, encartes, anúncios, vídeos, tv, rádio, mídia externa e outdoors.

Entre seus clientes, destacam-se grandes empresas do Vale dos Sinos e região metropolitana do estado, como Grupo Fröhlich, Piá, Diadora, Excelsior, Quiz, Oderich e Mormaii. A agência defende que seu diferencial de mercado é que visa aos seus clientes “Otimizar o resultado do seu investimento em comunicação. Afinal, uma estratégia bem alinhada multiplica resultados”.

As sócias fundadoras são Inara Scherer e Susana Kunz, ambas formadas em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Unisinos/RS e pós-graduadas em Comunicação com o mercado pela ESPM. Foram entrevistados na agência a sócia fundadora Inara, que atua no relacionamento com cliente e no administrativo da agência, tem cinquenta e dois anos e atua somente na agência desde a sua fundação, e Thomas, diretor criativo que trabalhava há nove meses na agência quando da realização da entrevista, tem vinte e quatro anos de idade e é responsável pelo setor de demandas online da agência.

5.2.3 Agência C

A Agência C fica localizada no bairro Mont' Serrat, em Porto Alegre/RS e foi constituída há três anos. Possui três sócios-diretores que atendem as demandas da agência. Possuem atualmente um estagiário e um trabalhador autônomo na equipe, que atua respectivamente na criação e na gestão de mídias digitais. Terceirizam as atividades financeiras e administrativas com profissional que atende duas vezes, semanalmente, na agência. Eventualmente terceirizam programação web e planejamento de mídia e de produção, no caso de campanhas mais complexas,

além dos profissionais que normalmente são independentes no segmento, como fotógrafos, por exemplo.

Presta serviços de consultoria de business e marca, brand, comunicação 360º, design, desenvolvimento de produto, gestão de redes sociais, produção de conteúdo e projetos de entretenimento de marca. Seus principais clientes são Universidade La Salle, Franca Polo Clube, Hunter Douglas, Imograpa Incorporadora e Construtura, Ladrilhart e Manjabosco Decor. Buscam se diferenciar posicionando-se como “Uma Plataforma de Inteligência Criativa em Negócios, Marketing e muito mais”.

Os diretores e fundadores são Marcelo Pino, Claudia Salla e Fabiano Blauth. Marcelo tem 50 anos e é formado em Publicidade e Propaganda na Pontifícia Universidade Católica/RS desde 1994. Trabalhou em outras agências como redator e diretor de criação nas Lojas Renner, e possui projetos paralelos na área de moda, decoração e inteligência de negócios, possuindo premiações nacionais e internacionais na área. Claudia é formada em publicidade e propaganda e pós-graduada em marketing, e tem 49 anos. Teve experiências em outras agências de comunicação e atuou na Montadora Fiat Automóveis. Paralelamente é diretora da agência Zagaia Comunicação e MKT. Fabiano tem 48 anos, e é formado desde 1999 em Publicidade e Propaganda na Unisinos/RS. Possui vasta experiência no segmento, atuando há dezesseis anos em agências de publicidade, sendo o fundador de Zagaia Comunicação e MKT. Possui ainda projeto paralelo de micro cervejaria. Foram entrevistados na agência os sócios Marcelo Pino e Fabiano Blauth.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira pergunta da entrevista questionou-se sobre a organização e formação das equipes de trabalho e setores da agência. A empresa Agência A é a de maior porte da amostra, contando com quase cem funcionários. Está passando por uma série de alterações internas, que ocorreram principalmente no ano de 2018, conforme relatou a coordenadora administrativa entrevistada. As mudanças tem relação com ferramentas de gestão de tarefas e formação de equipes de trabalho, mas é possível identificar a estrutura habitual apresentada por Christofoli e Carvalho (2014), com área de atendimento, planejamento, criação, mídia, entre outras. Na empresa, os colaboradores são organizados em unidades organizacionais, denominados internamente também de squades, que segundo Lupetti (2009) podem ser chamadas de células de trabalho. O líder criativo entrevistado cita que os squades são formados com profissionais de diferentes áreas, conforme suas habilidades e experiências.

Na Agência B, a organização dos cerca de dez colaboradores ocorre por tipo de demanda, sendo as áreas online, off-line e administrativo. Christofoli e Carvalho (2014) explicam que a estrutura de uma agência pode variar conforme o tamanho desta, o que pode justificar a diferença nas áreas e setores entre as agências objeto de estudo. A equipe do online é a menor e mais recentemente formada, sendo incluída na agência por uma percepção de mercado “o pensamento geral das campanhas está partindo cada vez mais do online atualmente”, disse o colaborador criativo entrevistado na empresa, que é diretor do departamento online. Ele inclusive não citou em seu relato as atividades administrativas e gerenciais da empresa, citando apenas os setores operacionais criativos e a função de centralização do atendimento em uma pessoa em específico.

Os sócios entrevistados destacam que as equipes na Agência C são formadas por projeto, com equipe básica ou central, fixa, que atende demandas corriqueiras, e equipes flutuantes, formadas para atender solicitações mais complexas contratadas pelos clientes, necessidades pontuais. Dessa forma, agência terceiriza boa parte da força de trabalho, utilizando-se de freelances de forma frequente e sistemática. Os sócios respondentes defendem que dessa forma conseguem trabalhar com equipe de alta qualidade, assumindo as demandas e formando os times conforme a necessidade, gerenciando todos os envolvidos no

processo e repassando as demandas e o briefing das necessidades da forma mais detalhada possível. Preferem encontros presenciais ou reuniões via Skype para a troca de informações pertinentes. Esta forma de organizar o trabalho vai ao encontro de autores como Newbiggin (2010), que destaca que uma verdadeira economia do conhecimento depende da capacidade dos profissionais pensarem formas criativas e flexíveis para formatar soluções inovadoras em produtos, serviços e modelos de negócios, baseados na cooperação, como a proposta da Agência C, que apresenta uma estrutura alternativa para atendimento de seus clientes, utilizando conforme também destaca o autor, da tecnologia para se aproximar da sua cadeia de prestadores e de seus clientes.

Quando questionados sobre como ocorre a interação com o cliente, em um caso excepcional a Agência A possui, por exemplo, uma equipe instalada dentro de um dos clientes, onde a interação é constante, mas no restante dos casos segue-se um processo de pesquisa e planejamento inicial das demandas, onde setores específicos interagem com o cliente, pesquisam sobre seu mercado e histórico e fazem visitas e entrevistas. Posteriormente as necessidades reportadas pelos clientes são centralizadas no departamento de atendimento. Em campanhas mais estratégicas ocorre a interação entre cliente e equipe criativa, por reuniões para briefing e apresentação de campanhas, telefonemas e outras visitas e reuniões para alinhamento de entendimentos.

Na Agência B, ocorrem reuniões periódicas com os clientes, algumas mais frequentes, outras com menor periodicidade, conforme esclarecido pelos entrevistados. A agência possui muitos clientes antigos, e desta forma entende-se que já conhecem intimamente suas necessidades e dominam informações acerca do público alvo. A cada interação com o cliente, relatórios são gerados e compartilhados com a equipe via e-mail e há a centralização operacional das necessidades no cliente em uma pessoa, que traduz as necessidades solicitadas pelos clientes em solicitações internas de demandas.

Lupetti (2009) destaca que, por vezes, o publicitário acaba se envolvendo em demandas administrativas, como questões contratuais e gestão de recursos, o que ocorre na Agência C, onde os três sócios se envolvem diretamente na administração do negócio, fazendo a interface com os clientes, sendo um mais para parte operacional, outro para demandas de cunho estratégico e de consultoria de negócio, e uma sócia se envolve mais com questões de relacionamento com os

clientes. Atividades de gestão financeira e de contabilidade são terceirizadas. A agência preza pelo atendimento presencial aos seus clientes, periódico, e foca em entender o negócio do cliente como um todo, atuando em questões além da comunicação, como até mesmo em processo de logística, para citar um dos exemplos explicitados por um dos sócios entrevistado.

Desta forma, pode-se concluir que a troca de conhecimento tácito, baseado na experiência prática, citado por Ashein e Gertler (2006) como mais facilmente transferido por meio de interações sociais e relações interpessoais, é buscado no relacionamento com os clientes nas três empresas analisadas, por meio do relato dos entrevistados. Percebe-se, igualmente, a necessidade de entender o contexto do cliente, que com base em Chou (2005), faz com que o conhecimento e dados coletados com o cliente ou em pesquisas de mercado e segmento façam-se úteis para todos envolvidos no atendimento das demandas.

Estes fatos citados pelas agências analisadas corroboram o defendido por Sant'anna (2002) e Lupetti (2009), uma vez que os autores destacam que atualmente as agências deixaram de atender demandas somente de propaganda ou publicidade, e se tornaram agências de comunicação, atendendo os seus clientes conforme as suas demandas e necessidades. Os mesmos autores destacam que o entendimento intelectual do negócio de seus clientes é vital para que os trabalhos publicitários garantam o máximo de eficiência e rendimento. Percebe-se este esforço de compreensão dos clientes em todas as empresas analisadas, em particular na Agência A, que inclusive instalou equipe dentro de um de seus clientes para reduzir ruídos de comunicação no atendimento de suas necessidades, sendo que a comunicação é destacada pelos autores como elemento fundamental para favorecer o relacionamento e sucesso na prestação dos serviços.

Foi solicitado aos entrevistados comentar de que forma é feito o acompanhamento e controle de todos os serviços prestados nas agências. Na Agência A é utilizada uma ferramenta chamada Wrike para controle de tarefas, prazos, entregas e registro de horas trabalhadas, implantada este ano em substituição a outra ferramenta similar, criada internamente e usada durante anos. Foi realizado treinamento com todos os colaboradores, de todos os setores da agência, sobre o uso do sistema, que aboliu o uso de e-mail para comunicação internas. O líder criativo entrevistado, que coordena uma equipe de trabalho, diz que como tem colegas e colaboradores trabalhando em home office, analisa as entregas

através do sistema, fazendo suas considerações. Quando é possível encontro presencial, diz que tem uma supervisão mais direta, preza por reuniões de criação e acompanhamento e defende que a multidisciplinaridade na composição dos participantes de sua equipe pode ajudar muito na resolução de impasses.

Morgan (1996) destaca que divisões dentro das organizações, tanto verticais quanto horizontais, podem impedir as informações de fluírem livremente e em consequência os diferentes setores da empresa podem funcionar a partir de imagens diferentes da situação global, o que parece ser uma preocupação da Agência A, maior em estrutura e com colaboradores atuando fora do ambiente da empresa, o que pode justificar o investimento em tecnologias para melhorar a comunicação entre as áreas e centralizar as informações para acesso por todos da organização.

Na Agência B é utilizado um sistema de intranet para controle e registros de demandas. Segundo uma das sócias entrevistadas, ele é usado há uns quinze anos. Cada tarefa gera o registro de um pedido interno de trabalho, chamado pelos colaboradores de PIT. Há também uma pessoa responsável por um relatório de todos os trabalhos em andamento na agência, chamado de pauta, e todas as semanas, nas segundas ou terças-feiras, a equipe se reúne para discutir a pauta, atualizar os status de cada demanda e resolver os eventuais problemas de entrega. O outro entrevistado da Agência B, da área de criação online, diz que neste setor de trabalho não é usado qualquer sistema e que ainda estão tentando melhorar a elaboração da pauta. Corriqueiramente entram demandas não previstas que prejudicam o andamento dos demais trabalhos. Segundo o entrevistado, que é diretor criativo do setor, pretende-se posteriormente implantar um sistema mais adequado para a área, chamado Trelo, que ele já usou anteriormente em outras experiências profissionais.

Na Agência C não é utilizado nenhum tipo de sistema. Um dos sócios diz que como começaram com uma estrutura muito pequena, não sentiram a necessidade de ter um. Ele disse que já usou sistema para controle e acompanhamento anteriormente, gostava e tentou implantar na Agência C, mas sem êxito, pois nem todos na equipe usaram. Hoje usa agenda e diz que funciona, mas que exige mais atenção devido à falta de um sistema próprio para gerenciamento de tarefas. Para controle de demandas externas, o sócio diz que cobra constantemente a realização das demandas dos prestadores. Já o outro sócio, mais

envolvido com demandas apenas de criação, diz que o não é necessário por que a agência é muito pequena, todos estão no mesmo ambiente e eles acompanham a execução das tarefas por meio da pauta e com pessoas estratégicas responsáveis por cada uma das entregas, inclusive de terceirizados. Não sente necessidade do uso de ferramenta ou sistema para controle de prazos e demandas.

Bezerra e Guimarães (2017) destacam que muitos gestores não sabem administrar os componentes criativos da inovação e acreditam erroneamente que a sugestão de estruturas e processos de gestão pode atrapalhar a criatividade, quando na verdade podem potencializá-las, quando estabelecidas de maneira adequada. Christifoli e Carvalho (2017) citam ainda o uso de software para gestão das demandas diárias e as facilidades permitidas pelo advento da tecnologia na transmissão de arquivos em via digital, o que trouxe maior agilidade ao processo.

Pôde-se perceber que todas as agências analisadas se utilizam de recursos tecnológicos como os citados, sendo que a Agência A utiliza de maneira uniforme e integral em seus núcleos de trabalho um software para gestão de tarefas, na Agência B parte da equipe se utiliza de ferramenta similar e na Agência C não houve êxito na implantação de sistema para esta finalidade; entretanto, todos profissionais entrevistados citaram o uso de tecnologia para transmissão e compartilhamento de conhecimentos e comunicação com a equipe, de maneira eletrônica e digital.

Huws (2015) afirma que protocolos padronizados e indicadores de desempenho podem afetar a espontaneidade do trabalho e a autonomia dos colaboradores, bem como, a imposição de rotinas que envolvem controles operacionais para garantia da realização de todas as etapas de um trabalho. Tal ponto pode justificar a não efetividade de implantação de práticas de gerenciamento de tarefas no setor online da Agência B e com a equipe da Agência C, onde houve recusa por parte dos colaboradores no uso da ferramenta sugerida por um dos sócios e citou-se que não resta tempo na jornada de trabalho para o uso de sistema para gerenciamento das demandas de maneira ordenada e efetiva.

O quadro síntese a seguir resume por palavras-chaves as principais respostas dadas aos questionamentos realizados na categoria de Agência de Publicidade.

Quadro 5: Síntese de respostas / Agência de Publicidade

Categoria:	Agência de Publicidade			
Aspecto teórico	Autores	Brivia	Imagem	Barber
Estrutura das equipes de trabalho	Christofoli e Carvalho, 2014; Lupetti, 2009	Squades / equipes	Equipes / setores	Equipes flutuantes
Interação com o cliente para entender o seu negócio	Chou, 2005; Sant'anna, 2002	Setor de atendimento / reuniões	Reuniões / Coordenadora de atendimento	Reuniões periódicas
Acompanhamento e controle de todos os serviços prestados	Morgan, 1996; Huws, 2015	Sistema Wrike	Sistema PITs / Reuniões de pauta	Reuniões de pauta
Frequência que se percebe burocracia nos processos ou controles internos	Bezerra e Guimarães, 2017	Cobrança pelo uso do sistema	Falta de tempo x Organização das informações	Não se percebe burocracia

Fonte: A Autora, 2019.

A próxima questão abordada nas entrevistas visava entender como as agências fazem a gestão do conhecimento. Foi questionado como os colaboradores articulam o conhecimento, aprendem a realizar as suas demandas e armazenam as informações. Kotler (2009) destaca que para se obter resultados da gestão de conhecimento é preciso desenhar estratégias de implantação desta e estar ciente que a mesma deve ser algo a ser inserido na cultura da organização. Na Agência A, a responsável administrativa relatou que as demandas de trabalho são ensinadas através dos gestores da área ou até mesmo membros da equipe, com mais experiência ou que estão saindo da empresa ou delegando as suas atividades.

Segundo o seu colega, da área criativa, a estrutura hierárquica da agência tem diretores com maior experiência que passam seus conhecimentos para os juniores, orientando diretamente. Busca-se também aprender com colegas de outras áreas, como o setor de redes sociais, ou ainda, por meio de terceiros contratados eventualmente para necessidades específicas dos clientes, o que corrobora o exposto por Vargo e Lusch (2004), que defendem que através do uso diferencial do conhecimento, integrado ao conhecimento de outros membros da cadeia de serviços, a empresa é capaz de fazer propostas de valor e obter vantagem competitiva.

