

Universidade de Brasília

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

**Comunicação e cultura organizacional como coadjuvantes na performance
criativa em agências de design gráfico**

Renato Pontual de Souza Freitas

Fevereiro de 2018

Renato Pontual de Souza Freitas

Comunicação e cultura organizacional como coadjuvantes na performance criativa em agências de design gráfico

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como requisito para obtenção do grau de Mestre em Comunicação.

Linha de Pesquisa: Imagem, Som e Escrita Eixo Temático: Comunicação, Imagem e Criatividade.

Orientador:

Professor Doutor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho.

Fevereiro de 2018

Renato Pontual de Souza Freitas

**Comunicação e cultura organizacional como coadjuvantes na performance
criativa em agências de design gráfico**

Brasília, fevereiro de 2018

Dissertação avaliada pela seguinte Banca Examinadora:

Professor Doutor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho
(presidente)
Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade de Brasília

Professor Doutor João José Azevedo Curvello
(membro interno)
Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade de Brasília

Professora Doutora Gabriela Pereira de Freitas
(membro interno)
Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade de Brasília

Professora Doutora Luiza Mônica Assis da Silva
(suplente)
Faculdade de Comunicação da Universidade Católica de Brasília

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais (*in memoriam*), pelo início.

Especialmente, à minha amada companheira, Simone, pela compreensão, serenidade, incentivo e carinho nas horas mais difíceis.

Ao meu orientador, Professor Doutor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho, por incentivar, desde o embrião, o meu propósito. Pela sua disponibilidade permanente, que venceu fusos-horários, por sua boa vontade e paciência incansáveis, por suas observações precisas e pelas discussões, às vezes calorosas (mas nunca inoportunas), que me ajudaram a encontrar o caminho.

Aos membros da banca examinadora, pelo tempo valioso que dedicaram ao oferecer seus conhecimentos e experiências para analisar e contribuir expressivamente com meu modesto trabalho.

Aos colegas do PPG-FAC, pela companhia nessa estrada, nem sempre pavimentada, que percorremos. Em especial à Anna Cristina, pelos cafés filosóficos, e ao Bruno Porto, colega e cúmplice na longa e permanente luta pela valorização e pelo reconhecimento de nossa profissão: somos *designers*, com muito orgulho.

Aos demais professores e colaboradores do PPG-FAC.

Aos meus amigos-família para sempre no coração, Bob B., Bob M. (*in memoriam*), Maw, Nina (*in memoriam*), Nino, Patrick, Sandy e Sofia.

A quem quer que seja o autor do conselho: “Escreva com vinho, revise com café.”

RESUMO

Nos últimos anos, foi possível observar a emergência de organizações cujos modelos de gestão promovem ambientes onde a informalidade, ao menos aparente, faz-se perceptível. Tais modelos estão fortemente difundidos entre as ditas empresas da Indústria Criativa e, dentre elas, as agências de design gráfico. Propomos, neste trabalho, verificar se tais modelos informais, em confronto com os modelos de gestão considerados tradicionais, resultam em uma mudança significativa nas performances criativas de suas equipes. Por meio de entrevistas episódicas realizadas junto às lideranças e às equipes criativas de duas agências com perfis heterogêneos, procuramos identificar e estabelecer as relações entre as culturas organizacionais, caracterizadas pela gestão formal e informal, e os possíveis elementos que proporcionam maior ou menor desempenho criativo dos profissionais que atuam em agências de design. Nossa abordagem se concentra em fundamentos teóricos da cultura e comunicação organizacional, com destaque para os trabalhos acerca das dimensões culturais de Geert Hofstede (1990), e por princípios da comunicação organizacional sob a perspectiva da Escola de Comunicação de Palo Alto, apontados por Claude Duterme (2008). Para a observação de fatores motivadores ou inibidores da criatividade, reunimos um substancial *corpus* composto por artigos publicados por pesquisadores destacados no campo dos estudos da criatividade. As características culturais das organizações, observadas por meio dos relatos de seus colaboradores, fornecem indicadores capazes de apontar fatores inibidores ou facilitadores da criatividade. O que poderia parecer, para o senso comum, como organização propícia para a fluência da criatividade a empresa na qual os modelos de gestão são mais informais, em contraste com a empresa gerida de forma sistemática, não se revelou notoriamente, levando-nos a questionar as possíveis causas de tais resultados.

Palavras-chave: Criatividade; Comunicação organizacional; Cultura organizacional; Design.

ABSTRACT

In recent years, it has been possible to observe the surge of organizations whose management promotes environments with noticeable informality. Such models are thoroughly used among companies of the so-called Creative Industry, which includes the graphic design studios. This work proposes to verify if these informal models, in comparison with the traditional models, result in a significant improvement in the creative performance of their teams. Interviews were done with creative teams and leaders of two contrasting agencies to identify the existence of a relation between the two types of organizational cultures, informal and traditional, with greater or lesser creative performance of professionals from the design studios. This study approach focuses on the theoretical foundations of the organizational communication culture, with emphasis on the cultural dimensions theory of Geert Hofstede (1990), and by principles of organizational communications by the perspective of the Palo Alto School of Communication, appointed by Claude Duterme (2008). To help the analysis of motivating or inhibiting factors of creativity, substantial bibliographical material was reviewed, published by leading researchers in the field of creativity studies. The cultural characteristics of the organizations, observed through the input of their collaborators, provided indicators capable to appoint creative inhibitor or facilitator factors. What might seem, by common sense that an informal workplace would be more favorable for creativity performance, in contrast to the traditionally managed firm, surprisingly was not confirmed by not performing well, leading us to question the possible causes of such results.

Keywords: Creativity; Organizational communication; Organizational culture; Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. A Visão Sistêmica da Criatividade	23
Figura 2. O Modelo Four C de Kaufman e Beghetto	29
Figura 3. A Visão Sistêmica da Criatividade de Csikszentmihalyi Relacionada ao Modelo Four C de Kaufman e Beghetto	33
Figura 4. O Modelo Psicosociocultural da Criatividade	34
Figura 5. Manifestações da Cultura Organizacional.....	51
Figura 6. Esquema do Processo Comunicacional.....	57
Figura 7. Formas de Conhecimento e Apresentação na Entrevista Episódica	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. O Modelo Four C da Criatividade Combinado com Diferentes Questões do Campo	30
Tabela 2. Efeitos do Processo Criativo Observando-se os Elementos da Teoria Sistêmica Aplicados ao Modelo Four C.	32
Tabela 3. Comparando os Modelos 4 Ps e 5 As da Criatividade	38
Tabela 4. Entrevistados das Agências AGI e AGF	107
Tabela 5. Motivadores e Inibidores da Criatividade por Agências	127

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CENÁRIO DE PESQUISA	14
1.1 Definindo o problema.....	15
PARTE I: ARTICULANDO SABERES	18
2 CRIATIVIDADE	18
2.1 Abordagens da criatividade	20
3 CULTURA	42
3.1 As dimensões culturais de Geert Hofstede	44
3.2 Cultura organizacional.....	48
4 COMUNICAÇÃO.....	55
4.1 Conceito.....	55
4.2 Comunicação organizacional.....	64
5 DESIGN	70
PARTE II.....	73
6 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	73
6.1 Criatividade e inovação: desfazendo ambiguidades	73
6.2 Falando de criatividade nas organizações	75
6.3 Fatores promotores da criatividade.....	77
6.4 Fatores inibidores da criatividade.....	82
PARTE III.....	93
7 PESQUISA DE CAMPO	93
7.1 Fase operacional – seleção das agências	94
7.1.1 Localização.....	94
7.1.2 Porte.....	95
7.1.3 Tempo de atuação.....	96
7.2 Instrumento de pesquisa	97
7.3 Entrevistas	101
7.4 Perfil das agências	102
7.4.1 A agência AGI.....	102