Na Agência B, a gestora afirmou que existem questões mais práticas, que podem ser consultadas nos PITs anteriores, e em questões mais complexas de trabalho, caso seja um colaborador novo ou menos experiente, ele é informado ou orientado por colegas mais acostumados com as demandas e clientes. O diretor criativo entrevistado da agência comentou que fica acompanhando de perto integrantes novos da agência, para dar instruções sobre o histórico e necessidades do cliente, principalmente, e monitora até que com o tempo os colaboradores possam assumir as demandas de forma mais autônoma. Duarte (2003) e Cravens e Piercy (2007) destacaram que as organizações que aprendem disseminam conhecimentos sobre mercados, tecnologias e processos, baseados em experiências e diversas fontes de informação, como clientes e concorrentes. Foi possível constatar que as agências buscam disseminar tais conhecimentos em suas equipes.

Na Agência C, o sócio diretor de arte e criação, comentou que o aprendizado é uma questão de vivência, relatando que trabalhou em diversos locais, área de atuação e cidades do Brasil. Para ele, o criativo sempre tem que estar buscando informações e talentos externos, diz que se a pessoa é criativa e domina ferramentas de marketing, tudo que é aprendido é trazido para o universo de criação e auxilia no processo criativo, lembrando sempre que a necessidade do cliente deve ser orientadora no processo, o que vai ao encontro ao apresentado por Sant'anna (2002) que diz que o publicitário deve acompanhar as tendências do mercado e de consumo, mantendo-se sempre conectado e atento a novas oportunidades e preceitos de comunicação.

Como boa parte das demandas são terceirizadas com especialistas na Agência C, o outro sócio entrevistado diz que prefere explicar sua necessidade em um encontro presencial de briefing, repassando referências de matérias similares ao que se espera, e depois os trabalhos são entregues geralmente por e-mail, pois profissional contratado tem experiência e sabe muitas vezes mais do que o contratante, justamente por isso da contratação de seus serviços. Daghfous (2004) diz que a competição baseada no conhecimento ampliou a importância de se firmar alianças como uma maneira rápida e eficaz de desenvolver capacidade de inovação e aprendizagem. Neste mesmo sentido, Bridgstock (2011) relata que empresas criativas reformulam constantemente sua cadeia para inovar, o que gera maior rotatividade neste setor se comparado a outros, que muitas vezes os profissionais

criativos dependem se contatos e da qualidade dos resultados de trabalhos anteriores para que sejam contratados no formato de trabalho adotado pela Agência C, por exemplo.

A próxima pergunta formulada aos entrevistados foi acerca do processo de integração de novos colaboradores nas empresas. Na Agência A, a coordenadora administrativa explica que o processo de integração inclui uma apresentação com muitas informações institucionais, que leva até três horas. Há também um treinamento para uso da ferramenta interna de gestão de demandas, que auxilia na compreensão do andamento das demandas envolvidas em cada um dos processos que este colaborador vai ser alocado posteriormente. O líder criativo entrevistado na agência explica que ele faz um dia de imersão no primeiro dia de trabalho, comenta sobre o Wrike e demais diretórios utilizados, como o servidor, e apresenta detalhadamente o cliente, mostrando alguns trabalhos realizados para exemplificação, o que geralmente leva a tarde inteira. Depois ele é inserido na pauta e pode começar a trabalhar.

Na Agência B, a gestora explica que no primeiro dia o colaborador só acompanha as demandas e conversa sobre os clientes, depois começa a fazer as coisas junto com um colega até que comece a fazer sozinho. O diretor criativo entrevistado na agência diz que não há um processo instituído, principalmente pela pequena dimensão da empresa não exigir isso. Ele comentou que quando ele entrou, há nove meses, trouxe muita coisa de sua atuação na agência onde trabalhava anteriormente, adaptando à realidade da Agência B, e resumiu a fala dizendo “cheguei, peguei o que estava andando e apliquei o que eu sabia”. O teor do discurso evidencia a autonomia dada ao colaborador e atesta o exposto anteriormente que defende que os mecanismos e princípios de gestão e controle organizacional devem permitir essa liberdade, aumentando flexibilidade de ação e as possibilidades de se inovar no ambiente de trabalho (MORGAN, 1996).

Na Agência C, o sócio envolvido com demandas de gestão é o responsável pelo processo de integração de novos colaboradores, e comentou que geralmente costuma iniciar com tarefas básicas, orientando presencialmente e depois mantém o controle através do monitoramento e busca deixar o colaborador sempre ocupado. Ambos os sócios relatam que orientam seus colaboradores profissionalmente, questionando as ambições e interesses no futuro, puxando muito as pessoas e inclusive dando oportunidades para as que eles entendem que merecem. O sócio

criativo relata inclusive que, na sua opinião, a nova geração não entende de processo criativo e está muito mais preocupado com o retorno financeiro do que com a experiência profissional.

Prahalad e Krishnan (2008) alertam que as mudanças no processo de criação de valor compartilhado e experiência de consumo cada vez mais exigem comprometimento emocional e intelectual dos colaboradores, o que pode justificar os esforços da empresa em obter este comprometimento através da identificação com os valores organizacionais da agência, com seu ambiente de trabalho ou equipe e gestores, bem como, pela preocupação da Agência C, por exemplo, de orientar profissionalmente seus colaboradores. Luchesi (2012) defende que quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional consegue melhorar seu desempenho inovador. E percebe-se a busca pela catalisação e internalização do conhecimento através da integração com as agências.

A próxima pergunta referiu-se às ferramentas utilizadas como repositório de informações e conhecimentos, para consulta e recuperação de informações. Na Agência A, agência com maior estrutura da amostra, segundo a colaboradora do setor administrativo, tudo é centralizado e arquivado no sistema Wrike. Usam drives do Google (armazenamento em nuvem) para trabalhos em equipes, pois anteriormente usavam acesso externo e havia muita lentidão na rede. Essa opção foi contratada também devido a um programa interno recente na empresa, chamado Nômade, por meio do qual os colaboradores podem trabalhar de qualquer lugar da agência, em casa, na filial de São Paulo ou até em outros países, compartilhando documentos com seus colegas de qualquer lugar onde estejam.

A coordenadora comentou que tem uma colaboradora morando em Portugal e trabalhando nesta sistemática. Quando questionada se o fato do colaborador não estar de fato na empresa afetou a produtividade, ela esclareceu que não houve diferença, pois as entregas continuaram no prazo e na mesma qualidade. O colaborador da área criativa da Agência A diz que é usado ainda como suporte um servidor interno. Os trabalhos finais, materiais de apoio e consultas ficam no servidor, como manual de identidade visual e imagens em alta resolução, e no drive ficam os trabalhos em produção e demandas recentes. Trabalhos executados pelo drive depois ficam armazenados no servidor interno. As nomenclaturas e locais para

arquivar os documentos possuem sistemática padronizada, ensinada no momento da integração.

Na Agência B a sócia entrevistada relatou que a empresa possui um servidor interno, para arquivar e compartilhar arquivos com a equipe, com sistemática de organização por tipo de demanda, período e cliente. A empresa dispõe, ainda, de um sistema interno de gerenciamento de demandas, onde informações sobre execução de tarefas ficam registradas. O diretor criativo citou as mesmas práticas e diz que eventualmente os arquivos ficam desorganizados, devido à alta demanda e pouco tempo para organização, mas que posteriormente eles são ordenados e devidamente registrados e armazenados.

Na Agência C, por sua vez, os sócios explicam que tem um servidor interno com backup em nuvem, contratado há pouco tempo. No servidor o acesso é restrito para os colaboradores conforme as áreas de atuação e foi adotada uma sistemática por numeração para organizar manualmente o armazenamento de documentos, conforme explicou o sócio entrevistado envolvido na gestão da agência. Seu sócio relata ainda que possuem uma terceirizada que concentra e armazena as informações de clientes, dando um suporte à gestão. Ela trabalha na agência de duas a três vezes por semana, sem exclusividade, é responsável pelo financeiro da empresa e dá suporte administrativo e aos poucos estão introduzindo ela em demandas como controle e gestão do calendário de entregas e orçamentos. Ele destaca ainda que os dois sócios discutem sempre e não realizam entregas de demandas sem revisarem conjuntamente, atuando como uma dupla de criação a maior parte de tempo. Por meio destas respostas já foi possível compreender sobre as sistemáticas definidas e utilizadas para articular, codificar e armazenar os conhecimentos das agências.

Chou (2005) destaca que o armazenamento, organização e recuperação do conhecimento organizacional constituem um aspecto importante da gestão eficaz do conhecimento, e que a tecnologia propiciou ferramentas e recursos para arquivamento e recuperação de conhecimentos através da categorização de informações úteis. Foi possível identificar que as empresas utilizam recursos e rotinas para acesso e gestão do conhecimento organizacional, sendo que as empresas que utilizam sistema de gerenciamento de tarefas possuem ainda um repositório com registros e históricos detalhados das demandas anteriores.

Foi possível reconhecer ainda os quatro modos de conversão do conhecimento explícito e tácito nos retornos dos respondentes, decorrentes do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008). A socialização pôde ser identificada no compartilhamento de experiências, a externalização nos momentos de diálogo e discussão, a combinação nos momentos de construções de soluções conjuntamente e, ainda, a internalização nas situações de integrações citadas nas entrevistas.

O quadro síntese a seguir apresenta de maneira resumida os retornos aos questionamentos realizados na categoria de Gestão do conhecimento.

Quadro 6: Síntese de respostas / Gestão do Conhecimento

Categoria:	Gestão do Conhecimento			
Aspecto teórico	Autores	Brivia	Imagem	Barber
Ferramentas utilizadas como repositório de informações e conhecimentos, para consultas e recuperação das informações	Bezerra e Guimarães, 2017; Chou, 2005	Sistema Wrike / Drive de equipes / Servidor interno	Sistema PITs / Servidor Interno / E-mail	Servidor em nuvem / E-mail
Processo de integração de novos colaboradores	Prahalad e Krishnan, 2008; Morgan, 1996	Porcesso formal, com apresentação de cunho administrativa e posteriormente com gestor	Processo não formalizado, acompanhamento supervisionado	Processo não formalizado, acompanhamento supervisionado
Sistemáticas definidas para articular, codificar e armazenar conhecimentos	Vargo e Lusch, 2004; Chou, 2005; Nonaka e Takeuchi, 2008	Interações em duplas ou equipes / Sistemáticas de armazenamento	Interações em duplas ou equipes / Sistemáticas de armazenamento	Interações em duplas e com terceirizados / Sistemáticas de armazenamento

Fonte: A Autora, 2019.

As próximas perguntas realizadas foram categorizadas pela temática de capacidade absorptiva das agências. Foi perguntado aos respondentes sobre a forma como ocorre a busca de conhecimentos externos, se, por exemplo, por pesquisas, através da participação em eventos ou em contato com fornecedores e clientes. Todorova e Durisin (2007) destacam que a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo é um componente importante da capacidade absorptiva, e esta capacidade precisa ser incentivada para que a absorção inicie.

A coordenadora administrativa da Agência A explicou que seus clientes internos participam de feiras e workshops e que, como são jovens, trazem muitas contribuições do meio acadêmico que frequentam e de sua rede de contatos, o que vai ao encontro ao exposto por Daghfous (2004) quando este cita que um determinante externo importante da capacidade de absorção de uma empresa é a força de suas relações com membros externos de sua rede de conhecimentos, como instituições acadêmicas. Ao retornarem do evento, os colaboradores são convidados a compartilhar suas experiências e conhecimentos obtidos.

Seu colega líder criativo relatou que costuma fazer uma reunião semanal de criação com sua equipe, para discutir assuntos relativos à criatividade, processos e clientes. Citou ainda que trocam no dia a dia muitas referências, compartilhando novidades e notícias interessantes, que eventualmente assistem a palestras e que compartilham seus conhecimentos constantemente. A resposta do entrevistado apoia o que Sant'anna (2002) diz, que o subconsciente é um repositório de experiências que devem ser expostas para conceber soluções de problemas, mas que para isso são demandados estímulos adequados, como momentos específicos para tal exposição.

Na Agência B, a sócia questionada responde que eles costumavam ter muitas revistas para pesquisa de referências, mas que hoje esta pesquisa é toda feita na internet. Seus colaboradores também vão a cursos e congressos, visando multiplicar este conhecimento, e eventualmente buscam-se informações externas através de pesquisas, para atender necessidades específicas. O colaborador da área criativa entrevistado diz que durante seu período na agência, participou apenas de um encontro promovido pela Localweb, e que ao retornar de lá fez uma reunião com a equipe onde comentou sobre os pontos que achou mais pertinente e interessante. Ele relatou ainda que troca constantemente referências de conteúdos interessantes, expostas na internet, com uma colega de criação e planejamento.

Na Agência C, um dos sócios comentou em sua entrevista que o conhecimento externo acaba entrando na agência pela forma de trabalho, com equipes flutuantes formadas por prestadores de serviços terceirizados e de áreas mais diversas, irrestritas à publicidade, como com empresas de tecnologia e novas mídias. Seu sócio, também entrevistado, defende que buscam referências na internet e precisam saber o que está acontecendo no mercado. Ele, particularmente, busca referências visuais e conceituais em anuários e sites específicos,

conhecimentos atrelados ao marketing, chamado por ele de conhecimento técnico, mas alerta que é necessário ao criativo buscar conhecimento vasto, sobre outras coisas e interesses, sobre o que está sendo comentado pelas pessoas e finaliza dizendo que o criativo tem que ser curioso e entender de outras áreas, como de linguagem, por exemplo.

As quatro dimensões da capacidade absorptiva, conceituadas por Zahra e Gerge (2002) são a aquisição do conhecimento, a assimilação e transformação do conhecimento e a exploração do conhecimento. A capacidade de aquisição pôde ser percebida pelos esforços das agências analisadas na busca por conhecimento externo relevante para as suas operações, como a participação em eventos e a interação com profissionais do mercado, sendo que a Agência A apresentou maiores iniciativas neste sentido. Assimilação é a capacidade de analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas em fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002), o que ocorre nos momentos de internalização dos conhecimentos, como quando os colaboradores voltam de feiras e eventos e compartilham com seus colegas os conhecimentos obtidos visando identificar o que pode ser implantado no processo, exemplos citados nas agências Agência A e Agência B.

Quando questionados sobre a forma e com qual frequência é operacionalizada a discussão de problemas e a busca de novas conexões, através de brainstorming, por exemplo, na Agência A a coordenadora entrevistada diz que realizam, na área administrativa, reuniões semanais para discussão de pautas internas do setor tático. Contou ainda que são organizados periodicamente workshops com assuntos para compartilhamento de informações, citando exemplo de que no mês anterior ao da entrevista a empresa de serviços jurídicos da agência palestrou aos colaboradores sobre proteção de dados, o que novamente reforça o exposto por Daghfous (2004) sobre a força das relações com membros externos da rede de conhecimentos, que inclui suporte técnico e consultores, como advogados, para compartilhamento de conhecimento externo.

Seu colega da área criativa, conforme já referido anteriormente, realiza semanalmente reuniões para discussão e compartilhamento de conhecimentos e falou ainda sobre como a integração de gerações enriquece o ambiente de trabalho, defendendo que dessa forma a equipe consegue integrar repertórios e referências para construir um processo criativo diferenciado, aliado ao atendimento da necessidade dos clientes. O conhecimento prévio, que inclui as capacidades

individuais bem como o tipo de interação interna e externa, influencia a avaliação de novos conhecimentos e está vinculado à capacidade de absorção, já que esta se baseia no acúmulo de experiências que devem ser articuladas e codificadas em conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET. AL., 2006) em oportunidades como a citada pelo entrevistado. Zahra e George (2002) e Lane et. al. (2006) destacam que o sucesso de novos conhecimentos criados podem alterar modelos mentais dos colaboradores e ajudar as estruturas e processos da empresa a evoluir.

A sócia entrevistada na Agência B diz que fazem brainstorming com a equipe sempre que alguém propõe um tema ou uma necessidade surge, onde eles dividem opinião, conversam e discutem, definindo posicionamento e estratégia diante da questão. O diretor da mesma agência diz que a troca de conhecimentos e a discussão são constantes, sempre na busca pela melhor solução para as demandas dos clientes, e que a interação com a equipe não se limita ao ambiente de trabalho, ocorre via WhatsApp e Instagram também.

Já na Agência C, um dos sócios entrevistados citou que quando relacionado a uma demanda mais complexa, como uma campanha, ocorre um brainstorming para planejamento e outro para criação, e quando algo mais importante é feito externamente, também fazem um brainstorming de briefing com a equipe externa, mesmo que sua realização ocorra através do Skype. Por meio destas respostas dos entrevistados foi possível compreender a forma e em quais momentos ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os integrantes das equipes.

A dimensão da capacidade absorptiva de transformação denota a capacidade da empresa de desenvolver rotinas para facilitar a combinação de conhecimentos existentes a outros, interpretando-os de maneira diferente (ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE ET. AL., 2006). A exploração do conhecimento, por fim, permite às empresas alavancar suas competências através da incorporação dos conhecimentos transformados em seus processos internos, para aplicação e exploração comercial, definindo rotinas, estruturas e sistemáticas que sustentem essa exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002). Tais rotinas podem ser observadas no teor de todas as entrevistas realizadas em todas as agências analisadas, pois buscam em momentos de brainstorming discutir problemas, compartilhar conhecimentos e experiências e construir soluções inovadoras.

Amorim e Frederico (2008) destacam que no nível das organizações importa fundamentalmente identificar uma forma de incentivar o pensamento inovador,

através da gestão do conhecimento e condições habilitadoras para a criatividade organizacional. Os momentos propiciados para a troca de conhecimentos e experiências nas agências analisadas podem ser identificados como a oferta desta condição habilitadora para a criatividade. Huws (2015) destaca que a troca de conhecimentos que ocorre dentro de um grupo de colaboração gera efeito sinérgico e considerável satisfação intrínseca com o trabalho, o que pode justificar a constante recorrência de momentos para interação, conforme exposto pelos respondentes.

A seguir é apresentado quadro síntese que evidencia resumidamente as respostas da categoria de Capacidade Absortiva.

Quadro 7: Síntese de respostas / Capacidade Absortiva

Categoria:	Capacidade Absortiva			
Aspecto teórico	Autores	Brivia	Imagem	Barber
Forma que ocorre a busca de conhecimento externo, como participações em eventos, contato com fornecedores, clientes, pesquisa	Duarte, 2003; Cravens e Piercy, 2007; Todorova e Durisin, 2007; Daghfous, 2004; Cohen e Levinthal, 1990	Eventos, referências na internet, meio acadêmico, palestras, workshops organizados pela empresa e com colegas de trabalho	Eventos, referências na internet e com colegas de trabalho	Periódicos, revistas, referências na internet em sites ou redes sociais como Pinterest
Forma e frequência em que é operacionalizada a discussão de problemas e busca de novas conexões (brainstorming)	Simonton, 2000; Zahra e George, 2002; Lane et. al., 2006	Em equipe, com mediador e com frequência semanal	Em equipe e com frequência semanal	Entre os sócios ou com terceirizados, quando surge necessidade
Forma e em que momentos é compartilhado o conhecimento entre os integrantes da equipe	Sant'anna, 2002; Huws, 2015; Cohen e Levinthal, 1990	Em interações informais, no ambiente de trabalho, diariamente	Em interações informais, no ambiente de trabalho e fora dele, diariamente	Em interações informais, no ambiente de trabalho, diariamente

Fonte: A Autora, 2019.

A última categoria de perguntas procurou averiguar como ocorre o processo criativo. No primeiro questionamento realizado, indagou-se como o ambiente de trabalho condiciona o desempenho das atividades de cada entrevistado. Na Agência A, ambos entrevistados citam a flexibilidade de horário e local de trabalho como algo

positivo, o que corrobora o pensamento de Florida (2011) ao defender que horários, regras e códigos organizacionais foram flexibilizados para atender o processo criativo. A coordenadora administrativa cita que a equipe viaja semanalmente para a filial na cidade de São Paulo, onde a empresa dispõe de um apartamento de sua propriedade para os colaboradores se hospedarem. O líder criativo entrevistado respondeu que a Agência A é um lugar privilegiado na questão de estrutura, contando com inúmeros espaços para realização de reuniões e brainstorming, com equipamentos para pesquisa na internet e quadros para escrever e rabiscar, um ambiente aconchegante, internet em todos os locais e estrutura técnica boa e liberdade para integrar os setores na resolução de demandas do processo criativo.

A sócia fundadora, do setor de atendimento da Agência B, diz que há trinta e dois anos a empresa busca bom humor em seu ambiente de trabalho e declara que há total liberdade para diálogo e exposição de problemas na empresa, incentiva-se o feedback e um ambiente leve de trabalho, levando-se em consideração que boa parte da vida das pessoas elas estão trabalhando, o que retoma ao exposto por Hennessey e Amabile (2010), que dizem que o humor positivo leva ao pensamento expansivo, brincalhão, divergente e à geração de novas ideias.

O diretor criativo da agência, em sua entrevista relata que há uma grande quantidade de demanda, que a falta de tempo é prejudicial na proposta de materiais mais criativos. Ele menciona que a entrada de uma nova colaboradora ajudará na equipe e acredita que é necessário melhorar ainda a organização e gerenciamento das demandas online da agência, ajustando internamente e com os clientes também. Hennessey e Amabile (2010) destacam que restrições e pressões no ambiente de trabalho são prejudiciais para a criatividade, como a falta de tempo suficiente para a resolução das tarefas, enquanto autonomia e feedback de desenvolvimento são facilitadores. Quanto à estrutura física, o entrevistado entende que a mesma é perfeita, e disse que há liberdade criativa, até onde o cliente permite.

Para o sócio criativo e de gestão da Agência C, o fato de estar no ambiente de trabalho interfere apenas na possibilidade de troca de ideias, apenas para interação com a equipe, e não por fatores estruturais. Tal alegação vai ao encontro do que diz De Masi (2005), ao ressaltar que na criatividade de grupo não se deve considerar apenas as capacidades criativas individuais, pois os processos e produtos são influenciados pela interação entre os membros do grupo. Seu sócio, da área criativa, defende que se tivesse muito dinheiro, não investiria na agência. Ele

acredita que ofertar a troca de experiências em um local como um espaço de coworking próprio seria um investimento muito mais válido, com oferta para profissionais que lhe interessam trabalharem no local com um preço mais acessível, só para tê-los por perto. Instalaria a agência dentro desse espaço e ressaltou que “ter um universo de pessoas pensando mil coisas diferentes contamina positivamente a tua equipe”.

Cohen e Levinthal (1990), autores seminais do conceito de capacidade absorptiva, defendem que as interações entre indivíduos que possuem estruturas de conhecimentos diferentes e diversos aumentam a capacidade das organizações de criar novas ligações, associações e desta forma inovar, em alinhamento ao citado pelo entrevistado. Sant’anna (2002) ressaltava que a agência deve desenvolver uma gestão organizacional como qualquer outro negócio, mas manter estrutura flexível, favorecendo a cooperação ativa de seus colaboradores e um clima de trabalho construtivo, iniciativas percebidas nos relatos de todos os entrevistados nas agências da amostra analisadas, quanto à flexibilidade em regras e a busca por um ambiente leve e colaborativo.

As perguntas seguintes procuraram evidenciar a manifestação da inspiração para realizar tarefas mais criativas e o que os respondentes fazem quando estão com bloqueio na produção criativa. Na Agência A a coordenadora administrativa diz que uma tarefa anual sua que requer muita criatividade é a organização da festa de final de ano da empresa, onde as expectativas dos seus colaboradores são muito altas devido ao êxito nas festividades dos anos anteriores. Ela responde que formado o comitê para planejamento da festa, reúnem-se e discutem ideias e possibilidades. Quando não conseguem mais desenvolver ideias novas para a programação da festa, ela contou que os integrantes do comitê vão para casa com este dever, buscam-se referências de conteúdo na internet e, eventualmente, trazem mais membros para equipe a fim de viabilizar algumas alternativas que dependem de auxílio técnico ou autorização, além de contribuir com novas ideias. O líder criativo diz que costuma dar um passo para trás quando vê que a equipe chegou num impasse. Costumam chamar mediadores para auxiliar no avanço do processo criativo, instigando formas alternativas de investigar e analisar a demanda em questão. Quando nem assim há resolução do impasse, o líder comentou que orienta sua equipe a abandonar a ideia inicial e começar novamente.

Na Agência B, a sócia do setor de atendimento diz que a criatividade não tem método. Buscam-se outros tipos de conhecimento que ajudam na construção de coisas diferentes, como outros interesses e conhecer novas culturas e outros hábitos através de viagens, “para não ter preconceito com nada, conhecer o diferente”, nas palavras da entrevistada. Tal relato retoma o exposto por Hennessey e Amabile (2010) ao dizerem que a exposição a múltiplas culturas pode melhorar o comportamento criativo, através da amplitude da experiência multicultural. Quanto ao bloqueio criativo, ela citou que às vezes exige-se muito de si, sem necessidade. Defende que quando não se consegue resolver uma questão é necessário desligar-se, ter uma noite de sono, se possível, e não ter uma rigidez muito grande, se permitir relaxar, que no dia seguinte costuma conseguir resolver os problemas de uma maneira mais simples.

O diretor criativo da Agência B respondeu que quando não está conseguindo fazer algo, tenta se libertar da demanda, deixando-a para outro momento, quando possível. Gosta de tocar violão ou assistir a algo que possa inspirar, disse que em momentos de descontração sua necessidade criativa costuma vir naturalmente. Falou que tem insights à noite, por exemplo. Faz registro de suas ideias em anotações, que costuma consultar posteriormente. Tal hábito exemplifica uma rotina da fase de transformação, conceituada na capacidade absorativa, que diz que em tal dimensão desenvolvem-se rotinas a fim de facilitar a combinação de conhecimentos existentes a outros. O entrevistado relatou ainda que gosta de remixar em seu processo criativo, “eu pego uma coisa aqui e uma coisa ali e monto uma coisa nova”, comentou o respondente. Sant’anna (2002) define o processo criativo como o estabelecimento de associações de duas ou mais impressões antigas para a produção de uma nova ideia, conceito muito similar ao de capacidade absorativa, e ao descrito pelo entrevistado.

Na Agência C, um dos sócios fundadores respondeu que busca referências em livros de criação que a agência tem em seu acervo, sites de campanhas mundiais e de referência estética. Usa muito o Pinterest para pesquisas e disse que como tem bastante experiência, sempre consegue resolver suas demandas criativas. Segundo Ward, Smith e Finke (1999), as ideias criativas surgem de combinações não convencionais de ideias familiares e requerem um rico histórico de conhecimento, dos mais variados, o que pode ter permitido ao profissional alegar que tem certa facilidade na resolução de demandas de trabalho criativas.

Seu sócio defende que o segredo é entender particularmente seu processo criativo, que valida o exposto por Simonton (2000) ao afirmar que evidências mostram que a criatividade requer treinamento e práticas sistemáticas para se desenvolver e que no decorrer do tempo geram o conhecimento. Ao longo de sua jornada, teve bons professores criativos que o ajudaram a exercitar o seu processo. Para ele, inicia-se com absorção de muita informação, depois maturação dessas informações, com foco na necessidade relatada pelo cliente, e por fim, disse que só senta na máquina para escrever ou desenvolver quando já sabe o que fazer. O citado valida o exposto por Sant'anna (2002), que defende que o conhecimento é indispensável ao processo de criação, e que as informações sobre o assunto em questão devem vir de pesquisas, do mercado, de todas as fontes possíveis.

A última pergunta da entrevista questiona como são tratados os pensamentos divergentes até chegar ao consenso. Para Sternberg (2006), o pensamento divergente é a base da criatividade. Na Agência A, a coordenadora administrativa responde que todos tem espaço para expor suas ideias e argumentos, mas que a decisão virá por maioria ou a pessoa que lidera que fará a definição. Seu colega criativo comenta que são considerados, de uma maneira profissional, critérios de pertinência e relevância para o cliente, na jornada de seu consumidor e que normalmente os gestores fazem a escolha entre duas peças, por exemplo, de uma maneira bastante técnica. Há casos em que são apresentadas duas opções ao cliente, inclusive, quando as duas alternativas atendem a necessidade de forma contundente. Relata, por fim, que o criativo necessita ser flexível, entender que seu ponto de vista, com base em sua bagagem de vida, pode ser equivocado em algumas situações. Neste sentido, conforme já abordado por Sternberg (2006), a motivação é essencial para a criatividade e estudos apontam que somente é intrinsecamente motivado aquele que consegue enxergar o seu potencial.

A sócia da Agência B diz que nestas situações senta todo mundo para conversar, tratando-se de uma equipe de umas dez pessoas, de uma maneira informal, discutindo a questão até o consenso de uma maneira tranquila. Seu colaborador da área criativa diz que o consenso vem por meio da argumentação, atendendo as solicitações da direção da empresa e dos clientes, mas que se baseia no diálogo. A análise de produtos criativos depende de um processo de avaliação consensual (HENNESSEY; AMABILE, 2010) e as contribuições criativas sempre serão definidas com base no contexto em que estão inseridas, sendo que o criativo

deve ajudar a quem avalia sua criatividade a entender as interações deste contexto, conforme ressaltado por Sternberg (2006). O entrevistado também citou, como referido na Agência A, que eventualmente entregam duas opções ou mais, para decisão final ser a do cliente.

Na Agência C, um dos sócios diz que a conversa sempre é a melhor solução, mas que ele particularmente é mais flexível, por que normalmente não é ele que defende a ideia perante o cliente, quem tem essa responsabilidade deve ter preferência na decisão final, na opinião dele. Seu sócio, criativo, defende que a criação, quando se fala de marketing, “é a arte do desapego”, uma vez que a divergência não acontece só com a equipe, mas também com o cliente. Nessas situações, expôs que é necessário negociar e partir para o campo da argumentação, se pautando em critérios técnicos, sempre considerando acima de tudo a necessidade do cliente. Ressalta, para finalizar, que é importante todos os profissionais criativos terem um projeto pessoal, onde ele possui liberdade autoral de criação e, segundo ele, consegue lidar melhor com imposições nas demandas de trabalho.

Por fim, é apresentado a seguir quadro síntese que resume os retornos dos questionamentos da categoria de Processo Criativo.

Quadro 8: Síntese de respostas / Processo Criativo

Categoria:	Processo Criativo			
Aspecto teórico	Autores	Brivia	Imagem	Barber
Condições do ambiente de trabalho que permitem o desempenho das atividades	Florida, 2011; Hennessey e Amabile, 2010; De Mais, 2005	Equipamentos e recursos tecnológicos adequados, equipe multidisciplinar	Equipamentos e recursos tecnológicos adequados, valoriza o bom humor mas há muita demanda	Possibilidade de integração com a equipe
Ações para se inspirar ou quando sente que está com bloqueio para produção criativa	Hennessey e Amabile, 2010; Sant’anna, 2002; Ward, Smith e Finke, 1999; Simonton, 2000	Buscam referências e, eventualmente, mediadores com “visão de fora”	Procura se distanciar da demanda para descansar ou buscar inspiração para posteriormente retomar	Absorve muita informação e busca referências visuais
Forma como são tratados os pensamentos divergentes até chegar ao consenso	Sternberg, 2006; Hennessey e Amabile, 2010	Discussão baseada em critérios técnicos, decisão do cliente ou hierarquia organizacional	Discussão baseada em critérios técnicos, decisão do cliente ou hierarquia organizacional	Diálogo e negociação, prevalecendo interesse do cliente

Fonte: A Autora, 2019.

A partir da análise de dados, foi possível perceber através das respostas dos entrevistados nas agências pesquisadas que os profissionais concentram seus conhecimentos e especialidades em demandas específicas, necessidades internas ou solicitações dos clientes, e prezam pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos, acreditando que assim é possível explorar as potencialidades individuais e inovar, conforme salienta o autor Lupetti (2009). Este aspecto ficou ainda mais evidente nas respostas do criativo entrevistado na Agência A, que descreveu claramente o intuito de construir equipes multidisciplinares e com perfis complementares. Conforme destacado por Christofoli e Cravalho (2014), hoje os clientes são mais exigentes e suas demandas mais complexas, o que exige das agências entender os hábitos, motivação e interesses de seus consumidores.

Bitencourt e Barbosa (2010) ponderam que a adequação das empresas ao contexto mundial de globalização, pode vir por diferentes caminhos, como pela via tecnológica e a de gestão, através de mecanismos e ferramentas que são utilizados para aumentar a eficácia da utilização dos recursos e o controle e monitoramento, além de auxiliar no processo de comunicação, promovendo o fluxo de informações e a gestão do conhecimento. Pode-se evidenciar que as agências analisadas fazem o uso de ferramentas tecnológicas para auxílio na gestão e no processo de comunicação interna e externa.