7.4.2	A agência AGF.....	103
PARTE IV	110
8	DISCUSSÕES	110
8.1	Processo criativo.....	110
8.2	Clima e ambiente organizacional	112
8.3	Interação com os colegas	115
8.4	Interação com a(s) liderança(s)	117
8.5	Perspectivas profissionais.....	119
8.6	Reflexões	121
PARTE V	125
9	CONCLUSÕES.....	125
10	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	130
10.1	Número de agências pesquisadas	130
10.2	Atual conjuntura econômica do país	130
11	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	131
REFERÊNCIAS	133
ANEXOS	140
	Anexo 1 – Cópia do relatório de desempenho adotado pela agência AGF	140
	Anexo 2 – Cópia do organograma e descrição de funções (neste, o de <i>Head Designer</i>) adotado pela agência AGF.....	143
APÊNDICES	147
	Apêndice 1a – Tabela compilatória dos fatores promotores e inibidores da criatividade, segundo o <i>corpus</i> reunido.....	148
	Apêndice 1b – Tabela de recorrências dos fatores promotores e inibidores da criatividade, segundo o <i>corpus</i> reunido (recorte do fator Lideranças).....	149

INTRODUÇÃO

Não obstante as diversas pesquisas na área de conhecimento da criatividade, há ainda um campo vasto a ser explorado no que se refere a estudos sobre os efeitos de agentes externos ao indivíduo em seus ambientes de trabalho, no sentido de verificar se eles atuam como inibidores ou facilitadores do potencial criativo.

Outra importante observação é a de que muitos estudos que abordam o tema focam na busca de fatores potencializadores da criatividade e, em menor escala, de fatores que a inibem. Choi et al. (2009) levantam essa questão e destacam a importância da necessidade de realizar, também, estudos que identifiquem os inibidores da criatividade, afirmando que o comportamento humano tende a ser mais intensamente afetado pelos eventos negativos do que pelas situações positivas (BAUMEISTER et al., 2001, p. 354).

Quando observamos fatores externos ao indivíduo – no contexto das organizações – que podem ter influência sobre uma maior ou menor atividade criativa, torna-se de crucial importância contemplar a cultura organizacional que se faz presente em cada empresa. Como afirma Curvello (2012), a cultura organizacional tem merecido destaque como objeto de análise nos estudos que envolvem as organizações, pois assume a condição de definidora das ações que ocorrem no ambiente interno das empresas. Segundo o autor, “através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições e suas mediações” (CURVELLO, 2012, p. 14). Nesse sentido, podemos considerar os processos comunicacionais que ocorrem ao interno das empresas como elementos de análise indicadores de dimensões culturais nas organizações. Considera, ainda, Curvello (2012, p. 14) a “comunicação como instância importante para a difusão e consolidação” da cultura organizacional.

Ao afirmarmos que os processos comunicacionais nas empresas são elemento de observação, consideramos tanto aqueles formais, fruto dos processos estabelecidos pelas políticas internas das organizações (regulamentos, procedimentos, relatórios, comunicações oficiais etc.), quanto os informais da comunicação empresarial (estabelecidos pelas relações sociais que ocorrem entre os colaboradores). Os contextos organizacionais que definem práticas internas mais formais ou informais promovem influências na comunicação interna organizacional, seja a comunicação institucional, seja a interpessoal, e que, por consequência, modulam os comportamentos das equipes de trabalho. Curvello (2012), citando Bueno (1989, p. 75), esclarece que o que denominamos redes de comunicação formal situa-se naquilo que “deriva [da] ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa”. É, portanto,

dependente de canais formais de comunicação, enquanto as redes informais são estabelecidas pelas manifestações de comunicação que estão presentes e se realizam através dos grupos que fazem parte da organização.

Esta pesquisa dispõe-se a observar os fatores da cultura e da comunicação organizacional que podem interferir na criatividade em um contexto bastante particular, pois seu foco são organizações cuja atividade criativa é matéria-prima da empresa. Algumas atividades laborais que têm a criatividade como sua ferramenta fundamental apresentam particularidades merecedoras de atenção quando se trata de avaliar fatores que possam interferir positiva ou negativamente no desenvolvimento das atitudes e práticas criativas. Dentre tais atividades, podemos citar as exercidas pelos núcleos de criação das agências de design¹ gráfico. Suspeitamos de que, no caso de agências de design, essas influências podem ter maior ou menor consequência nos processos de criação. Será possível identificar, à luz de teorias presentes que tratam da criatividade e traçando um paralelo com o conhecimento disponível acerca da cultura e da comunicação organizacional, essas influências, de que modo elas agem e se provocam resultados significativamente distintos nos resultados dos trabalhos executados pelas equipes criativas? Esta se torna, portanto, a pergunta a motivar o desenvolvimento do presente trabalho.

¹ A palavra DESIGN deriva de desígnio/designar. Não se trata de uma palavra estrangeira, mas de uso multilíngue. Há o entendimento, em nossa área de atuação, de que a palavra DESIGN, quando se refere à atividade profissional, não deve ser grafada em itálico. Por outro lado, uma vez que em nossa língua portuguesa não há uma tradução apropriada para nominar o profissional do design, utilizamos o termo em inglês, *DESIGNER*, este sim, por sua origem, grafado em itálico. Podemos ainda encontrar a palavra DESIGN com a função substantiva ou adjetiva (e.g. “interessante o *design* deste objeto”), neste caso, consideramos, nós profissionais da área, facultativo (porém apropriado) o uso do itálico.

1 CENÁRIO DE PESQUISA

Primeiramente, é preciso estabelecer o que definimos como políticas internas formais e informais no âmbito específico das agências de design gráfico. As agências de design enquadram-se naquilo que recentemente (a partir dos anos 1990) vem sendo definido como indústria criativa, que, conforme descreveu, em 1998, o Department for Culture, Media and Sport (DCMS) do governo britânico, são:

Atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...]. As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais). (DCMS, 1998, p. 5. Tradução nossa)

Os modelos de gestão adotados em atividades que estão inseridas na indústria criativa não são, de maneira geral, extremamente formais, até mesmo pela natureza de suas atividades. Portanto, para falar de modelos formais na gestão de escritórios de design é necessária a compreensão de que são modelos nos quais, na realidade, há alguma informalidade (poderíamos dizer semiformais), ainda que predominem certas práticas que tendem à formalidade, principalmente no que tange a procedimentos, regras, hierarquia e controle. A formalidade aqui anunciada se reporta aos modelos de gestão que vêm sendo publicizados nos últimos tempos, em que o escritório deixa de ter a configuração clássica e passa a revelar um ambiente onde estão presentes elementos como expedientes flexíveis, salas para descanso ou atividades lúdicas, códigos de vestimenta mais tolerantes etc. Segundo o que as divulgações midiáticas revelam, tais ambientes seriam mais adequados ao exercício de atividades criativas.

Nesse universo (das organizações que produzem artefatos criativos), encontram-se as agências de design e modelos organizacionais que têm se destacado por oferecer tais tipos de ambiente. A ideia aqui proposta é verificar se agências de design que apresentam esses modelos recentes de gestão seriam, de fato, potencialmente motivadoras de uma maior atividade criativa, comparando-se com agências que mantêm a sua gestão nos modelos convencionais de espaço de trabalho. Destacamos, portanto, que não se trata de um trabalho que tem a intenção de analisar com profundidade o produto final da atividade do design, mas, sim, de observar elemento de suma importância para a realização de sua prática: o processo

criativo, tendo a abordagem voltada para a cultura organizacional e suas consequências na comunicação interna, estas, por sua vez, como possíveis fatores de influência sobre o desempenho criativo das equipes que atuam com projetos de design gráfico.