Viu-se que o trabalho criativo realizado nas agências de propaganda se orienta para a resolução das necessidades demandadas pelos clientes e que a liberdade criativa se limita ao permitido pelos mesmos, mais do que pela hierarquia organizacional e autonomia concedida pelas agências, e condiciona-se ainda ao fator tempo disponível para criação. Conhecimentos e técnicas, aliados ao uso das tecnologias, são salientados como fundamentais para possibilitar as entregas nos prazos previstos. Florida (2011) defende que a criatividade deve ser promovida pelos empregadores, mas também pelos próprios indivíduos criativos e pelo contexto social em que convivem, e percebeu-se que muitos dos criativos entrevistados mantêm projetos paralelos ou *hobbies*, que os inspiram em momentos fora do trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada foi fundamental para evidenciar a capacidade absorptiva no processo criativo em três agências de publicidade e propaganda atuantes na região metropolitana de Porto Alegre/RS, a partir da pesquisa documental a materiais institucionais, observação assistemática no ambiente de trabalho e realização de entrevistas semiestruturadas com seis profissionais atuantes nas agências analisadas, com perfis distintos, atuantes das áreas de gestão e criatividade, possibilitando uma rica análise do cenário estudado com base nos objetivos propostos para orientar a pesquisa.

Pode-se afirmar que os objetivos propostos para investigação no estudo foram integralmente atingidos, visto que foi possível evidenciar nos resultados da pesquisa aspectos do constructo teórico da capacidade absorptiva no processo criativo nas três agências de publicidade da amostra, bem como investigar, descrever e contextualizar tais aspectos evidenciados nas empresas analisadas; refletir sobre os processos criativos identificados e relatados pelos profissionais durante as entrevistas realizadas; detalhar o processo de gestão do conhecimento e sistemáticas para compartilhamento de informações e experiências entre os colegas e no relacionamento com clientes, prestadores e parceiros comerciais das agências de publicidade objeto de estudo; e, por fim, comparar os processos internos nas diferentes agências estudadas, cujo porte, histórico, estrutura e proposta de atuação são distintos, analisando-se as variadas práticas organizacionais para troca e compartilhamento de conhecimento, tanto interno quanto externo.

A necessidade de se tornar mais competitivas tem feito com que as organizações busquem soluções que contribuam para se adaptarem rapidamente, adotando estruturas alternativas, como a identificada na Agência C, que possui estrutura fixa enxuta e organiza-se conforme as demandas são geradas pelos clientes. As vantagens competitivas, fundamentais para a formulação de estratégias de sucesso em negócios, podem ser concebidas através de aspectos relacionados às capacidades organizacionais de aprendizado e reconfiguração dos recursos, visando gerar inovações que destaquem as organizações. A capacidade da empresa de aprender com as experiências vivenciadas evidencia que as empresas voltadas ao aprendizado apresentam cultura organizacional caracterizada pela flexibilidade, criatividade e orientação por tarefas, resolvendo problemas de forma não

convencional, conforme foi possível observar, as agências estudadas apresentam esforços na obtenção deste diferencial.

Percebe-se a importância cada vez maior da inovação e comunicação efetiva e assertiva para empresas de todos os portes e segmentos, e resta ao fim da pesquisa uma grande admiração pelas agências de publicidade, que voltam sua atuação para consultoria em comunicação, auxiliando seus clientes a melhor ofertar valor ao mercado e seus clientes, atuando como parceiros estratégicos. O conhecimento tem sido cada vez mais reconhecido como potencial fonte de vantagem competitiva, quando as empresas adotam estratégias de conscientização de sua importância na cultura da organização, como as identificadas durante o presente estudo nas agências analisadas.

Embora equipamentos e tecnologias tenham sido ressaltados como necessário para as tarefas diárias nas agências, percebe-se pelas respostas dos entrevistados e através da observação assistemática que o convívio social é o principal aspecto do ambiente de trabalho, possibilitando as interações entre profissionais com especialidades distintas. O conhecimento prévio aliado à busca por conhecimento externo crítico se destacam como as formas mais comuns para inspiração em atividades de criação, e as empresas estudadas buscam a obtenção deste conhecimento em sua interação com o mercado, com clientes e profissionais, bem como, em eventos, na internet e até mesmo no ambiente acadêmico, como citado pela Agência A.

Em todas as entrevistas, tanto de criativos quanto com pessoas da área de gestão, foi possível perceber diversas referências a uma mudança que está acontecendo há algum tempo, segundo os respondentes, na área da comunicação, marketing e publicidade, que seriam decorrentes do advento da tecnologia e redes digitais e seus impactos nas formas de consumo, relacionamento e até mesmo no ambiente organizacional. Huws (2015) alerta para o fato, ao dizer que as organizações tem tido dificuldades em acompanhar o atual processo social e cultural, bem como, a difusão de tecnologias digitais e a globalização comercial e seus impactos nos últimos tempos.

Torna-se difícil afirmar que a análise se refere à realidade em um cenário macro, baseando-se em uma amostra tão reduzida de sua população, embora rica em diferentes perspectivas, visto histórico, porte e estrutura organizacional tão diversificada. Indica-se para tanto a necessidade de ampliação dessa amostra para

a obtenção de outros subsídios que embasem um retrato mais aproximado da realidade do mercado publicitário, bem como dos demais setores da Indústria Criativa, cada vez mais vitais mediante o de atividades intensivas em conhecimento, inovação e criatividade localizadas no setor de serviços. A relevância do presente estudo consiste em fomentar discussões acerca desse mercado, questionando velhas práticas e visualizando a concepção de alternativas que destaquem a capacidade absorptiva e sua importância para potencializar o pensamento inovativo através do compartilhamento de experiências e valorização do conhecimento externo.

REFERÊNCIAS

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 de março de 2018.

ASHEIM, B.; GERTLER, M. S. **The Geography of Innovation**: Regional Innovation Systems. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Eds.). . The Oxford Handbook of Innovation. [s.l.] Oxford University Press, 2006.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo, SP: Hucitec, 1999

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

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 de março de 2018.

BEZERRA, Cicero Aparecida; GUIMARÃES, André José Ribeiro. O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 70-97, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>., acesso em 26 de março 2018.

BODEN, Margareth A. **The creative mind**: myths and mechanisms. Routledge: London, 2004.

BROWN, Tim; KATZ, Barry. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias; tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro/RS: Elsevier, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1994.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre, RS: L&PM Editores, 1998.

_____. **Respirando endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM Editores, 2003.

BITENCOURT. Claudia. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT. Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. Claudia Cristina; BARBOSA. Allan Claudius Queiroz. Gestão de Competências: articulando indivíduos, organizações e sociedades. In: BITENCOURT. Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRIDGSTOCK, Ruth S. **Skills for creative industries graduate success**. Education and Training, 53 (1), pp. 9-26, 2011. Disponível em: [file:///E:/Criatividade%20TRADUZIR/Bridgstock%20Ruth%20S%20\(2011\)%20Skills%20for%20creative%20industries%20graduate.pdf](file:///E:/Criatividade%20TRADUZIR/Bridgstock%20Ruth%20S%20(2011)%20Skills%20for%20creative%20industries%20graduate.pdf) , acesso em 12 de maio de 2018.

CAPUANO, Ethel; CASAES, Julio; COSTA, Julio Reis da; JESUS, Magda Sifuentes de; MACHADO, Marco Antonio. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**, 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1242>, acesso em 15 de outubro de 2017.

CHOU, Shih-Wei. **Knowledge Creation: Absorptive Capacity, Organizational Mechanisms, and Knowledge Storage/Retrieval Capabilities**, 31(6):453-465. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220195798_Knowledge_Creation_Absorptive_Capacity_Organizational_Mechanisms_and_StorageRetrieval_Capabilities, acesso em 02 de maio de 2018.

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 02 de abril de 2018.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COSTA. Silvia Generali da. Trabalho e valor pessoal na sociedade sem empregos. In: BITENCOURT. Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. São Paulo : McGraw-Hill, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

DAGHFOUS, A. **Absorptive Capacity and the Implementation of knowledge.** Intensive Best Practices., SAM Advanced Management Journal (1984) 69 (2), 21-27, 2004.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e Grupos Criativos** - Vol. 1: Descoberta e Invenção. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DYER, J.; SINGH, H. **The Relational View:** Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Academy of Management Review, v. 23, n. 4, p. 660 – 679, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Druker:** “o homem que inventou a Administração”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento:** estratégias metodológicas e estratégias organizacionais, 2003. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/9095>, acesso em 15 de outubro de 2017.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena; SCHMIDT, Serje; MULLER, Hugo Fridolino. **Capacidade Absortiva:** adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 13(3):235-247, julho/setembro 2016, Unisinos - doi: 10.4013/base.2016.133.04, 2016.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi; SCHMIDT, Serje; ZEN, Aurora. **Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation.** Management Decision, Vol. 55, Issue: 3, pp. 474-490, doi: 10.1108/MD-05-2016-0315, 2017.

ENGELMAN, R.; SCHIMIDT, S.; FROEHLICH, C.. **The Influence of Absortive Capacity in Product Innovation in Southern Brazilian Industries.** INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND LEARNING (PRINT), NO PRELO.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa:** e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Tradução de Ana Luiza. Lopes. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

FRANCINI, William Sampaio. **A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para empresa.** RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PWC&Volume=1 &Numero=2&Ano=2002>, acesso em 14 de outubro de 2017.

FREITAS. Maria Ester de. **O doce controle no clube dos raros.** Rio de Janeiro, 1996. IN: MOTTA. Fernando C. Prestes; CALDAS. Miguel P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. 1ª edição. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. Tradução de Ricardo Gouveia. 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 de março de 2018.

HENESSEY, Beth A., AMABILE, Teresa M. **Creativity**. The Annual Review of Psychology is online at psych.annualreviews.org, 2010.

HOWKINS, John. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo, SP: M. Books, 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: 03 de abril de 2018.

KAUFMAN, James C., BEGHETTO, Ronald A. **Beyond Big and Little**: The Four C Model of Creativity, Review of General Psychology, 2009, Vol. 13, No. 1, 1–12.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LANE, P., KOKA, B.; PATHAK, S. 2006. **The reification of absorptive capacity**: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of Management, 31(4):833–863. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>

LUCHESI, Franco. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Disponível em: <http://cetesp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>, 2012, acesso em 23 de novembro de 2017.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade**: a verdadeira alma do negócio. 2 edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

NEWBIGIN, John. **A Economia criativa**: um guia introdutório. Série Economia Criativa e Cultural do British Council, ISBN 978-958-8575-30-8, 2010.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2008. 242 p. ISBN 9788535230277

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso: 11 abr. 2017.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: Teoria, técnica, prática. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão Técnica Humberto Mariotti. São Paulo/SP: Atlas, 2009.

SIMONTON, Dean Keith. **Creative. Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects**. University of California, 2000.

STERNBERG, R. J. **The Nature of Creativity**. Creativity Research Journal, Vol. 18, No. 1, 87–98, 2006.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. 2007. **Absorptive capacity**: Valuing a reconceptualization. Academy Management Review, 32(3):774–786. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>. Acesso: 24 abr. 2018.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing [S.l.], v. 68, n. 1, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WARD, T. B., SMITH, S. M., & FINKE, R. A. **Creative cognition**. In R. Sternberg (Ed.) Handbook of Creativity. New York: NY, Cambridge University Press, pp. 189-212, 1999.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem Organizacional. in **HANDBOOK de estudos organizacionais** - Volume 3. São Paulo, SP: Atlas, c1997.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. **Absorptive capacity**: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2):185-203, 2002.

ZAHRA, Shaker A., FILATOTCHEV, Igor, WRIGHT Mike. **How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship?** The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing* 24, 248–260, 2009.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dados pessoais

Nome:

Idade:

Cargo/Ocupação:

Tempo de atuação na agência:

Categoria - Agências de Publicidade

Como são estruturadas as equipes de trabalho?

Como é realizada a interação com o cliente para entender o seu negócio?

De que forma é feito acompanhamento e controle de todos os serviços prestados?

Com que frequência se percebe burocracia nos processos ou controles internos?

Categoria - Gestão do Conhecimento

Quais ferramentas utilizadas como repositório de informações e conhecimentos, para consultas e recuperação das informações?

Como se dá o processo de integração de novos colaboradores?

Quais sistemáticas definidas para articular, codificar e armazenar conhecimentos?

Categoria - Capacidade Absortiva

De que forma ocorre a busca de conhecimento externo, como participações em eventos, contato com fornecedores, clientes, pesquisa?

De que forma e com qual frequência é operacionalizada a discussão de problemas e busca de novas conexões (brainstorming)?

De que forma e em que momentos é compartilhado o conhecimento entre os integrantes da equipe?

Categoria - Processo Criativo

Como o ambiente de trabalho lhe permite condições para o desempenho de suas atividades?

O que você costuma fazer para se inspirar ou quando sente que está com bloqueio para produção criativa?

Como são tratados os pensamentos divergentes até chegar ao consenso?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTAS AGÊNCIA A

Entrevista 1

Dados pessoais

Nome: Sandra Book

Idade: 39 anos

Cargo/Ocupação: Coordenadora administrativa

Tempo de atuação na agência: 9 anos na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA - Na verdade a gente está passando em 2018 por um processo de transformação e isso implica em estrutura organizacional. Até no início deste ano a gente começou um piloto, vamos dizer assim, que é trabalhar por núcleos. Uma diretora de contas que a gente contratou começou a trabalhar por núcleos nos clientes dela. Antes a gente tinha toda a equipe de trabalho envolvida, e hoje a área de atendimento, criativos e tecnologia, enfim, todos que atendem aquele cliente, trabalham juntos em um núcleo específico do cliente. Já em um modelo idealizando foco no cliente, resultado e método ágil. Então isso deu super certo assim, até então a Agência A trabalhava com todas as áreas separadas como em qualquer estrutura organizacional e daí a gente fez este projeto piloto, deu certo, e agora a gente está estruturando todos os núcleos, que chamamos de squades, que é o modelo que a Spotify usa, por exemplo. Mas é com grupos de trabalhando atuando cada um com foco no seu cliente. O foco é o cliente e o resultado, qualidade e agilidade também.

RESPOSTA - A gente tem uma área de Estratégia e Planejamento então a gente começa por aí, com todo um estudo do cliente, trazendo informações do cliente, por meio de entrevistas, pesquisas, visitas. E o atendimento, que é o atendimento de relacionamento, que cuida do cliente. Então ele basicamente é a fonte das necessidades e de tudo que o cliente é e precisa.

RESPOSTA - A gente também mudou a ferramenta, que até então era o SGO, que era uma ferramenta nossa, implementada há alguns anos. Então todo o reporte de horas, todo o agendamento das tarefas e descrição e acompanhamento das tarefas era feito neste sistema. Em agosto a gente implementou outra ferramenta, chama

WRIKE que é uma ferramenta de gestão de tarefas. Toda a gestão dos projetos e entregas é por ali, inclusive a área de BackOffice utiliza também o cadastro de tarefas com o acompanhamento e controle de prazos, enfim. Aboliu-se o e-mail. Antes a gente usava o SGO, mas muita coisa também ainda era por e-mail entre as áreas e hoje é tudo dentro deste sistema. Solicitações em geral também, que não envolvem entregas de projetos, solicitações internas, tudo funciona nesta ferramenta. Ela funciona na operação e para a área de BackOffice.

RESPOSTA - Essa ferramenta, o WRIKE, como ela é recente, a gente formatou um processo de treinamento inicial, ela passa por integração inicial e na sequência já tem um agendamento do treinamento de uso dessa ferramenta. Em específico as demandas de trabalho, estas são passadas pelo gestor da área ou até mesmo por um membro da equipe ou se alguém estiver saindo, se a pessoa vai substituindo, ou até mesmo um colega a par faz esta passagem e orientação das demandas.

RESPOSTA - A gente tem uma apresentação com bastante informação, e ela abrange cultura, valores, missão, básico, mas também os processos RH e administrativo, então todo esse conteúdo é passado na integração, na recepção, que dura de 2 a 3 horas. A gente passa exatamente a visão da empresa, estratégia de negócio, entregas... Quanto ao uso da ferramenta, vou falar por mim, pois como a ferramenta foi algo novo para todo mundo, não só para quem tava chegando, a ferramenta é muito simples, ela é auto explicativa assim, e aí a gente passou a usar e em uma semana já tava dominada. Quem tiver acesso ao projeto vai conseguir visualizar as informações daquele projeto. Antes a se utilizava a rede e tinha bastante problema quando tinha que resgatar alguma coisa. E a gente também coloca o status da tarefa, em todo o processo sabe-se que tem tal e tal etapa, a gente consegue incluir dentro do processo ou dentro tarefa que a gente cadastre o processo todo do status de nova, desde aberta, até a concluída.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA - Tudo está concentrado no WRIKE agora, e usamos bastante o drive de equipe, que é do Google. Tudo, por exemplo, que a gente tinha em rede subiu pra lá, então o histórico todo está no drive de equipe. A gente não tem limite de tamanho para subir nada, então a gente subiu absolutamente tudo que tá na rede, a

gente consegue acesso no drive de equipes. Também veio a contribuir com o nosso formato de trabalho que também mudou, este ano a gente está com um projeto chamado Nômade, que é formar equipes de trabalho indiferente de onde elas estiverem. Então até tenho um exemplo para te dar de uma pessoa que trabalha para vivo, para a gente, que ela desenvolve conteúdo para SAC, que ela trabalha para a gente de Portugal. Ela teve oportunidade de uma bolsa de mestrado. Ela ia começar em São Paulo, daí na semana que ela ia iniciar com a gente lá ela recebeu retorno da bolsa do mestrado daí nada mudou, ela continuou trabalhando para a gente de lá. Para esse projeto nômade facilita o acesso às coisas de onde tu estiver, antes a gente conectava VPN, daí a lentidão da rede, então o drive é um bom facilitador. Quando a gente implementou o projeto a gente também na sequência se preocupou com as ferramentas para viabilizar de modo que não compromettesse a produtividade, as entregas, então as pessoas tem a liberdade de trabalhar de casa, do café da esquina, da Feevale, da casa da mãe... “Aumentou ou diminuiu a produtividade?” Vou falar pela minha área, não senti diferença, mesma entrega, mesma qualidade, não compromete em nada.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA - Eles participam de eventos, meu cliente interno é um público jovem, ainda tá na faculdade, então tem contribuição do que eles aprendem no acadêmico e rede de contatos. Eventos são feiras, workshop. Teve uma equipe que esteve no CEBIT, na Alemanha, daí teve a contribuição do que eles viram por lá, falamos aqui.

RESPOSTA - A gente tem, na área administrativa, reuniões com uma frequência semanal que a gente discute as pautas do, vamos dizer, tático. Nós temos uma atividade interna chamada HUB IN, que nada mais é do que um workshop com assuntos para compartilhamento. Eles aconteciam mensalmente, agora não tem uma frequência estipulada, quando surge pauta a gente encaixa. Mês passado a gente fez um sobre proteção de dados, o nosso jurídico veio aqui fazer uma palestra sobre proteção de dados.

Categoria - Processo Criativo

RESPOSTA - A flexibilidade de horário é uma coisa que existe também, a gente tem um horário comercial, vamos dizer assim, mas existe a flexibilidade. O importante é

tu entregar o que tu precisa entregar no final do dia. Em virtude de reuniões, enfim, e de pessoas da tua equipe que dependem da tua entrega, a gente estipulou até uma hora antes e uma hora depois, mas em acontecimentos que são imprevistos, por exemplo, 'bati meu carro', então 'resolve o que tu tem pra resolver e depois a gente vê'. A equipe viaja bastante. A grande maioria dos clientes fica em São Paulo, a gente tem atendimentos lá, mas aí a equipe de planejamento, principalmente, e tecnologia por vezes fazem a viagem durante a semana, normalmente de terça a quinta-feira, a gente também tem um apartamento em São Paulo onde eles ficam hospedados e temos o escritório lá, então essa ponte área de São Paulo e RS e vice e versa é frequente.

RESPOSTA - Vou te falar em específico de um evento que a gente tem, que é o evento de festa de final de ano, em que a gente trabalha o processo criativo do evento, com a equipe de endo, que somos eu, a minha analista de RH e a pessoa de marketing. Chega um espaço de tempo, como eu estou na empresa a mais tempo em que saturam as ideias para o evento e a expectativa é muito elevada, é o momento mais esperado do ano a nossa festa de final de ano, justamente por que a gente sempre tem festas boas, então a gente trabalha em conjunto, muitas vezes a gente senta para a primeira conversa e já acabou o estoque de ideias e coisas novas então vamos cada uma de nós para casa, vamos dormir com isso, vamos buscar referências na internet, enfim, de temas que a gente ainda não tenha utilizada e vamos tentar sair do comum, vamos tentar trazer uma intervenção diferente esse ano. Ano passado a gente teve um momento de celebração, por que eram nossos dez anos, então a temática foi toda envolvendo isso. Para te falar um pouquinho do que a gente imaginou para criatividade, a gente trouxe dez ex colaboradores deste tempo de empresa, que cada um foi um processo que a gente liderou com os diretores da empresa e com as lideranças que tem mais tempo, para escolher essas pessoas convidadas. Teve uma premiação para os jubilados, que tinham o mesmo tempo de empresa, então a gente tinha três colaboradores com o mesmo tempo de empresa e eles foram premiados. Na ocasião especial do ano passado a gente saiu um pouco além da equipe de endo, a gente envolveu as lideranças em virtude da ideia de convidar essas pessoas.

RESPOSTA - Já houve dinâmicas em que a gente envolveu pessoas da equipe da empresa para formar um comitê para a festa de final de ano e eles contribuíram com ideias.

RESPOSTA - O consenso vem por maioria ou a pessoa que lidera, a responsável, que escolhe, após oportunidade de todos exporem suas ideias.

Entrevista 2

Dados pessoais

Nome: Eduardo D'Avilla Hartmann

Idade: 50 anos

Cargo/Ocupação: Publicitário

Tempo de atuação na agência: 9 meses na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA - Eu entrei para atender duas contas, um núcleo que atende duas contas. Quando eu entrei na verdade eu tive que formar equipe, por que foram contas que estavam entrando, então foi um trabalho bem legal, por que é um trabalho também de adaptação por que a Agência A é uma agência quase que essencialmente digital e nós entramos com essa parte de comunicação que trabalhava mais off e on. Daí a gente estruturou a equipe sempre pensando multidisciplinarmente, então a gente já pegou atendimento, planejamento já tinha, pegamos diretores de arte, redator, no caso estava só eu daí eu só peguei um assistente. Alguns já com experiência em determinado segmento, no caso da indústria que a gente precisava e no agro que também era uma perspectiva de novos clientes na área agro, então a gente pegou pessoas que já tinham esse perfil. Aliado à isso a gente pegou um perfil também mais jovem que tem uma pegada mais digital, até para fazer essa integração de digital, on e off, que é uma coisa que não tem mais volta, não existe aquela campanha tradicional só de lead. Apesar de estes clientes estarem mudando, ainda tem um pouco dessa pegada mais tradicional, eles já entraram nesse novo sistema, que não dá mais para voltar atrás como eu falei, de redes sociais, de usar Facebook, de fazer medição, de trabalhar com dados. E aliado a isso para sustentar as campanhas de comunicação. Então a minha equipe já cresceu, ganhamos mais dois novos clientes, criamos um outro núcleo. Por

exemplo, nos trabalhamos com 3 diretores de artes em um núcleo, e dois redatores. E no outro estramos com 3 diretores de arte também, um redator que eu estou dividindo por enquanto, e estamos buscando um redator sênior para ser um head de criação dentro do núcleo. Embora tenham estas alocações, como eu estou coordenando estes dois núcleos nós conseguimos distribuir tarefas conforme a experiência e disponibilidade de cada um, e às vezes pegar mais de um profissional para executar um determinado projeto. Como trabalhamos em squades, que são estruturas multidisciplinares que atuam em planejamento, atendimento, mídia, tudo junto e produção, a gente precisa, às vezes, desenvolver o projeto, a gente não precisa pegar só de um núcleo. Pode pegar pessoal de um núcleo ou de outro para desenvolver um projeto. No dia a dia, no tático, é bom ter pessoas alocadas para aquele determinado núcleo por que tu vai criando uma cultura, eles vão se aculturando com o cliente, já conhecem. Mas por outro lado, pelo lado profissional, o portfólio de um criativo é bom que ele fique variando os clientes que ele atende, até para poder enriquecer o portfólio dele.

RESPOSTA – Isso aí tem uma variação de cliente para cliente. Em um deles, que é em SP, nós temos o atendimento e o planejamento inseridos dentro do cliente, não o tempo todo, mas eles estão muito próximos, então o telefone sem fio não existe, a gente tem um briefing muito mais claro a partir do momento que tu tá inserido e vivendo o dia a dia do cliente. Isso é bom para a criação por que isso vai evitar o retrabalho, vai evitar alteração, quanto mais a gente entender o cliente, como ele é, melhor. Mas a gente não tinha tanto a cultura deste cliente quanto outros clientes, que eu já atendia antes. Então conhecer mais pessoas dentro do cliente, estabelecer relacionamento, com clientes de marketing e diretoria, é muito bom, por que tu não conhece apenas o cliente, a conta, tu conhece a pessoa e como ela trabalha. E isso atalha diversos processos, não que tenha que desobedecer processos, mas tu entender o cliente, como ele pensa, a assimilação é mais rápida. Muito com o atendimento lá dentro, muito também com a gente participando de reuniões, em coffees, reuniões de briefings, entregas de campanhas, retorno de campanhas. As grandes campanhas, mais estratégicas, geralmente a gente tem reunião remota, ou vai a São Paulo, vai até o cliente para apresentar a criação ou reuniões de briefing, a gente tá indo lá. Mais tático, do dia a dia, já é o telefone, é o contato com o atendimento, daí dificilmente a criação tem o contato direto com o cliente, o

atendimento faz esse meio de campo. Mas nas estratégicas a gente pode interagir com o cliente, que é mais válido, que é mais rico. Tu conversa, tu pergunta, eles apresentam, a gente apresenta nosso método de trabalho, o cliente faz um mergulho e a gente consegue conhecer bem melhor por dentro como eles trabalham e a interação fica bem mais fácil.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA - A nossa ferramenta interna é o Wrike que é onde converge todo o processo e toda a operação. Como a gente tem muita gente remota, home office e o volume de trabalho é muito grande, sempre me copiam em qualquer entrega eu vejo o briefing, analiso o que foi feito, faço minhas considerações. Quando é presencial já nos reunimos, oriento, peço orientação de designer mais sênior, se precisa, quando é uma orientação eu tenho uma supervisão mais direta. Mas tudo é bem orgânico, ocorre muito natural. Isso é o tático, do dia a dia. Quando é um projeto mais estratégico daí a gente vai lá, faz reunião de criação, faz uma reunião de brand. Geralmente, se é um projeto estratégico, a gente determina quem vai fazer, dimensiona o projeto para ver se vai precisar de mais gente junto, vê multidisciplinarmente o que a gente pode ajudar, por que muitas vezes não é só criar em cima do que o planejamento criou ou a mídia sugeriu, às vezes a gente tem que estar com tudo isso junto. Geralmente então a gente faz uma reunião onde acontece o briefing, ali a gente já seleciona os profissionais de criação que vão trabalhar nisso, depois tem uma segunda reunião onde o planejamento já deu uma evoluída, e a gente faz esse brainstorming já com eles e depois parte para o operacional, que é para ir para máquina, ir fazendo, tendo o direcionamento já definido a gente vai para o brainstorming criativo e dali se define peças, em cima de toda a jornada do consumidor daí a gente pensa em como atender os pontos de contato dessa jornada e criar peças em cima disso.

RESPOSTA - É que geralmente nossa estrutura tem heads, tipo, diretor de arte sênior, tem um know-how ali, uma experiência e que passa para os júniores. Ele orienta diretamente, né. Mas acontece muitas, por exemplo, uma nova ferramenta em termos de Facebook ou Instagram, que a gente precisa desenvolver uma postagem e a gente não tem o know-how disso, a gente busca com o pessoal de redes sociais, que também faz parte da criação ali, olha 'a gente tem essa

ferramenta', 'a gente pode trabalhar dessa forma'. Daí isso acontece se existe a experiência dentro de casa, a gente faz aqui, aí a gente orienta, vai ter alguém para orientar, para dar essa assessoria. Se não, se é um serviço, uma ferramenta que a gente precisa terceirizar, daí a gente vai falar com a produção e vai tentar buscar essa capacidade, essa, como eu vou te dizer, esse conhecimento em terceiro, fora, para nos auxiliar. Por exemplo, a gente faz muito vídeo, GIFs, postagens que tu precisa hoje em dia em Facebook, Instagram, usa muito, mas daqui a pouco a gente precisa fazer algo mais elaborado e a gente não tem conhecimento de uma ferramenta, e tu não tem esse valor aqui dentro, então tu tem que buscar algum fornecedor ou alguém que saiba disso para poder dar uma auxiliada, e tal, mas é eventual.

RESPOSTA - Dependendo do núcleo que ele entra, de criativo, por exemplo, entrou um criativo novo, a gente faz no primeiro dia um dia de imersão, ele vai ter no RH ele vai dar o apoio dele, ensinar, apresentar e comentar sobre o Wrike, que é o nosso sistema, sobre como funciona os diretórios, toda a questão do nosso drive, tecnicamente e administrativamente ele vai ser integrado. Quanto ao cliente, eu geralmente sento e faço uma apresentação do cliente, qual a linguagem, qual o mood que ele costuma trabalhar, conceito, posicionamento diante do mercado, a rede dele, manual de marca, tudo sobre ele a gente tem no servidor, tem pastas lá para isso, e ele vai se inteirar de tudo que tá acontecendo. Então eu apresento o cliente, explico o que tá acontecendo, quais campanhas estão acontecendo, qual subdivisão dele, por que a maioria dos clientes são mais de um cliente dentro do cliente, diversos segmentos. Então eu explico, faço uma imersão com eles ali, que geralmente leva uma tarde inteira, e a gente vai abrindo um ou outro trabalho para exemplificar, para depois sim botar ele na pauta e começar a trabalhar.

RESPOSTA - Sim, nós temos o drive onde vai todos os arquivos que a gente utiliza no dia a dia, e nós temos um servidor interno onde ficam todas imagens em alta, todo o material e pro drive a gente vai subindo o que é do dia a dia, mas tanto no drive como no servidor nós temos todas as pastas com tudo, desde o manual de marca até todas as tarefas que foram feitas a até hoje dentro do cliente. Então imagens, banco de imagens, tudo, tá tudo ali. Apresentações, campanhas feitas, campanhas até que não foram aprovadas, depois a gente vai classificando.

Alterações feitas, tudo, tudo é concentrado no servidor, e no drive fica o que é mais recente que a gente vai trabalhando, até por que é pelo drive que a gente faz acesso remoto. Então geralmente nós trabalhamos ali com imagens mais em baixa, grandes arquivos tu sobe para trabalhar e depois tu deixa no servidor. Mas é um processo que a gente tá testando. Acontece ali uma vez ou outra de alguém salvar, tá no trabalho remoto e não consegui um acesso muito bom, daí levei, botei num drive, e depois trazer, botar o material. Mas isso não tá acontecendo mais, por que a gente no início foi ajustando o processo, mas hoje tá bem padronizado, o pessoal já tem onde salvar, cada cliente. Até por que isso é tipo um cursinho que a gente tem na integração, que o pessoal da operação faz.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA - Formalmente a gente faz, formalmente digo assim, a gente criou uma hábito de fazer uma reunião semanal de criação, toda segunda-feira à tarde. Essa reunião a pauta dela pode variar entre assuntos relativos a criatividade, assuntos relativos a processo, né, e assuntos relativos a clientes. Por exemplo, semana passada e semana retrasada, foram duas ou três reuniões, que a gente falou só sobre brainstorming. Como deixar o brain mais produtivo, não ficar aquela coisa tradicional, um redator, uma dupla criativa, olhando para o quadro, pensando até lá vir uma ideia iluminada, deixar ele produtivo, deixar ele mais eficiente, aí alguns procedimentos foram adotados, estabelecidos, vamos botar um mediador, né, vamos botar multidisciplinar quando for a necessidade, quando for só uma coisa menor, que um redator e um DA podem fazer, tudo bem, mas quando é uma campanha um pouco maior como a gente pode fazer esse brain ficar um pouco mais dinâmico? Então a gente, nessa reunião, já é um estímulo para poder botar o caldo a ferver, botar uma pimenta ali, a gente não deixar o troço amornar. Isso é muito legal, já tem surtido muito efeitos, já, a gente começa a implementar bastante. Independente disso, no dia a dia a gente troca muita novidade, muito o pessoal sempre buscando referências, tu olhar em sites, buscando notícias, buscando novidades, toda a hora a gente tá buscando referência, alguém vê alguma coisa interessante a gente compartilha. Mas o processo criativo, eu acho que vale muito, a gente já teve palestras aqui também, busca muito sempre aliar a questão do teu repertório, o repertório de cada um, o conhecimento de cada um. Claro que alguém júnior vai ter um repertório muito menor, em compensação ele traz um viés digital, um viés... né,

eu to com cinquenta anos, eu to né, para mim super bom, por que, pô, eu tava muito, muito numa zona de conforto, agora não, agora o digital faz parte da nossa vida, e meus filhos tem essa coisa muito mais naturalmente que eu. Então tu ter essa integração de gerações assim é muito bom, eu tenho pessoas que tem a questão do design muito avançada já, que são os DA plenos e sêniores, mas também tem essa gurizada nova, então tu ter assim, tu conseguir integrar repertórios e referências, para construir um processo criativo diferenciado. Tu vai inovar, tu não vai inovar só vendo referências, né, tu vai inovar vendo a necessidade do cliente, como ele se comporta no dia a dia, como ele se comporta na jornada dele.