1.1 Definindo o problema

A atividade criativa nas agências de design é prática intensa, pois o tempo exigido para a realização de projetos é geralmente escasso. Há a constante pressão pela eficácia, notadamente na cobrança pela rápida aprovação dos projetos, e, quando isso não ocorre, o profissional é sistematicamente submetido a frustrações por ver suas ideias transformadas e/ou rejeitadas.

O *designer* é submetido a um processo de avaliação e aprovação em série: por seus próprios colegas, pelo diretor de criação, não raramente pelo profissional de atendimento² da agência, pelo cliente e pelo público. A concentração em um único projeto é, de maneira recorrente, comprometida para que sejam executados novos e pequenos trabalhos, de soluções menos complexas e que devem ser resolvidos com maior urgência, principalmente em agências de médio e pequeno porte, onde as equipes criativas são integradas por menor número de profissionais e, portanto, dedicam-se a mais de um cliente e a mais *jobs*³ simultaneamente.

As agências elaboram seus orçamentos costumeiramente pelo parâmetro de custo por hora e, nesse caso, o tempo que o colaborador se dedica a um determinado projeto é de fundamental importância na composição dos preços oferecidos aos clientes e na decorrente geração dos lucros das agências. Quanto maior o *status* desse colaborador, mais custo representa para a empresa o tempo que ele dedica a um trabalho e, conseqüentemente, maior é a cobrança por eficiência. O profissional deve, no menor tempo possível, apresentar soluções criativas e eficazes, a fim de obter aprovação rápida, com nenhuma alteração ou o mínimo delas.

Na prática profissional, encontramos pontos de vista diversos no que diz respeito a modelos de gestão desses núcleos criativos: de estruturas mais firmes, nas quais há o controle rigoroso de horários e desempenho (em alguns casos, realizado pelo monitoramento eletrônico

² O profissional de atendimento é responsável pela interface entre a agência e o cliente. Dentre suas atividades está a de colher o *briefing*, orientar a equipe de criação e apresentar os resultados do projeto. Em muitos casos há um conflito entre o setor de atendimento e o de criação, dado que o projeto apresentado pelos *designers* sofre uma “censura prévia” por parte do atendimento, antes mesmo de ser levado ao cliente.

³ A expressão é utilizada na terminologia das agências de publicidade e design para definir um serviço, um projeto.

do tempo gasto em realizar projetos) a equipes de trabalho que inovam no sentido de criar ambientes mais descontraídos, até mesmo pouco ortodoxos, com a utilização de horários flexíveis, a adoção do sistema de *home office* e a disponibilização de espaços para descanso e atividades lúdicas. Há, nas diferentes agências, administradores que defendem as vantagens de uns modelos em contraposição a outros: enquanto uns acreditam que o controle rigoroso das atividades permite a melhor administração do negócio, racionalizando os custos e elevando a margem de lucro e, ainda, consideram que o rigor adotado na coordenação das equipes criativas provoca um estresse positivo, transformando cada atividade em um desafio a ser superado, há, em contrapartida, os que creem que as equipes trabalham melhor e mais criativamente quando estão livres para desenvolver seus trabalhos de maneira mais informal, organizando o próprio tempo sob um clima descontraído. Este segundo cenário tem sido muito divulgado atualmente, quando o assunto são as novas indústrias criativas que surgiram com o avanço das tecnologias. Os escritórios do Google, da Apple e do Facebook são frequentemente mencionados como ambientes de trabalho inovadores e criativos e, ao serem retratados, destacam-se por apresentarem uma política interna informal no que diz respeito à gestão de seus colaboradores e seus espaços de trabalho.

Seriam realmente as culturas organizacionais presentes nesses novos modelos de gestão mais propícios a uma maior performance criativa dos colaboradores profissionais de design? Seria possível identificar diferenças entre os processos internos de comunicação entre os líderes e suas equipes e entre os membros que as compõem nos modelos mais rígidos e nos mais informais? E como tais processos também podem interferir nos resultados criativos expressos nos produtos criados pelos profissionais?

Apesar de, para o senso comum, o ambiente aparentemente mais informal e descontraído poder parecer mais propício para o desenvolvimento de atividades criativas em áreas como o design, cremos haver espaço para maior aprofundamento. A presente pesquisa tem, portanto, a intenção de contribuir para a discussão a respeito do desenvolvimento do trabalho criativo do *designer* no que diz respeito às possíveis interferências que o ambiente de trabalho, pela perspectiva da cultura e comunicação organizacional, pode exercer sobre sua atividade.

No percurso seguinte, abordamos os temas que estruturam nossa pesquisa, quais sejam, a criatividade, a cultura e a comunicação organizacional. Nesse trajeto, será possível observar que a cultura permeia os demais temas. As características culturais, por sua vez, fornecem indicadores capazes de apontar fatores inibidores ou facilitadores da criatividade, como veremos adiante. Por meio de entrevistas realizadas junto às lideranças e junto às

equipes criativas das agências, procuramos identificar e estabelecer as relações entre as culturas organizacionais, caracterizadas pela gestão formal e informal, e os possíveis elementos que proporcionam maior ou menor performance criativa nas agências de design.

PARTE I: ARTICULANDO SABERES

2 CRIATIVIDADE

É possível encontrar menções à criatividade desde a Grécia antiga. A atividade de criar foi, durante muito tempo, associada a alguma capacidade elevada do espírito humano, algo místico, portanto. Houve ainda aqueles que se referiam a ela como imaginação, inspiração ou alguma particularidade especial da inteligência. Platão definia o poeta como um indivíduo extraordinário por ter sido escolhido por deuses para exprimir suas ideias. Em textos gregos e judaico-cristãos, também de períodos remotos, encontra-se a afirmação de que o espírito seria constituído por duas câmaras distintas, sendo uma delas um receptáculo no qual as divindades preenchem com inspiração e a segunda a ser preenchida com a capacidade de expressão dessa inspiração (LUBART, 2007).

Após as pressões político-religiosas impostas pelo império romano e a posterior formação das estruturas feudais no período da Idade Média, quando o controle e a detenção do conhecimento centravam-se sob a égide da Igreja, a criatividade no mundo ocidental e toda sorte de pensamentos a ela relacionados sofreu um período de desatenção, até que, no Renascimento, com a renovação pelo interesse das expressões artísticas, literárias, filosóficas e científicas, a atenção à criatividade tornou-se novamente emersa e, por consequência, as discussões ao seu respeito (ALBERT; RUNCO, 2010). Contudo, as ideias de que os criativos eram indivíduos com capacidades extraordinárias, muitas vezes atribuídas a dádivas divinas, ainda se mantinham presentes.

Mais adiante no tempo, durante o século XVIII, surgiram os debates filosóficos sobre o gênio criativo e a concepção de que “criatividade seria uma forma excepcional de genialidade, [...] determinada por fatores genéticos” (ALBERT; RUNCO, 2010, p. 25). Apesar disso, no mesmo período, relatos de artistas reconhecidos ainda atribuíam suas performances a algo sobrenatural, como foi o caso de Beethoven, quando afirmava que, ao compor, estaria “dominado por um espírito que lhe orientava” (LUBART, 2007, p. 11).