Categoria - Processo Criativo

RESPOSTA - A Agência A vou te dizer que é um lugar privilegiado nisso. Eu já trabalhei, não em muitas, mas é que o publicitário sempre gira muito, mas eu sempre fiquei muito tempo na agência. Então eu trabalhei em diversas agências e a Agência A tem uma estrutura privilegiada, é muita sala de reunião, é um ambiente muito aconchegante, e tudo com internet, com estrutura técnica boa, então estruturalmente tu tem um espaço perfeito para poder se reunir, fazer um brain, né. Internet é uma coisa que hoje em dia, para referência, é muito, é essencial. No processo criativo, a gente recebeu o briefing, daqui a pouco já fez o brain de planejamento, onde chega no estágio de 'bah, agora tem que criar a ideia', a gente vai para uma sala, vai para um lugar, se for remoto também, sem problema, mas geralmente vai para uma sala, conversa, acessa a internet, risca quadro, busca referências, então eu acho que o processo criativo aqui dentro, a infraestrutura pra isso é muito boa. Independente disso, eu acho que, a questão do horário, também, essa flexibilidade, a gente também não pode deixar o troço amornar, como eu falei em outro comentário aqui, então a gente tenta fazer hoje em dia um brain mais, como eu te falei, um brain mais produtivo, então a gente determina um horário, a gente vai ficar aqui duas horas trabalhando e daqui a pouco a gente vê, tá, acho que a partir daqui a gente pode direcionar para isso, isso e isso, vamos testar, daqui a pouco não deu certo, então vamos nos reunir mais uma hora, para acertar alguns pontos. Bah, chegamos num direcionamento, num conceito criativo, vamos validar com o atendimento, daí se precisar, eu acho que tá ok, se precisar, daí a gente vai para a parte operacional, agora é ir para a máquina, para a redação, criação, direção de arte, buscar, fazer layout, se é vídeo, ver com produtora, se é um jingle, ver com a produtora de áudio.

Mas o processo criativo ele se dá dessa maneira, eu acho que tem toda a infraestrutura, flexibilidade também. A não ser, se claro que, propaganda tem essa coisa de ó, é para ontem alguma coisa, daí tem que sair uma ideia dali, daí é aquilo né, na pressão às vezes o processo acontece da mesma maneira, só que mais rápido.

RESPOSTA - Olha, quando a gente vê que tá num impasse, tá no branco, né, o que eu digo, como eu te falei, parou, para, daqui a pouco a gente tem que dar um passo para trás, quando sou eu como mediador ali da gurizada, quando eu vejo que tão parado eu vejo, tá, vamos ver, o que é que tá acontecendo? Onde é que a gente chegou? Tá, mas como é que a gente poderia dizer isso diferente? Larga, abandona a ideia inicial, né, e vamos para outras. Às vezes, vamos pirar, vamos botar um monte de coisa aqui, o que é que precisa, o que é que o cliente não aprovaria ou o que o cliente aprovaria. Tu vai falar no paralelo, tu tem que dar um choque, tu tem que dizer que isso não tá funcionando, vamos ver outra coisa, vamos para outro lado, e se fosse diferente? Às vezes claro, às vezes quando o brain é comigo, quando eu to com um DA, ou mais de uma pessoa e acontece um bloqueio, a gente tem que ter a percepção de, 'ah, vamos parar', vamos dar um tempo, vai para tua máquina, busca uma outra referência, vê o que tá fazendo, opa, volta. Daí vamos lá. Mas tem que ter uma virada de chave, essa virada de chave se dá geralmente com mediador. Mediador ele tem que ficar um pouquinho de fora, às vezes, e ser o advogado do diabo. Eu acho que o papel dele é não deixar esse branco acontecer.

RESPOSTA - Geralmente a gente faz assim, o planejamento geralmente deu um direcionamento criativo. Em primeiro lugar a gente vai ver o que essa ideia atende dentro deste direcionamento e o quanto ela é inovadora. Os critérios ali de pertinência, de ser relevante para os diversos públicos, ela tá atendendo a nossa jornada do consumidor, ela vai fazer, vai criar um retorno para o cliente. Mas, independente disso, a gente geralmente nunca oferece uma ideia só, então se a gente tem um viés criativo que atende, e outro viés que atende de uma forma mais contundente, de uma forma diferente, a gente vai com duas ideias, não tem problema, o problema às vezes é prazo para tu pegar e executar duas ideias, mas independente disso, a gente leva as duas ideias. Todo mundo tem direito a manifestar sua ideia, achar uma melhor ou outra, mas é claro, alguém vai decidir,

geralmente o planejamento e o atendimento, os gestores vão botar isso na mesa, vão ver qual que tá mais viável, qual que atende melhor e vão escolher uma. Mas é uma escolha técnica, uma escolha profissional, assim, não é gosto pessoal, eu não vou impor minha ideia, eu sou bem flexível nisso, a gente tem que ser flexível, a gente tem que entender, daqui a pouco, até por que, eu tenho cinquenta anos, eu tenho toda a minha bagagem, mas a minha bagagem pode ser equivocada na hora que eu to falando de uma coisa inovadora, de uma linguagem, dependendo do público que eu to falando, daqui a pouco ‘bah, pois é, será?’, daqui a pouco ‘não, cara’, ‘bah, isso é muito tiozão’. O pessoal se escuta totalmente.

APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS AGÊNCIA B

Entrevista 1

Dados pessoais

Nome: Inara Scherer

Idade: 52 anos

Cargo/Ocupação: Sócia Fundadora

Tempo de atuação na agência: 32 anos na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA – A gente tem os setores definidos assim, tem o pessoal da criação, tem uma pessoa da redação, tem duas pessoas de direção de arte que fazem mais o trabalho criativo gráfico, tem produção e mídia, aí tem o administrativo que é mais financeiro, esse tipo de coisa assim do dia a dia. E tem a parte só online, então nessa parte online a gente tem três pessoas hoje, que fazem desde o trabalho de planejamento online, criação, relatórios, avaliação do trabalho. E quando tem uma necessidade assim de atendimento mais na área online, esse pessoal participa das reuniões com o cliente. Então o que acontece é que a Susana e eu a gente atende o cliente, mas tendo necessidade de um trabalho mais de produção, vai uma pessoa junto. Inclusive em um cliente tem uma pessoa fixa que vai junto, a Sinara, que faz o atendimento aqui dentro, faz a interface com a turma aqui dentro. A gente centraliza então o contato do cliente nela e ela distribui o trabalho aqui dentro, para não ter problema de comunicação, fala com um, fala com outro, então fica dessa forma.

RESPOSTA – Tem desde o início, que é a prospecção. A gente entra em contato com as empresas para conquistar esse cliente, onde a gente apresenta o trabalho que a gente faz. E aí então o cliente começando a trabalhar com a gente, a gente faz uma imersão, um primeiro briefing tanto de conhecimento da empresa quanto o conhecimento dele em relação ao mercado dele. E aí a gente traz para dentro e faz um relatório escrito e passado por e-mail, onde a gente multiplica para todo mundo aqui dentro, para que o pessoal comece a conhecer o cliente. Depois no andamento do trabalho essas reuniões, por exemplo, tem clientes que a gente tem reunião semanal, tem cliente que é de duas em duas semanas, tem cliente que é uma vez por mês. Cada vez que a gente vai numa reunião a gente volta e produz um relatório do que foi tratado nessa reunião. E já passa assim mais ou menos as necessidades,

o que a gente vai ter que fazer, e normalmente a Sinara que é a pessoa que faz essa coordenação, ela passa para o pessoal, a parte mais operacional, digamos assim, que são os pedidos internos de trabalho. Ela transcreve isso nos pedidos internos de trabalho e passa para o pessoal, é um canal.

RESPOSTA – A gente tem uma intranet, que é um programa específico para agência de publicidade. A gente deve trabalhar com ele há uns 15 anos, mais ou menos, e se a gente quiser resgatar um trabalho de 15 anos atrás a gente encontra lá nesse programa. Fica arquivado orçamento, com quem a gente orçou, com quem a gente fez o trabalho, enfim, então tá tudo ali. Inclusive ali tá o número de pedido de trabalho para poder localizar um determinado layout, por exemplo. Ali tem o PIT que a gente chama, pedido interno de trabalho, e aí a gente vê um outdoor ou um catálogo, que foi feito há dez anos atrás, a gente vai lá, por que ele tá arquivado em algum lugar virtual aqui, em algum arquivo. Ali a gente encontra o número do PIT e através do número do PIT a gente acha o arquivo onde está esse trabalho de dez anos atrás. A gente tem um relatório que também fica com essa pessoa que coordena, tem um relatório de todos os trabalhos da agência, assim, tipo uma pauta de trabalho, tanto do off-line quanto do online e essa pauta de trabalho a gente faz uma reunião toda a segunda ou terça-feira, com a turma toda assim para poder ver, que é uma reunião de pauta que a gente faz, ver o que está em andamento, o que tem para aquela semana, o que ficou da semana passada para essa, o que foi feito o que não deu para fazer, por que que não deu para fazer, como é que a gente pode ajudar, enfim, então o pessoal acaba compartilhando isso.

RESPOSTA – Tem duas coisas, tem a questão mais prática, que é o PIT anterior. Por exemplo, eu vou fazer um painel, e eu preciso saber o que que tem no anterior por que eu preciso ter uma sequência. Ele vai consultar através de publi ou o PIT para ele já vai com essa informação para que ele possa ir lá consultar o pit que ele tem que consultar. Já a questão do trabalho, quando entra uma pessoa nova, a pessoa que tá naquela área que já tá acostumada com as demandas e com os clientes, ela capacita, digamos assim, essa pessoa, informa e orienta para as coisas que estão acontecendo.

RESPOSTA – A gente tá até com um caso aqui, que é uma menina que tá entrando, o Thomas tá junto com ela há uns dez dias. No início, no primeiro, no segundo dia, só eles conversando da situação de cada cliente e tal. Daí ela começa a fazer as coisas juntos com ele, eles vão trocando, até que ela comece a fazer sozinha.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA – A gente tem um servidor, que tem um arquivo compartilhado, então ali tem uma pastinha de clientes, daí tem cada cliente, e tudo que é... se tiver por exemplo uma autorização de mídia não vai ter ali, vai estar dentro da máquina de quem estiver fazendo, mas são arquivos compartilhados, são coisas que as outras pessoas precisam acessar, planejamento, por exemplo, vai estar ali. Daí qualquer um pode acessar essa pasta.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA – A gente tinha bastante revistas aqui e hoje a gente tem essa informação toda que é a internet. Então assim, se a gente vai a um congresso, vai a um curso, a gente procura multiplicar essas informações, e dentro da necessidade que a gente tem, a gente vai buscar informações específicas. Por que hoje em dia tem muita informação, e a questão é de tu poder filtrar esse tipo de coisa. Então, a gente procura direcionar mais, se a gente vai fazer um planejamento para um cliente, o que é que eu preciso saber para esse cliente e onde é que eu vou buscar? Daí a gente começa até distribuindo aqui essas necessidades, cada um vai buscar informações, e sugere. Uma análise da concorrência, tem a concorrência tal e tal. Outra pessoa olha e vê que tem uma pesquisa já publicada nessa entidade, nessa associação, enfim. Então a gente busca o que é necessário, e aí fica isso, a questão de planejamento, fica mais com a Susana, comigo, o Thomas também participa muito dos planejamentos, mais nessa questão online. E aí a gente busca informações para poder ter a base para poder desenvolver aquele determinado trabalho.

RESPOSTA – Nesse caso assim, a pessoa traz e daí a gente vai trabalhar no planejamento, a gente faz um brainstorming que a gente divide isso, conversa, discute, para a gente poder ver qual é o posicionamento, qual é a estratégia que a gente vai seguir.

Categoria - Processo Criativo

RESPOSTA – Há 32 anos a gente busca sempre o bom humor aqui dentro (risos). Então isso é muito importante, já tivemos caso de pessoas que não conseguiram ficar com a gente por causa disso assim, por causa da questão de humor. Então a gente fala sempre para o pessoal que a gente tá o maior tempo da parte da vida a gente tá trabalhando, vamos trabalhar bem, assim né, vamos trabalhar feliz. E a gente tem bastante abertura quando tem qualquer problema, que possa ter de relacionamento aqui dentro, ou enfim, a gente tem bastante abertura para o pessoal falar, ou algum problema que alguém tenha, enfim assim, a gente incentiva o feedback, então isso é uma coisa que vem da história da gente. Assim, a gente pode incentivar que as pessoas falem, e que a gente possa conversar sobre aquilo, e incentiva a questão assim de ter um ambiente leve de trabalho, um ambiente agradável.

RESPOSTA – Olha isso não tem método assim, é difícil de explicar isso. Por que sim, a gente busca além dos conhecimentos da área, a gente busca outros tipos de conhecimento, por que eu acredito que tudo constrói e pode vir de uma fonte absolutamente diferente. Assim, na vida, eu to falando, né, não é assim naquele tempo de trabalho. Na vida buscar outros interesses, coisas diferentes. Viajar também é um negócio que é bem legal, conhecer outras culturas, outros hábitos, poder abrir para isso, para não ter preconceito com nada, conhecer o diferente.

RESPOSTA – Às vezes sabe o que tu precisa fazer? Tu precisa desligar (risos). Por que sabe, assim, às vezes tu fica ali em cima do negócio que tu precisa criar, resolver, enfim. E a coisa não vem, não vem, não vem. Às vezes ter uma noite de sono, se é possível ter essa noite de sono no meio, né, mas às vezes ter uma noite de sono, assim, e daí no outro dia, pá, que simples né, é isso mesmo. Então às vezes é poder não ter uma rigidez muito grande com a gente mesmo, assim, não ter que resolver, ter que fazer isso aqui e tal, por que às vezes não é hora de sair, né, então tem que dar uma relaxada. A gente não trabalha com medicina aqui que às vezes tenha que ser uma cirurgia para agora, enfim, às vezes a gente acaba fazendo mais urgência do que realmente tem. Às vezes a cabeça da gente faz com que ‘tem que ser hoje’. Por que tem que ser hoje? Dá para esperar até amanhã, depois de amanhã? Às vezes dá, às vezes a gente que está se exigindo isso.

RESPOSTA – A gente senta todo mundo para conversar, é muito informal né, assim, nós somos uma equipe pequena, nós somos dez ou onze pessoas aqui, então, todo mundo fica nessa sala se for e a gente conversa, discute, é muito tranquilo.

Entrevista 2

Dados pessoais

Nome: Thomas Bauer

Idade: 24 anos

Cargo/Ocupação: Diretor Criativo

Tempo de atuação na agência: 7 meses na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA – Então a gente é bem integrado aqui, nós temos o setor off-line e a gente tem o setor online. Acaba que isso se mistura um pouco, assim tá. A gente tem dois diretores de arte, um arte finalista. A gente tem uma pessoa que centraliza o atendimento, que é a pessoa que produz tudo. Quando é online ela passa para mim. E o pensamento geral das campanhas tá partindo cada vez mais do online atualmente, então a gente tem cliente que o planejamento deles para o ano que vem se baseia na criação do canal YouTube. O online está cada vez mais pautando o restante da agência. Era um pouquinho assim, eles tiveram um pouco de resistência, mas tá acontecendo gradativamente. Então a gente tem essa separação dos dois setores. A equipe do online é pequena, tem só três pessoas. Agora a gente contratou recentemente, não tem nem um mês, uma analista de métricas, que vai cuidar mais da questão de planejamento horários, avaliar os anúncios, emitir relatórios, que era uma coisa que a gente fazia meio que superficial. Eu cuido de todas essas questões, destes planos malucos que surgem aqui na agência.