Se, por um lado, no campo científico, apesar de os estudos a respeito da criatividade se apresentarem ainda muito recentes, tais conceitos, alguns dos quais alegóricos, já foram afastados, por outro, no senso comum, ainda há quem mitifique o assunto. Não é raro ouvirmos expressões preconcebidas a respeito da criatividade como ser “coisa de artistas”, “um talento especial”, “algo que se nasce com”, “uma inteligência particular”, “coisa de

excêntricos ou loucos” etc. Por outro lado, há ainda aqueles adeptos à neurolinguística popular, que oferecem, em forma de livros de autoajuda, artigos não científicos, *workshops* e palestras, a fórmula mágica que transformará todo e qualquer simples mortal em gênio criativo, bem-sucedido em sua carreira e em sua vida pessoal e, portanto, muito feliz. Tal afirmação sobre o ramo de atividade, admitimos forçadamente de caráter geral, não intenciona generalizar: há realmente quem proponha ferramentas que promovem efetivamente o desenvolvimento da capacidade criativa nos indivíduos, contando com respaldo no campo científico. Nesse sentido, ressaltamos o esforço dos pesquisadores que se debruçam sobre o tema na intenção de desvendar mitos e crenças que ainda pairam sobre esse fascinante fenômeno, sem dúvidas, detentor de um campo vasto a ser explorado cientificamente.

No ano de 1994, o economista Paul Romer declarou que o crescimento econômico do século XXI estaria baseado não mais em modelos que visem a uma produção mais rápida e/ou menos dispendiosa de produtos existentes, mas, sim, de novos produtos e serviços, antecipando o que, a partir de 1998, foi verificado com o crescimento das chamadas indústrias criativas. Sob este cenário, conforme Lubart (2003), o estudo científico da criatividade pode oferecer importante contribuição teórica na elaboração de modelos econômicos, permitindo refinar parâmetros desses modelos e, conseqüentemente, proporcionando melhoras nas propostas que daí poderão emergir. Trata-se, portanto, não de descobrir a fórmula mágica da criatividade, mas de oferecer, à luz da investigação científica, conhecimentos que possam contribuir para o desenvolvimento de um novo paradigma cultural, econômico e social, no qual a valorização do pensamento e das novas ideias possa substituir a ação e exploração do homem como mera engrenagem das linhas de produção.

Adiante, passaremos a uma sucinta apreciação do percurso trilhado pela pesquisa em criatividade, até chegarmos ao que hoje se considera como a sua definição consensual. Destacaremos algumas teorias, a dizer, a Teoria Sistêmica de Csikszentmihayi (1997), o Modelo Four C de Kaufman e Beghetto (2009), chegando até a proposta de Glăveanu (2010), com sua Teoria Psicosociocultural da Criatividade. Posteriormente, e como consequência desse percurso, discutiremos as ideias propostas por Csikszentmihayi (1997) e Glăveanu (2010), à luz das observações que faremos sobre o Modelo Four C (KAUFMAN; BEGHETTO, 2009). Destacaremos também a proposta de Glăveanu (2013), que faz um paralelo entre o modelo dos 4 Ps da criatividade, oferecido por Rhodes (1961), e sua estrutura dos 5 As, que sugere uma abordagem mais holística e integrada do processo criativo.

2.1 Abordagens da criatividade

É inegável a contribuição da psicologia para a construção do conhecimento científico acerca da criatividade. Podemos considerar como pedra fundamental dos estudos científicos da criatividade os trabalhos realizados por Guilford, na década de 1950, quando publicou um artigo denominado *Creativity* (1950), focando na personalidade do indivíduo criativo. Autor da Teoria Fatorial da Inteligência (*Structure of Intellect*), propõe que a criatividade exige um conjunto de capacidades intelectuais capazes de facilitar a detecção de problemas, acompanhada ou seguida por análise, avaliação e síntese, e ainda ser detentor de habilidades relacionadas a fluidez e flexibilidade de pensamento. Assim, evidencia cinco operações intelectuais que considera necessárias ao sujeito para que ocorra o ato criativo:

- a) Cognição;
- b) Memória;
- c) Pensamento convergente;
- d) Pensamento divergente; e
- e) Avaliação.

Guilford define o pensamento divergente como a capacidade de encontrar um grande número de ideias a partir de um estímulo único, enquanto o pensamento convergente seria a capacidade de elaborar soluções partindo de conhecimentos, experiências e raciocínios lógicos (GUILFORD, 1956). O pensamento divergente está relacionado com flexibilidade, fluidez e originalidade, características elementares de pessoas criativas. Embora o pensamento divergente seja considerado fundamental para a realização da atividade criativa, o autor completa a argumentação, afirmando que, para a ocorrência da criatividade, é necessário também haver o pensamento convergente, responsável pela realização e concretização das ideias.

Além de terem sido um período de continuidade das pesquisas, buscando conhecer a personalidade da pessoa criativa, as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas pelo surgimento de testes de criatividade e programas educacionais, métodos e ferramentas para desenvolver a performance criativa. Após investigarem as características ligadas à personalidade e a natureza das motivações incursas na criatividade, Mackinnon (1962), Gough (1962, 1967) e Roe (1963), junto ao Institute of Personality Research and Assessment (IPAR), sugerem que traços de personalidade como autoconfiança, independência de julgamento e predisposição a assumir riscos estão diretamente ligados à pessoa criativa. Quanto aos métodos, programas e

ferramentas destinadas ao desenvolvimento do potencial criativo, damos destaque ao *brainstorming*,⁴ proposto por Osborn (1963), bastante popularizado até os dias de hoje, que procura desenvolver justamente as habilidades de autoconfiança, independência de julgamento e a predisposição a assumir riscos. Outro método que se presta aos mesmos propósitos é o *creative problem solving*,⁵ de Parnes e Harding (1962), ligados à Foundation for Creative Education.

Contudo, os estudos a respeito da criatividade envolviam o paradigma de que ela era um dom reservado a poucos e concentravam as atenções a um pequeno grupo de artistas e cientistas, na intenção de observar os fatores que diferenciavam esse grupo, dito especial pelas suas capacidades criativas, dos grupos chamados de pessoas normais ou os não criativos. Assim, até a década de 1970, os estudos sobre criatividade objetivavam reconhecer e traçar o perfil do indivíduo criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003), procurando entender por que alguns seriam, ao menos aparentemente, mais criativos que outros, e muitos estudos foram iniciados no sentido de buscar características comuns aos que eram considerados criativos.

Torrance (1976, 1978) apresenta, com base em estudos referentes ao pensamento divergente, iniciados por Guilford, testes destinados a mensurar o potencial criativo do indivíduo. O Teste de Torrance do Pensamento Criativo, basicamente dividido em duas modalidades – o teste baseado em figuras e o teste baseado em palavras – é, até a atualidade, instrumento utilizado de forma efetiva. Nota-se, portanto, a prevalência, até aquele momento, de abordagens unidisciplinares, voltadas fundamentalmente a observar e propor processos cognitivos, psicométricos e pragmáticos, como as ferramentas para o estímulo do trabalho criativo e metodologias para a mensuração da criatividade.