RESPOSTA – Então, a gente sempre tem algumas reuniões ocasionais. Alguns clientes são mais rotineiros, semanalmente, outros clientes já não, sei lá, são mensal, trimestral, enfim, tem uns que são mais raros. E todo o atendimento é centralizado na Sinara, então tudo que vem de necessidade passa por ela em algum momento, às vezes pode vir direto para mim, mas eu relato sempre para ela, então essa pessoa é organização de pauta. E é basicamente isso, assim. Tem clientes que

estão aqui há muito tempo, então a gente já tem um certo conhecimento de como funciona o cliente, tem clientes muito antigos. Mas é sempre nessa linha, obviamente a gente sempre faz uma pesquisa de mercado no início, quando entra cliente novo, padrão, pesquisa concorrência, pesquisa um pouco da história, para entender o que o cliente precisa.

RESPOSTA – Então, o off-line tem um pouco melhor isso, no online a gente tá tentando melhorar isso, por que é aquela confusão. Do nada surge alguma coisa e atravessa a pauta no meio. Então a gente tá tentando elaborar uma pauta. Eu quero implementar o Trelo, que eu usava, daí como a demanda era muito grande, ou me organizava ou eu fazia as demandas, então eu quero voltar com o Trelo. E na produção eles usam um outro sistema de PITs, que não lembro como é o nome do sistema.

RESPOSTA – Implementação e acompanhamento, então, por exemplo, a Julia entrou agora, então toda essa parte de programação de anúncio, de criação de público, por mais que ela saiba fazer eu estou sempre em cima dela, até por que eu conheço mais o cliente. Então não vou deixar fazer um público errado. Às vezes uma postagem eu digo ‘essa tipo de postagem ou o cliente ou o público não reagiu bem’. Então eu sempre vou dando esses toquesinhos. Claro que a gente sempre espera pessoas proativas aqui dentro, por que equipes pequenas precisam disso. Mas eu sempre digo, a gente vai acompanhando o trabalho, vai fazendo juntos, e aos poucos a pessoa vai assumindo as demandas.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA – Não existe tipo um programa, nada, até acho que por que a agência não tem uma estrutura, uma dimensão para isso. Inclusive quando eu entrei acabou que eu trouxe muita coisa do que eu fazia na outra agência, e fui adaptando e tudo o mais, adaptei um pouco também do que era feito pela pessoa anterior a mim, e ela saiu logo depois. Nas não tinha nem um programa assim, comigo nem foi tanto acompanhar. Foi mais uma coisa que eu cheguei, peguei o que estava andando e apliquei o que eu sabia.

RESPOSTA – Temos o servidor interno da empresa, cada cliente tem sua parte, e tem separado lá, artes, serviços, Facebook, Instagram, tem tudo registrado no servidor. A gente separa por periodicidade, então é feito por exemplo uma pasta do Facebook, uma pasta do Instagram, muitos clientes tem outros tipos de rede, por exemplo o LinkedIn, ou tem administração de sites, então nessa sistemática de separação por período e por cliente. A gente tem os caminhos no servidor, agora, por exemplo, pro ano que vem a gente vai migrar para uma nova pasta. Claro, acaba bagunçando em certos momentos, daí a gente vai lá, apaga o que tá meio perdido, junta, por que às vezes sabe, naquela correria se perde, mas a gente sempre tenta se organizar. Eu vou te dizer, tá na pasta do cliente tal, Facebook, tal mês.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA – Nesses últimos meses, assim, eu fui só no 4º encontro do localweb, lá em Porto Alegre, teve algumas palestras interessantes. Daí quando eu voltei, então a gente fez uma reunião e eu comentei alguns pontos interessantes, alguns cases que foram apresentados lá, eu busquei, mostrei algumas ideias de vídeos, algumas ferramentas e tal. A gente fez uma reunião e eu expliquei o que eu peguei de lá. Confesso que poderia ter sido mais, mas desde que eu entrei aqui foi um evento, mas funcionou dessa forma. Algumas coisas claro que eu internalizei, mas achava que não era tão importante, que não interessa para elas.

Também, por exemplo, a Julia e eu estamos trabalhando muito mais próximos na criação de planejamento dos clientes, então a gente passa o tempo todo mandando referência, então eu ‘vi isso aqui salvo, o que tu acha?’, e tem interação mais pessoal, por WhatsApp, Instagram e tudo o mais.

Categoria - Processo Criativo

RESPOSTA – Eu acho que sempre tem uma demanda muito grande. Não são muito clientes, mas são clientes, assim, grandes. Agora a gente trouxe mais um membro para equipe, então para ajudar a desafogar um pouco. É sempre isso, uma demanda muito grande para uma equipe muito pequena. Então às vezes tu quer fazer uma coisa diferente, só que essa coisa diferente sempre demanda tempo. Tu quer aprimorar o trabalho, mas também, tudo demanda tempo, mas às vezes tu tá com muita responsabilidade, muitas coisas diferentes. Principalmente no online, no off-line eu acho que tem uma sequência um pouco melhor para esses prazos de

publicação, mas no online sempre tá atravessando coisa. Então acho que falta organizar um pouco mais esse cronograma, e por uma rigidez, tanto interno quanto com o cliente. Se a gente estabelecer um prazo, vai ser esse prazo, e a gente tem que tentar cumprir tanto interno quanto o cliente tem que entender que não vai ser antes disso, não adianta pedir outra coisa, e se pedir outra coisa no meio tem que entender que isso aqui vai ser postergado. Então acho que dessa estrutura a gente tá tentando melhorar, mas acho que é isso, sempre falta de tempo, para muita coisa ser feito. Estrutura física aqui é perfeita, não tem o que dizer. A estrutura de liberdade criativa, até onde o cliente permite também, tem clientes que são mais liberais, acho que isso beleza, é mais a questão de organização de pauta. Tem que entender que no online funciona não funciona tão mais... à risca assim.

RESPOSTA – Normalmente se eu não estou conseguindo fazer eu me liberto daquela coisa e deixo parada num canto, se tiver essa possibilidade. Muitas vezes eu desopilo, vou sei lá, tocar um violão... Até tenho um violão aqui que a Susy me trouxe. Eu gosto bastante, se eu to meio encucada, vou lá, toco um pouco, assisto alguma coisa, e quando vê, disso me surge alguma ideia, de buscar assim, num momento de descontração às vezes vem naturalmente. Pelo menos esse funciona muito comigo. Eu tenho muito insight, por exemplo, de madrugada. Claro, se eu acordar e tirar alguma ideia eu anoto no celular. E outra coisa também, assim, ideias eu sempre vou anotando. Às vezes não é naquele momento que eu vou usar, mas eu sempre tenho, não um repositório, mas eu tenho algumas coisas soltas que eu posso usar em algum momento, juntando. Eu sou muito assim de remixar, eu pego uma coisa aqui e uma coisa ali e monto uma coisa nova. É muito meu processo, assim, de remix, muito dificilmente eu vou criar uma coisa do zero, muito difícil.

RESPOSTA – É sempre na base da argumentação. Quem tiver o melhor argumento acaba levando. Claro que às vezes as chefes pedem alguma coisa, a gente cede, ou o cliente, muito também acontece isso no cliente. Mas é sempre na base do diálogo, se a gente tá com um problema tem que pensar, por que tu quer desse jeito, por que eu quero desse jeito, ou por que eu acho como tem que ser. Muitas vezes o que a gente faz é deixar o cliente decidir. Vamos com as duas possibilidades e o cliente que acha qual é melhor, ou se achar que tem uma terceira. Mas é sempre assim, a decisão final sempre vai ser do cliente. Tem uns clientes que eu tenho um pouco

mais de controle, eu acabo mandando o que eu acho, como o cliente tem um pouco mais de confiança. Eu não mando um plano para aprovação, eu mando um plano para dizer 'ó, eu to fazendo isso'. Para os clientes que a gente tem que tem um processo burocrático um pouco maior para aprovação, qualquer coisa que tu fizer tu tem que passar por três pessoas lá dentro, além do crivo interno, então a gente acaba mandando mais opções e escolhe qual dessa tu quer, ou não quer nenhuma, ou até o que tu acha. Acaba prevalecendo muito isso. Uma coisa que eu ando percebendo muito, também, que às vezes a criação que parte do online, de uma peça online, às vezes migra para o off-line depois. Antes era o inverso, agora meio que por algum motivo está acontecendo o contrário.

APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS AGÊNCIA C

Entrevista 1

Dados pessoais

Nome: Marcelo Pino

Idade: 50 anos

Cargo/Ocupação: Sócio Fundador

Tempo de atuação na agência: 3 anos na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA – A gente analisa tudo por projeto, então a primeira coisa é entender quais são as necessidades do cliente. Todo o cliente vai ter uma necessidade permanente, ou diária digamos assim, então essa vai ser a equipe cerne desse cliente. Porém muitos clientes, até pelo nosso viés, tem necessidades pontuais, por exemplo, eu já tive um trabalho onde eu tinha que trabalhar em cima da logística do cliente. O que que eu fiz? Eu chamei um profissional da FGV. O que que é interessante? Quando esse profissional da FGV, que é expert em logística, ele entra no universo de pessoas criativas e pessoas diferentes, ele também se contagia disso, e ele também começa. Nós fora do universo do expert damos soluções bizarras que ele aproveita soluções diferentes pro trabalho dele. Então a gente vê muito a nossa forma de montar equipes como mais ou menos uma produtora de vídeo faz. Que é um dos formatos mais interessantes para trabalhar o marketing hoje, que é o que? São equipes flutuantes. Tu tem aquela equipe central e tu tem uma equipe flutuante, mas de alta qualidade. Então tu não trabalha só com estagiários, que também é uma coisa importante. Não tenho nada contra estagiários, estagiários são extremamente necessários. Mas tu não pode entregar trabalhos chave para um estagiário, por que ele precisa aprender. Até é ruim para ele. Então por exemplo quando eu tenho uma necessidade de uma produção de conteúdo muito específico, eu trago pessoas que entendem daquilo ali e quando elas ingressam na nossa equipe a gente pega o talento daquela pessoa e consegue formata dentro da entrega que a gente precisa. Então essa é a forma que a gente monta a equipe para nosso cliente. Por exemplo, a gente terceiriza produção de vídeo, por que o formato da produtora é isso. Ela tem a célula e ela trabalha com N

terceirizados. Então pra gente é muito bom, por que a gente respira coisa de fora, então trabalhamos muito com terceirizados.

RESPOSTA – Na verdade assim, o presencial ele é muito importante. Com alguma frequência, inclusive. Outra coisa que é importante também depende muito do cliente é conversar com mais de um líder, ou com pessoas de outro segmento. E ao mesmo tempo quando tu faz isso, tu consegue entender os pontos fracos e fortes e a falta de sintonia em alguns discursos, que isso é super natural em todas as empresas, mas isso acaba te dando alguns indícios. Tu começa a entender o que pode estar dando certo e o que pode estar dando errado, o que é uma falta de comunicação e o que que é uma questão também de percepção. É isso é muito importante, por que que é legal ter empresas de fora atuando? Já teve agência em estilo house, que é aquela agência que fica dentro da empresa. Eu acho que o maior desperdício de dinheiro é ter uma house, primeiro por que tu tem que contratar todo mundo e segundo, todos acabam pensando da cabeça do dono, então a pessoa de fora é muito importante para isso. Outra coisa, a gente sempre procura, independente do tamanho do cliente, ter pessoas com muita experiência atuando no processo, mesmo que cliente seja muito pequeno. Por exemplo, eu tenho sempre reuniões com os líderes da empresa para com a minha experiência entender como eu posso ajudar ele. E a questão é sempre com o foco em negócio, inicialmente. Campanhas bonitas, uma campanha legal, criativa, todo mundo faz. Hoje ninguém faz, por que a gente está passando por um processo de transição que ele está sendo muito nefasto para o ambiente criativo. Se tu pegar, por exemplo, as campanhas de shopping, o que trazem de criativo as campanhas de shopping? As que eu tenho visto, nenhuma, é sempre uma pessoa e uma frase do lado. Por quê? Por que se entrou nesse universo do marketing digital, e o marketing digital ele é um marketing muito de ativação e não de encantamento. Então tu tem poucos elementos interessantes. Então quando tu começa a entender isso e quanto tu entende que isso é um período de passagem, tu tem que trabalhar isso com teu cliente e tu tem que ter experiência para isso. Então com alguns clientes eu tenho reuniões periódicas e com outros eu tenho uma reunião por mês para falar sobre estratégia de negócio. Por quê? Por que todo mundo tem muitas ansiedades, principalmente quando tu toca o negócio. Seja se tu é um diretor de marketing de uma rede de escolas, que tem 800 pessoas em volta, ou se tu é dona de uma

pequena loja. E a criação e a gestão é um processo de desapego. Quem é o teu cliente? Então foca no teu cliente. Desapega. Ou seja, tu tem que começar a trabalhar isso. Então primeira coisa é proximidade. Segunda coisa é tu dominar teu segmento e entender isso. Então aí tu tem que fazer uma construção, também isso é importante, por que cada marca tem um tempo de maturação. Daí que tá. O criativo trabalha definitivamente com limites, se não tiver limites ele não pode dizer que ele é um grande criativo. Aí que tá o barato, tem pouca verba? Tu tem que ser mais criativo. Tu tem que mostrar 10 coisas? Tu tem que ser mais criativo. Tu pode fazer qualquer coisa? Tu não precisa ser tão criativo.

RESPOSTA – Na verdade assim, a gente não tem sistema hoje por que a gente é uma empresa muito pequena. Então a gente tem um acompanhamento muito próximo. E a gente tem uma pauta e tem pessoas estratégicas responsáveis por cada entrega. Então os meus clientes, eu gerencio todas as entregas dos meus clientes e eu gerencio a pauta dos meus clientes. Tem uma pessoa estratégica específica para as entregas de mídia, entregas de produção. Então a gente foca em pessoas e muito numa gestão interna que é muito fácil por que está todo mundo no mesmo ambiente.

RESPOSTA – Tudo depende do projeto. O aprendizado, na verdade, ele é vivência. Por que, por exemplo, que eu consigo entregar para o meu cliente algo novo? Por que eu vivi intensamente agência, vivi Porto Alegre, vivi São Paulo, vivi grandes expoentes da comunicação. Vivi fora de agência, numa produtora. Empreendi projetos meus, montei uma empresa dentro de um coworking que eu comecei a empreender projetos dos outros. Então assim, a vivência é extremamente necessária. O criativo sempre tem que estar buscando informações externas, talentos externos. E o mais legal é que não necessariamente você vai buscar uma coisa específica. Mas quando tu é criativo e tu domina as ferramentas de marketing tu aprende coisas completamente absurdas mas tu começa a trazer isso para o teu universo do marketing e começa a lidar com isso. Geralmente a gente trabalha com e-mail e WhatsApp, mas todo o processo e projeto mais denso a gente trabalha com reuniões presenciais. É extremamente temerário tu fazer toda uma produção e depois tu ter gravado coisas equivocadas por que tu não deixou claro para o teu cliente, por exemplo, o que tu ia fazer. Então é engraçado assim, eu acho que eu pratico

algumas coisas antigas, mas que eu acho que é extremamente importante por que eu sei qual é o problema de ter que gravar uma diária a mais, por exemplo. Então a gente toma muito estes cuidados, então dependendo do projeto a gente até interfere na gestão de outras coisas, fornecedores, por saber como é o processo.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA – Então, primeiro a gente é muito pequeno, a gente tá numa sala, segundo, o universo desse novo colaborador, principalmente quando é jovem, ele mudou muito e eu até tenho ainda dificuldade de lidar com isso. Por que ainda existem jovens que na minha maneira de ver, pensam corretamente a sua carreira, mas existe uma massa muito grande de jovens hoje que quer receber e não quer trabalhar, por incrível que pareça. O que eu quero dizer é que eu já cansei de ouvir “o quanto eu vou ganhar?”. Quando eu fazia estágio, dependendo da agência e tudo o mais, a gente nem perguntava isso, até por que a gente entendia que estar dentro de uma estrutura que te permita crescer era extremamente importante para começar a carreira. Eu acho que hoje tem uma gama de jovens, e eu acho uma pena isso, que eles estão preocupados em ganhar dinheiro, mas eles não estão entendendo, por exemplo, que eles não tem formação. E outra coisa, ele não entende processo criativo, ele entende de fazer layout, ele não estudou, ele não sabe como é que se cria. A gente, por exemplo, tem uma série de anuários de criação não só brasileiros, gringos, revistas e é raro tu ver o estagiário olhando aquilo ali quando ali ele deveria aprender como criar, no mínimo ter referências. Então assim, a gente puxa muito as pessoas, mas como em qualquer situação é a pessoa que vai fazer o timing da vida dela. Inclusive a gente até dá outras oportunidades, desde que a pessoa busque. Então assim como uma equipe pequena a gente traz a pessoa para dentro, abre as portas e a pessoa vai andar dentro do desejo dela.

RESPOSTA – A gente tem um servidor, vários HDs e o que tem nos HDs tá na nuvem. A Lu trabalha no financeiro e suporte de gestão, então a Lu tem o cadastro de todos clientes, aniversários de todos, então a Lu é nossa central de informações, ela trabalha de duas a três vezes por semana, ela faz a parte administrativa financeira e a gente tá começando a trazer outras atribuições para ela. Digamos assim que a parte administrativa financeira ela faz de uma a duas vezes por semana, então não precisaria vir mais. Ela tem vindo mais para fazer outras funções,

como fazer a gestão do calendário de entrega de peças, fazer a gestão do calendário de datas de entrega para as mídias, fazer orçamentos também.

RESPOSTA – Na verdade eu e o Fabiano, a gente senta um do lado do outro, então a gente trabalha como uma dupla de criação, basicamente. Então quase tudo que sai já foi discutido entre nós dois. Mesmo quando eu crio sozinho alguma coisa para casa ou ele cria sozinho alguma coisa para a casa antes de a gente layoutar, antes de finalizar o processo, a gente discute. Então para a gente ali é meio que uma discussão de dupla de criação.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA – Na verdade assim ó tu tem que buscar as referências e tu tem que buscar também o que tá acontecendo no mercado. E a gente busca muito isso em pesquisa em sites, sites específicos. Volta e meia eu apresento peças legais, ele me mostra outra peça, ou olhamos estratégias e isso é importante, isso também é interessante, que até se fala muito em curadores hoje, que é, onde é que tu busca tuas referências? Eu busco em anuários, com o tempo a gente vai aprendendo, e vai identificando e aí sim tu tem que saber as tuas fontes. Uma coisa é a busca do conhecimento está muito ligado ao marketing, então isso é o conhecimento técnico. Depois o criativo tem que ter o conhecimento vasto, ele tem que ver tudo que tem de filme que tem por aí, mesmo que não goste. Até um filme muito comentado, se é um filme muito maluco, ele tem que ver. Ele tem que entender de linguagem, qual é uma linguagem moderna hoje, de cinema, linguagem de câmera, linguagem de narrativa. Isso aí é um conhecimento mais amplo, mas que um criativo tem que ter e até linguagem externas.

Categoria - Processo Criativo

RESPOSTA – Na verdade não, assim, até mesmo se eu tivesse caminhões de dinheiro eu acho que não é questão de investir na agência, por que o que eu acho é a pessoa que busca isso. Primeira coisa, além dos anuários, o universo da web é gigantesco, então isso já te permite tu ver milhões de coisas, então muito está na pessoa. O que eu mudaria, por exemplo, se um dia a Agência C se tornou uma empresa teoricamente grande, e eu já pensei sobre isso, o que eu acho que eu faria, até por uma experiência que eu tive em São Paulo, primeira empresa, eu montaria

minha empresa no meio de um coworking. Por que esse seria o melhor investimento que eu poderia fazer dentro de uma empresa, por que eu iria oferecer espaço para profissionais que me interessam, eu iria oferecer muito mais acessível, para ter eles por perto. E ter um universo de pessoas pensando mil coisas diferentes contamina positivamente a tua equipe. Então eu buscaria muito mais isso do que investir em alguma outra coisa.

RESPOSTA – A questão é assim, o segredo é tu entender o teu processo criativo. A partir do momento que tu entende o teu processo criativo tu sofre muito menos. Eu tive sorte de ter tido grandes professores de segmentos completamente diversos, por exemplo, eu tive um professor de bateria que era genial, eu tive um professor de artes plásticas que era brilhante, eu tive um professor de dramaturgia também brilhante. E cada um tinha sua metodologia, etc, mas todos falavam sobre processo criativo. E num determinado momento, então, tu vai exercitando coisas. Se tu é um cara assim preocupado com isso, em um determinado momento tu encontra o teu processo criativo. O meu processo criativo está baseado em duas coisas, primeiro uma absorção absurda de informação e eu acho que o criativo passa muito pelo observador compulsivo. O criativo para mim é um grande observador de tudo, e ele não deixa de viver para isso, pelo contrário, ele vive muito mais. Ele vai mais ao cinema, ele vai no teatro, mas na entrada do teatro ele está observando as pessoas, ele está observando tudo. Eu sou muito, um amigo meu que era de cinema me disse, que eu sou imagético, então eu vejo muito blog, muita coisa de Agência B, a Agência B me fala muito. Então a primeira coisa é consumir muita informação e isso eu já faço naturalmente. A segunda coisa é um processo que eu tenho que maturar as informações, por que o que acontece, eu me alimento de um monte de informações daí eu tenho uma cenourinha, que o cliente diz eu preciso disso, daí eu tenho um objetivo, aí eu vou maturando as coisas e o objetivo ao mesmo tempo. E eu só sento na minha mesa para escrever ou para desenvolver quando eu sei o que eu quero fazer. Então eu sou um cara que eu tomo um cafezinho, eu desço para comer pão de queijo, eu vou aqui ou vou ali, mas eu estou trabalhando.

RESPOSTA – A primeira coisa que eu digo, a criação, quando a gente fala de marketing, é a arte do desapego. Por que a divergência não só acontece no teu núcleo ou com teu cliente, por exemplo. Então tu tem que ter o desapego e entender

o que que o cliente precisa, então, na verdade, quando há uma divergência tu tem que ir para o campo da argumentação e pautar isso a partir dos critérios que estão sendo necessários ali. O que eu quero dizer com isso? É critério criativo, é critério de narrativa? Então tu vai discutir narrativa. Criativo bom não tem liberdade poética, quando a questão da discussão está lincada a um perfil ou uma necessidade do cliente, aí que vem a questão do desapego, tu tem que entender o que é que melhor para o cliente. Por isso que eu sempre digo que para os criativos a coisa mais importante é ter um projeto pessoal, eu sempre tive projetos pessoais. Por que ali tu faz o que é que tu quer, aí ninguém entendeu meu texto, azar, é meu livro, não compra então, ninguém entendeu meu quadro, também, está na minha parede, não te preocupa com isso. E acho importante isso para o criativo, por que é libertador para o cara, por que ele até começa a lidar melhor com essas imposições. Então isso é muito importante, ter projetos autorais. Mas fora isso, é tudo uma negociação.

Entrevista 2

Dados pessoais

Nome: Fabiano Blauth

Idade: 48 anos

Cargo/Ocupação: Sócio Fundador

Tempo de atuação na agência: 3 anos na empresa

Categoria - Agências de Publicidade

RESPOSTA – Bom a gente tem uma equipe básica, que digamos dá conta da maioria do recado. A gente não sente falta de um profissional para executar um trabalho, a gente sente falta talvez de um profissional mais qualificado pra uma determinada área do processo desse trabalho. Eu comecei pequenininho já, então meio que tive que aprender de tudo, de tudo um pouco. Tanto a parte de gestão da empresa, que é uma coisa que não me interessava na época, mas tu acaba te obrigando a ter uma noção pelo menos. Claro, sempre fui da criação, mas na criação tem muita coisa que tem que fazer. Então normalmente a agência se dividia entre o diretor de arte, o redator, o arte finalista, e a gente tinha que fazer tudo. E volta e meia também tinha que interagir com fornecedor e tal, ou seja, finalizar, então tinha que entender da finalização. Depois veio a internet, tomei um susto no início, por que saí muito da zona de conforto. Cheguei até a me meter a fazer site uma época,

mas aí eu vi que não, tem que definir um pouco mais o teu foco e aí terceiriza o que não for do teu negócio. Mas hoje também a gente tem muito parceiro na área de tecnologia, por que a coisa acho que começou a se estabelecer. E depois de uma mudança que teve em 2014, 2015, que acho que foi mais relevante, por que junto crise com mudança nessa área. Crise geral no Brasil, mas uma crise pior para a nossa área por que além dos anunciantes já estarem assim meio que migrando um pouco para o digital, e achando como se fosse a solução mágica que iria gerar menos despesas e tal, menos investimento, eles aproveitaram quando estraram em recesso também, daí já corta aqui, já corta ali e vamos botar só no digital. Isso é uma realidade talvez de empresas pequenas e médias, anunciantes pequenos e médios, os grandes acho que continuaram fazendo o que sempre fizeram, mas aí a gente sentiu muito. Então eu passei por todo esse processo de mudança e tive que me adaptar e fazer de tudo um pouco. Nos organizamos, basicamente, pelo porte do trabalho atual. Tem o trabalho do dia a dia, este independente de quem está aqui na nossa equipe, freelance, estagiário... Claro, eu como sênior eu vou sempre estar organizando o trabalho e também avaliando. Em último caso eu assumo, também, se nada der certo, eu assumo. Já um trabalho maior que às vezes requer pesquisa, de mercado, concorrência, tem demanda de mídia e produção grande, demandas digitais mais elaboradas, com landing page, essa estrutura de internet tem que estar lincada com outros sistemas, produção de mobiliário urbano, daí como a gente faz. A gente fica de gerenciar tudo isso, a gente normalmente chama um freelance de mídia e um freelance de pesquisa, às vezes até um profissional de outra agência, que vai fazer na sua área vaga. A gente tem uma rede de contatos, então a gente chama. Existem empresas de mídias programáticas que vão atrás do consumidor, do público final, que eu posso categorizar, e eles conseguem captar um lead bem específico, que tem que integrar com o sistema da empresa lá. Então a gente acaba tendo também envolvimento com profissional de programação e também tem empresas aí de web que fazem essa parte para a gente. Então a gente vai fazer a campanha, tudo a gente vai ter que gerenciar estas interações aí, às vezes tem que pegar alguém de criação para dar um suporte. Criamos internamente o conceito, a estratégia, daí fazemos uma reunião de briefing, uma coisa mais profissional, tudo isso a gente vai compondo.

RESPOSTA – A interação na verdade ela acontece com os três sócios, que é eu, o Marcelo e a Cláudia. Eu menos até por que eu não gosto dessa área muito, sabe, por mim eu fico quietinho lá fazendo o meu trabalho. Mas por necessidade eu acabei gostando de algumas partes, mas tipo um cliente maior, que de repente tem uma demanda diária de criação eu interajo mais, pegando briefing para passar para equipe, avaliando trabalho e enviando esse material para o cliente direto. E o Marcelo atua já mais numa parte mais estratégica, mais macro com esse cliente. E a Cláudia atua numa área mais operacional, de repente captar fornecedores, mídias, etc. então a gente acaba compondo dessa forma. A Cláudia é mais relacionamento também, tem alguns clientes que ela atua mais nessa parte, menos dia a dia e mais de relacionamento e não tão estratégico.

RESPOSTA – A criação normalmente a gente acompanha, a gente faz presencial, a gente quer tá acompanhando de perto, tá orientando. A gente já fez alguma experiência externa que não deu muito certo. Mas em alguns casos específicos não precisa ser presencial, tratar Agência B, por exemplo, funciona. A gente não tem sistema de controle de prazos, é tudo na agenda. Isso, eu já usei sistemas para isso, na outra agência a gente tinha, eu gostava. Mas como a gente começou com estrutura pequena, não sentiu necessidade, acabou que cada um faz o seu controle, um cobra do outro, e-mail, e vai de tudo. A gente até tentou implantar um sistema gratuito tipo para gerenciar alguma coisa, daí um usa o outro não usa. Ou tu obriga, a partir de hoje todo mundo tem que usar, senão não funciona. E tá funcionando sem, claro, tu tem que estar sempre mais atento, não tem nenhum sistema para te lembrar, daí tu te organiza mais individualmente e a gente tem que ficar em cima do que a gente faz de terceirizado.

RESPOSTA – Como a maioria das demandas a gente faz terceirizado, a gente faz reuniões presenciais para passar um briefing bem detalhado, mando referência, daí a pessoa depois só entrega, manda por e-mail, etc.

RESPOSTA – Normalmente fica alguém responsável. Estagiário de criação normalmente é eu que fico, então eu procuro iniciar com tarefas bem básicas, mas ficar bem próximo e orientando presencialmente. Como eu fico bastante aqui dentro, então eu fico meio que controlando, procuro fazer com que a pessoa esteja sempre

ocupada, fazendo alguma coisa, mesmo que seja mais operacional às vezes. Mas a gente costuma também orientar profissionalmente e não só no trabalho do dia a dia. É legal assim chamar a pessoa para uma conversinha “o que tu quer da vida?”, tipo, tu conhece profissionais que trabalham na sua área que são os caras que tu vai se espelhar, então, dar uma letrinha assim.

Categoria - Gestão do Conhecimento

RESPOSTA – A gente tem um servidor, interno, e eu tenho um serviço de backup na nuvem, até que eu contratei agora. Eu tinha manualmente, eu tinha um programinha que fazia o backup automático, daí eu fazia rodízio com HD externo, levava para casa, trazia, aquela coisa, daí um HD estragou daí eu contratei a solução na nuvem que eu acho que vai suprir bem. A gente pelo servidor restringe acesso, se tu é da criação tu só vai acessar a pasta de trabalho de criação, a pasta de atendimento tu não vai acessar. Pelo servidor a gente consegue dar essa restrição. Não é tão rígido, mas tem um sistema, até por que eu já usei um sistema que gerava números e eu meio que adotei a numeração de sistema para o manual, então a gente segue uma lógica. Tem uns bagunceiros que entram, como a gente chama freelance, as pessoas às vezes tem processo delas, daí eu procuro “não, tu até pode ter tua forma de organizar, mas na pastinha segue a numeração que eu vou achar aqui depois”, mas funciona.

Categoria - Capacidade Absortiva

RESPOSTA – o conhecimento externo acaba entrando muito pelo processo, como essas empresas de tecnologia, de novas mídias, a gente tem esse contato frequente a gente acaba tendo esse conhecimento externo, ele acaba vindo naturalmente. Claro que a gente acaba participando de algum evento, alguma coisa, mas eu acho que para se atualizar num mercado eu acho que tá nele acaba acontecendo naturalmente.

RESPOSTA – Quando é um trabalho mais complexo, como uma campanha, então tem o brainstormig de planejamento e o de criação, basicamente. Vou te dizer que para os freelances de criação mesmo a gente deixa a parte mais operacional, então a gente fica mais com a parte mais intelectual, eu e o Marcelo que somos de criação. Claro que quando envolve mídia ou planejamento, ou pesquisa e coisa assim, às

vezes o profissional de fora ele sabe muito mais que a gente, ou até uma empresa de uma mídia digital diferente assim, então a gente faz um brainstorming mais de briefing com essa pessoa ou essa empresa, por que ela tem um conhecimento maior que o nosso nessa área específica, em reuniões presenciais. Em alguns casos, empresa de São Paulo, empresa digital, às vezes a gente faz reunião pelo Skype.

Categoria – Processo Criativo

RESPOSTA – O fato de tu estar no ambiente de trabalho é mais para tu trocar ideia. E a pessoa que está criando em dupla eu acho que tende ao trabalho ficar melhor, ou não ir para o caminho errado. Isso acontece, às vezes tu está indo para um caminho e o outro olha e diz acho que não é por aí, por isso, isso e isso. Então é mais pela interação de equipe.

RESPOSTA – A gente tem bastante livros, livros de criação mesmo, a gente tem uma coleção bem grande, um acervo legal. E tem alguns sites que tem campanhas mundiais legais, que são uma referência boa. E tem sites de referência estética também, por que às vezes a questão não é conceito, é estética, então já tem um conceito mas tem que achar uma estética para aquilo ali, então cai muito sobre mim essa parte. Então às vezes até o Pinterest, por exemplo, é uma ferramenta legal para isso, para pesquisa, eu uso bastante. Eu como já tenho bastante vivência, eu consigo resolver, eu sempre consigo resolver, só que às vezes, até o Marcelo me cobra assim, cara tu tem que criar, não tem que resolver, esse é um trabalho para criar, então tu tem que sair um pouco da caixa mesmo, daí a pesquisa, eu acho, ajuda bastante.

RESPOSTA – Digamos que, acho que uma conversa é a melhor coisa. Eu sou mais flexível, e eu acho assim, que quem vai estar de frente com o cliente depois, acaba tendo um pouco de peso maior na decisão. Então acho que a pessoa tem que estar confortável de estar apresentando um trabalho que acredita, então é meio que por aí.