Surtem, então, as considerações que, para um efetivo estudo da criatividade, torna-se necessário observar que o processo não se dá apenas internamente ao indivíduo, e sim como fruto de fatores, sejam eles cognitivos, capacidades intelectuais, traços de personalidade, assim como os contextos sociais e ambientais em que o indivíduo interage com outras pessoas, o que marca o aparecimento das abordagens múltiplas da criatividade. Desse modo, os estudos da criatividade chegaram a estabelecer que não apenas fatores internos ao indivíduo, como genéticos e de inteligência, mas também outros fatores externos, como

⁴ Sucintamente, as regras sugeridas por Osborn (1963) para o *Brainstorming* são as seguintes: tenha em mente que, quanto mais ideias, melhor; quanto mais livres as ideias, melhor; após um número razoável de ideias, desenvolvê-las ou combiná-las, gerando novas ideias. (p. 497)

⁵ *Creative Problem Solving* é um processo comportamental que: disponibiliza uma variedade de alternativas para o tratamento de uma situação problemática; aumenta a probabilidade de selecionar a resposta mais eficaz entre as alternativas; identifica as etapas de resolução de problemas; e define o problema de formulação, geração de alternativas, tomada de decisão e verificação.

socioculturais e históricos, interferiam de forma significativa no desenvolvimento da capacidade criativa do ser humano, como sugeriu Teresa Amabile em sua primeira obra publicada, *The social psychology of creativity* (1983), quando afirma que os fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciavam o desenvolvimento da capacidade criativa das pessoas. Completando esse pensamento, Collins e Amabile (1999) chamam atenção para o fato de que a produção criativa também sofre as influências do ambiente onde o indivíduo criador se insere: recompensa, escolha restrita, competição e avaliação externa são aspectos que, segundo os autores, podem interferir de forma negativa no desempenho criativo dos indivíduos.

Csikszentmihalyi (1997) também destaca o fato de que as pesquisas desenvolvidas no campo da criatividade tendem a voltar-se às observações dos processos mentais, de certa forma, menosprezando a ideia de que o fenômeno criativo é um evento tanto psicológico quanto social e cultural. É nessa linha que apresenta a sua Teoria Sistêmica da Criatividade, propondo assim um modelo que aponta as relações entre o indivíduo, o campo e o domínio de expressão. Segundo o modelo sistêmico sugerido por Csikszentmihalyi (1997, p. 23 – tradução nossa), “[...] criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural. Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico”.

O modelo sistêmico apresenta o trabalho criativo como processo potencialmente dialógico e de construção de sentidos entre quem produz algo e sua audiência, pois considera que são necessárias a compreensão e a aceitação do artefato criativo por parte daqueles que o observam. Para que ocorra a criatividade, um conjunto de conhecimentos, regras e práticas deve ser transmitido do domínio (cultura) para o indivíduo, que, por sua vez, produz algo novo a ser submetido ao reconhecimento e à aprovação do campo (elemento do sistema social reconhecido como aquele integrado por formadores de opinião, também denominados *gatekeepers*), fechando-se um ciclo inserido no domínio, ou seja, o contexto cultural. Na Figura 1, Csikszentmihalyi (1997) procura esquematizar tal proposição: o indivíduo está inserido no contexto de sua experiência pessoal, aquilo que chama de *background* cultural; o campo, no contexto da sociedade, um espaço amplo de determinada esfera de atuação e/ou interesse (música, literatura, artes plásticas, engenharia, ciências etc.). O autor também denomina esse âmbito como *gatekeepers*, pois seria a instância na qual a seleção e o reconhecimento de artefatos criativos se dão pelos pares ou audiência da área de atuação. Já o domínio, inserido na cultura, que legitima o artefato como criativo, pode inscrevê-lo no contexto cultural, influenciando, assim, as demais instâncias num processo sistêmico de

geração de novos artefatos criativos.

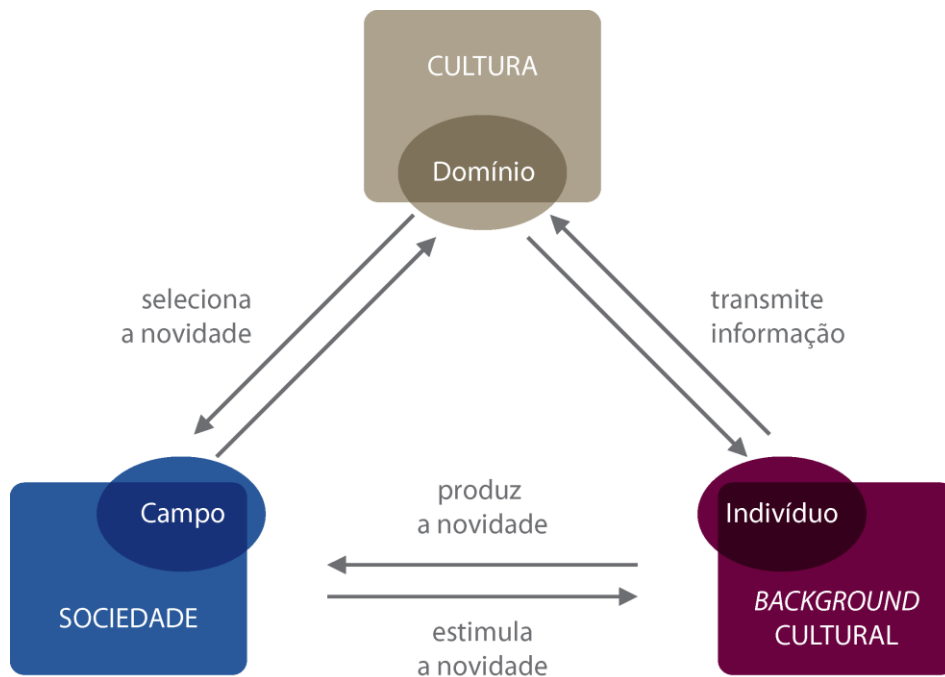


Figura 1. A Visão Sistêmica da Criatividade

Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, 1997, p. 315 – tradução nossa

Csikszentmihalyi (1997) conclui, afirmando que a criatividade não pode ser reconhecida a não ser se dentro de um contexto estabelecido por regras culturais e não pode trazer nada de novo a não ser que tenha o reconhecimento e a legitimação do novo por parte de seus pares. O autor, portanto, propõe que, mais importante do que focar estudos exclusivamente em indivíduos, seria observar os grupos e seu contexto cultural para avaliar a performance de resultados criativos.

Amabile (1996) desenvolve argumentação que vai ao encontro do modelo sugerido por Csikszentmihalyi, quando afirma que uma ideia não pode permanecer apenas na mente do indivíduo que a produziu, caso contrário, nenhum produto observável será gerado. Deprendemos disso que o criador precisa comunicar sua ideia. Assim, os indivíduos que contemplam tal ideia fazem uso das habilidades de seu campo para avaliar a extensão em que ela, em forma de algum artefato, será criativa, útil, correta e de valor para a sociedade, de acordo com critérios estabelecidos pelo domínio (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Outro aspecto destacado por Amabile, em seu modelo componencial da criatividade, diz respeito às motivações que podem agir de forma favorável ou desfavorável ao

desenvolvimento da produção criativa. A motivação intrínseca, que pode ser considerada, em parte, inata, também é passível de ser cultivada no ambiente social, diz respeito à satisfação que o indivíduo tem ao desempenhar a tarefa, independentemente de interferências externas. Ela comporta o interesse, a competência e a autodeterminação. Um indivíduo poderá sentir-se mais motivado quando a atividade é de seu interesse e se apresenta como um desafio pessoal. Dessa forma, ela pode levar o indivíduo a buscar mais informações sobre um problema apresentado e, conseqüentemente, desenvolver suas habilidades de forma a ter como recompensa a constatação de sua eficiência na área de seu domínio (AMABILE, 1989). A motivação intrínseca pode despertar a autoconfiança e, como consequência, levar o indivíduo a se arriscar mais, contribuindo para o desenvolvimento de novas ideias e iniciativas criativas (HILL; AMABILE, 1993).

Já a motivação extrínseca diz respeito ao envolvimento do indivíduo com o objetivo de alcançar alguma meta externa a uma determinada tarefa, sendo a meta caracterizada pela existência de recompensa ou reconhecimento. Existem, segundo a autora, dois tipos de motivação extrínseca: uma marcada pelo controle (não sinérgica) e outra, pela informação (sinérgica). Com relação à motivação extrínseca não sinérgica (controle), Collins e Amabile (2010) chamam a atenção para o efeito prejudicial de aspectos como controle, escolha restrita, competição e avaliação externa para a criatividade. Afirmam os autores que tais aspectos influenciam negativamente o nível de interesse e desempenho do indivíduo. A motivação extrínseca sinérgica (informação), por outro lado, contribui para que o indivíduo complete a tarefa com sucesso, provendo-o de informação capaz de orientar e promover maior envolvimento com o problema a ser resolvido.

De fato, em um primeiro momento, Amabile (1983), em estudo que envolvia contingentes como tarefa, recompensa e performance, chega a afirmar que as motivações extrínsecas exerceriam pouca, nenhuma ou até mesmo influência negativa sobre a criatividade, porém, reconhece a autora em publicação posteriormente apresentada (1996) que poderiam existir duas formas de motivação extrínseca, uma ligada ao controle e à pressão, dita não sinérgica, e outra ligada às situações nas quais o monitoramento provê o indivíduo de informações necessárias a guiá-lo com mais segurança a um determinado resultado positivo. A autora admite que, se em um primeiro momento considerou que a motivação extrínseca seria algo sempre prejudicial à criatividade, mesmo aquelas que propunham algum tipo de premiação (pois fariam que os indivíduos se empenhassem em resolver os problemas o mais rapidamente possível para alcançar o prêmio), posteriormente, ao realizar estudo com artistas profissionais, constatou a existência de uma orientação motivacional intrínseca, caracterizada

pelo desafio, e uma extrínseca, provocadora de um viés informativo centrado no reconhecimento pelos seus pares. Conclui, então, Amabile (1996):

A motivação intrínseca conduz à criatividade; a motivação extrínseca controladora (não sinérgica) é inibidora da criatividade, mas a motivação extrínseca informativa (sinérgica) pode conduzir à criatividade, particularmente se os níveis iniciais de motivação intrínseca são elevados. (AMABILE, 1996, p. 119)

Em contraposição, posteriormente, Choi et al. (2009), ao analisar os fatores potencialmente inibidores da atividade criativa nos ambientes de trabalho, observam que nem sempre tais fatores são prejudiciais à criatividade. Eles realizam um estudo, avaliando quatro aspectos que poderiam interferir de forma negativa na performance criativa de profissionais – também observando esses efeitos sobre indivíduos com maiores e com menores habilidades criativas, quais sejam:

- As características da tarefa, observando os efeitos da standardização e os da rotinização das tarefas;
- O ambiente organizacional, focalizando no clima desfavorável, por exemplo, organizações inflexíveis que são resistentes às ideias inovadoras;
- As características de lideranças, levantando hipóteses relacionadas com o autoritarismo ou atitudes desencorajadoras de seus superiores e daqueles que mantêm o controle rigoroso sobre seus colaboradores;
- As características dos colegas de trabalho no que tange à falta de confiança e quanto ao nível de competência profissional.

Em seus estudos, Choi et al. (2009) chegaram à conclusão de que tais fatores exercem, em alguns casos, influências diversas sobre indivíduos com maiores ou com menores habilidades criativas. Por exemplo, quando avaliados os efeitos relativos à incompetência de colegas de trabalho, os resultados são expressivamente mais notáveis quando o sujeito apresenta baixa habilidade criativa, ocorrendo um efeito positivo na sua performance. Isso se dá pelo fato de que o sujeito, apesar de apresentar baixa habilidade criativa, demonstra maior segurança em acreditar que poderá contribuir com esforços que apontem no sentido da criatividade, com menos medo de cometer erros. Por outro lado, indivíduos que apresentam alta habilidade criativa são pouco afetados pela relação com colegas de baixa competência, uma vez que são confiantes em seus potenciais. Os autores

afirmam, então, que as diferenças notáveis encontradas entre os dois grupos de habilidades (os que têm maior habilidade criativa e os que têm menor habilidade criativa), diante de suas respostas às diferentes variáveis contextuais estudadas, sugerem que as hipóteses existentes sobre o papel da habilidade criativa no confronto dos aspectos contextuais negativos são uma simplificação acentuada de interações bem mais complexas entre o homem e o contexto em que se insere (CHOI et al., 2009). Essa complexidade mencionada pelos autores pode ser observada na própria pesquisa por eles realizada: como podemos perceber, além de apontar fatores que possam inibir a criatividade, Choi et al. (2009) acrescentaram uma variável que atua como moderadora do fenômeno: os indivíduos com maiores e com menores habilidades criativas.

Assim, segundo os diferentes autores citados, é possível observar que a criatividade é uma condição resultante da convergência entre características humanas individuais, como as cognitivas e emocionais, e fatores integrantes dos contextos sociais e situacionais em que a produção criativa ocorre. Prosseguiremos destacando estudos que vão ao encontro dessas ideias. Antes, porém, julgamos ser necessário apresentar o que tem sido atualmente considerado como a definição consensual de criatividade, visto que esse conceito colaborará para a reflexão sobre as obras que abordaremos em seguida.

Definir a criatividade, por si só, tem sido objeto de muitas discussões entre os que se dedicam aos seus estudos. Pode-se dizer que, mesmo dentre os que adotam a definição que exporemos a seguir, há aqueles que a consideram ainda incompleta, na possibilidade de haver um vasto caminho a ser percorrido nas pesquisas sobre o tema. Observando o percurso histórico nos estudos científicos de criatividade, que partem do olhar para os processos internos ao indivíduo, chegando ao entendimento que os fatores externos também desempenham papel fundamental para o fenômeno, os investigadores definem a criatividade como “[...] a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto no qual ela se manifesta” (AMABILE, 1996; BARRON, 1998; LUBART, 1994; McKINNON, 1962; OCHSE, 1990; STERNBERG; LUBART, 1995, apud LUBART, 2007. p. 16).

Acrescenta Lubart (2007, p. 16) acerca dessa definição que “[...] uma produção criativa não pode ser simplesmente uma resposta nova [...] deve ser igualmente adaptada, ou seja, deve satisfazer diferentes dificuldades ligadas à situação nas quais se encontram as pessoas”.

Complementarmente, Amabile (1995) afirma que:

Para a maioria dos leigos, e muitos pesquisadores, criatividade é uma qualidade de pessoas, uma constelação de traços de personalidade, características cognitivas e estilo pessoal. Se nós mudarmos essa perspectiva dispositiva para uma que admita a possibilidade de fortes influências sociais na criatividade, nós devemos abandonar a definição centrada na pessoa. Agora, criatividade torna-se uma qualidade de ideias e produtos que é validada pelo julgamento social, e explicações de criatividade podem englobar características da pessoa, fatores situacionais, e a complexa interação entre eles. (AMABILE, 1995 apud ALENCAR; FLEITH, 2003, p. 5)

Nesse sentido, temos reforçada a ideia de que, se voltarmos os olhos para os elementos externos aos grupos que desempenham atividades criativas, poderemos encontrar importantes fatores de incentivo ou bloqueio do desenvolvimento da criatividade.

2.1.1 O Modelo Four C

É importante observar que, ao falarmos em criatividade, muitas vezes, levados pelos pensamentos ainda remanescentes de mitos presentes no senso comum, de que se trata de um fenômeno especialmente associado a gênios, muitos podem crer que tratamos de grandes obras, grandes invenções, teorias revolucionárias etc., o que nem sempre é o caso. A criatividade é inerente ao ser humano e está presente em vários níveis no nosso contexto cultural: desde soluções para pequenos problemas do nosso dia a dia a grandes contribuições artísticas e científicas na vida familiar, nas relações sociais, na escola e nos contextos organizacionais.

Kaufman e Beghetto (2009) sugerem um modelo que propõe situar os diferentes níveis de criatividade. Com base nas propostas de Gardner (1994), a criatividade poderia ser dividida em dois níveis: *little c* e *Big C*, sendo a primeira referente às soluções criativas dadas a problemas cotidianos e a segunda, às grandes realizações nos diversos campos do conhecimento. Observaram, contudo, que essa divisão seria por demais restritiva, por isso complementam tal conceito com mais duas categorias criativas. Em seu artigo “The Four C Model of Creativity” (2009), sugerem os autores, além de *little c* e *Big C*, as categorias *mini c* e *Pro c*, que procuraremos expor a seguir. A justificativa dos autores para a proposição do modelo Four C se dá pela constatação de que avaliar a criatividade num modelo dicotômico como o sugerido por Gardner (1994) eliminaria avaliações criativas subjacentes ao *little c* e ao *Big C*. Perceberam que, ao observar os testes de Torrance, era possível encontrar indivíduos cujos potenciais criativos não alcançavam o que poderia ser considerado *Big C*, contudo seriam visivelmente superiores aos que se enquadravam no *little c*. Além disso, notaram que

havia a necessidade de enquadramento dos pensamentos associativos, metafóricos e de raciocínio verificados durante os processos de aprendizagem, nível de produção criativa progresso, segundo eles, ao que poderia ser considerado na produção criativa dos *little c* (KAUFMAN; BEGHETTO, 2009).

Como afirmado, as abordagens do tipo *Big C* consideram as contribuições eminentes no campo da criatividade. Uma observação importante levantada pelos autores é que *Big C* configura-se como uma forma extremamente excepcional de criatividade que deve se inserir no domínio (CSIKSZENTMIHAYI, 1997) e, por consequência, na cultura, por extensa, se não permanente, duração. Para isso, a classificação de uma produção criativa como *Big C* não acontece instantaneamente, sob o risco de obter-se um falso registro, um falso alarme. Há relatos de obras que, em determinado momento, eram tidas como grandes exemplos criativos e, após algum período de tempo, caíram no esquecimento. De forma inversa, temos exemplos de criadores (e criações) que levaram algum tempo até serem consagrados e, assim, obtiveram o reconhecimento e foram inseridos na cultura (e/ou na alta cultura) como tal.

Já a categoria denominada *Pro c* é referente aos indivíduos que desempenham funções criativas em suas rotinas de trabalho, exigindo, portanto, conhecimentos (domínio de expressão) no seu campo profissional.

A categoria *little c*, por sua vez, refere-se às atividades do dia a dia realizadas por quaisquer indivíduos nas suas interações sociais, resolvendo, com alguma inovação, pequenos problemas que surgem no cotidiano ou realizando atividades criativas com caráter descompromissado, como um desenho em uma folha de papel, a adaptação de um determinado objeto para substituir uma ferramenta em uma atividade doméstica corriqueira ou a escolha de determinado ingrediente novo ao fazer uma receita culinária, por exemplo.

Os autores denominam, ainda, o *mini c* como criatividade inerente ao processo de aprendizagem, o novo relacionado com a interpretação pessoal de experiências, atos e eventos. Envolve *insights*, associações e metáforas que ocorrem ao interno de cada indivíduo, durante o processo de aprendizagem. Destacam que:

[...] todos os indivíduos possuem o potencial criativo que se inicia com uma internalização ou apropriação de ferramentas culturais e interações sociais [...] não apenas copiando, mas, em vez disso, transformando ou reorganizando estruturas informacionais e mentais, baseados em suas características individuais e seus conhecimentos já adquiridos. (MORAN; JOHN-STEINER, 2012, p. 63 – tradução nossa)

Observa-se, portanto, que a classificação *mini c* está particularmente associada aos processos internos, fundamentalmente cognitivos, do indivíduo.

Na Figura 2, podemos observar graficamente os modelos propostos por Kaufman e Beghetto (2009), acrescidos do que consideram os períodos de transição e do que denominam destinos finais. Ressaltam, todavia, que não é comum ocorrer o processo completo (do *mini c* ao *Big C*) e que, em alguns casos raros, as etapas podem ser saltadas. Ao mesmo tempo, essas etapas não são excludentes, sobrepõem-se sem, contudo, significar a eliminação da anterior. Por exemplo, um indivíduo que desempenha atividade profissional criativa e, portanto, tende a oferecer resultados no nível *Pro c*, permanece atuando de forma criativa nas pequenas atividades cotidianas, nível *little c*, e, ainda, pode remanescer criativamente manifestando processos associativos de aprendizagem, ou seja, *mini c*.

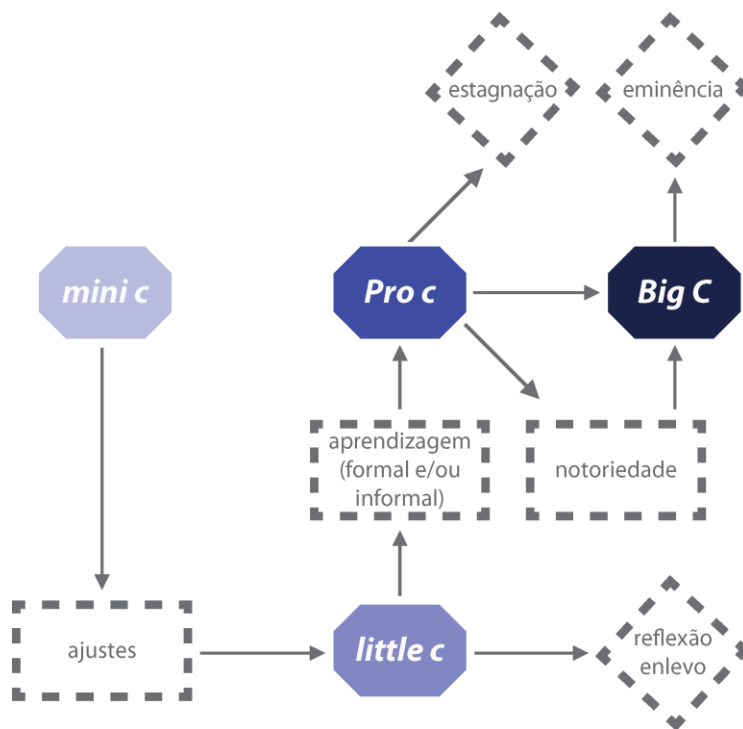


Figura 2. O Modelo Four C de Kaufman e Beghetto

Fonte: KAUFMAN; BEGHETTO, 2009, p. 7 – tradução e adaptação nossa

Os autores descrevem o esquema da seguinte forma:

Todos os indivíduos iniciam potencialmente no nível *mini c* [...] uma vez atingido o nível *little c*, encontramos pelo menos duas transições uma delas ao nível *Pro c*, que pode ser por vias formais de aprendizagem (escolas, faculdades etc.) ou mesmo por vias informais (trabalhando com indivíduos mais velhos, mais experientes, mentores). Outra possibilidade é partirem para o destino final da reflexão [pois] nem todos têm o desejo ou a inclinação para levar sua atividade criativa ao nível profissional [...] utilizando sua criatividade para autoexpressão, para manifestar suas emoções ou explorar ideias e experiências de vida. Para pessoas no nível *Pro c* também encontramos duas alternativas de caminhos. Alguns indivíduos permanecem criativos por toda sua vida profissional, outros que são especialmente criativos podem alcançar o auge [...] podem ser reconhecidos por futuras gerações por terem alcançado o nível *Big C* [...] outros ainda podem alcançar um estágio de estagnação terminando suas carreiras sem oferecer nenhuma contribuição adicional significativa. (KAUFMAN; BEGHETTO, 2009, p. 8 – tradução nossa)

O que os autores propõem com o modelo Four C não é apenas um sistema mais complexo de avaliação ou mensuração da criatividade, mas abrir portas para que outros objetos de análise sejam mais bem situados nos estudos do fenômeno. No referido artigo, exibem uma tabela (Tabela 1) com algumas possibilidades de enquadramento, dentro do modelo Four C, de objetos de estudo distintos, como a verificação dos fatores motivacionais, de avaliação entre domínios gerais e específicos, além de pesquisadores que se dedicam a determinada categoria criativa; enfim, propõem com isso um mapa que tem por função, assim consideramos, colaborar no sentido de nos situarmos a respeito de qual (ou quais) criatividade(s) estamos falando.

	<i>mini c</i>	<i>little c</i>	<i>Pro c</i>	<i>Big C</i>
avaliação/ reconhecimento	autoavaliação	professores, pais, família, amigos, colegas	avaliações consensuais por colegas, reconhecimento profissional, prêmios e citações	grandes prêmios, reconhecimento histórico, referência no campo
domínio específico ou domínio generalizado	provavelmente ambos, predominância generalizado	provavelmente ambos	predomínio específico	específico
motivação	intrínseca	predominantemente intrínseca	intrínseca e extrínseca	intrínseca e extrínseca

Tabela 1. O Modelo Four C da Criatividade Combinado com Diferentes Questões do Campo

Fonte: KAUFMAN; BEGHETTO, 2009, p. 8 – tradução nossa

Como afirmamos, essas categorias não são excludentes e podem ocorrer simultaneamente, sendo, inclusive, principalmente nos níveis *Pro c* e *Big C*, uma situação de fato verificada com compreensibilidade. Uma vez que trabalharemos com profissionais de

criação, os designers, e estes são detentores de considerável experiência profissional e, portanto, reconhecimento de suas capacidades criativas, focamos nossos estudos na categoria *Pro c*. A seguir, nos ocuparemos de referenciar estudos publicados por Glăveanu (2010), que procuram observar os fenômenos da criatividade e seu reconhecimento de forma a incorporar entendimentos mais amplos a respeito do processo.

2.1.2 Criatividade e cultura: Teoria Psicosociocultural

Para entender a criatividade é necessário entender os vários sistemas que contribuem para seu desenvolvimento e manifestações: do biológico ao cultural, da expressão individual às dinâmicas sociais. (GLĂVEANU, 2010, p. 48 – tradução nossa)

Assim inicia Glăveanu (2010) seu artigo em que defende, de forma holística, que a criatividade é um processo psicosociocultural, que a expressão criativa é um ato individual, social e cultural no sentido que, sendo individual, baseia-se no conjunto de habilidades e repertórios de conhecimento para ser expresso na produção de algo criativo; social, defende que os conjuntos de habilidades e os repertórios de conhecimentos de determinado indivíduo foram desenvolvidos e adquiridos em interações sociais. Além disso, considera que a criatividade é definida pelos julgamentos ou validações sociais e existe apenas em relação a um conjunto de normas culturais estabelecidas, visto que, ao mesmo tempo, contribui para o estabelecimento de novas normas. Trata-se de uma visão sistêmica, assim como na teoria de Csikszentmihalyi (2010), exposta anteriormente.

No entanto, Glăveanu faz críticas ao modelo de Csikszentmihalyi, que considera por demais radical. Da mesma forma que Kaufman e Beghetto (2009) criticam o modelo dicotômico do *little c* e *Big C*, observando que essas (e apenas essas) duas classificações limitam, de certa forma, a compreensão das diversas manifestações criativas possíveis, Glăveanu observa que a Teoria Sistêmica de Csikszentmihalyi classifica o mecanismo de legitimação da criatividade como muito rígido. As definições de Csikszentmihalyi para campo (constituído por elementos do sistema social reconhecidos como formadores de opinião, também denominados *gatekeepers*) e domínio (o contexto cultural) estabelecem, segundo o autor, um entendimento institucionalizado desses conceitos. A ideia de julgamento e validação da criatividade torna-se por demais formalizada, o que acaba por excluir do entendimento de

artefato criativo⁶ as atividades criativas do cotidiano. Nesse sentido, o modelo de Csikszentmihalyi enquadra-se tanto nas situações mais elevadas da criatividade quanto nas descritas por Kaufman e Beghetto como *Pro c* e *Big C*, indicando que a contribuição da criatividade para o contexto cultural aproxima-se do conceito de um aporte à Alta Cultura, desprestigiando as contribuições para a cultura, definida por Glăveanu como:

[...] uma acumulação de Artefatos (normas, ideias, crenças, objetos materiais etc.) que estão em constante mudança através de atos pessoais ou coletivos de criatividade, de ‘menores’ e aparentemente insignificantes (microculturas familiares, de grupos ou pequenas comunidades) até realizações extremamente importantes (deixando suas marcas na história da humanidade). (GLĂVEANU, 2010, p. 61 – tradução nossa)

Kaufman e Beghetto (2009) fazem observação semelhante, quando definem características do *Big C* e *Pro c* em sua teoria, atribuindo o sistema proposto por Csikszentmihalyi apenas a essas categorias.

Em um exercício de cruzamento de informações fornecidas pela Teoria Sistêmica de Csikszentmihalyi e pelo modelo Four C de Kaufman e Beghetto, procuramos, de forma esquemática, ilustrar essas críticas. A seguir, utilizando a tabela proposta por Kaufman e Beghetto para observar diferentes questões do campo da criatividade sob o modelo Four C, sugerimos, dentro de conceitos apresentados por Csikszentmihalyi, a relação de efeito dos processos criativos (Tabela 2), na qual ou nos quais podemos observar que os julgamentos formais da criatividade que, na Teoria Sistêmica, se dão no campo e no domínio, alocam-se nas categorias *Pro c* e *Big C*.

	<i>mini c</i>	<i>little c</i>	<i>Pro c</i>	<i>Big C</i>
efeito	processos internos	cotidiano relações sociais	destaca-se no CAMPO pode legitimar-se no DOMÍNIO	transforma o DOMÍNIO consolida-se na (ALTA)cultura

Tabela 2. Efeitos do Processo Criativo Observando-se os Elementos da Teoria Sistêmica Aplicados ao Modelo Four C.

Inversamente, na Figura 3, procuramos esquematizar a relação entre os Four C no diagrama da Teoria Sistêmica de Csikszentmihalyi, em consonância com o que foi aludido por Glăveanu e Kaufman e Beghetto.

⁶ “Artefatos”, segundo Glăveanu (2010), são definidos como “normas, ideias, crenças, objetos materiais etc.”, ou seja, não se trata de objetos sempre tangíveis, mas de “algo” que existe como corolário do pensamento e/ou trabalho humano (p. 61).

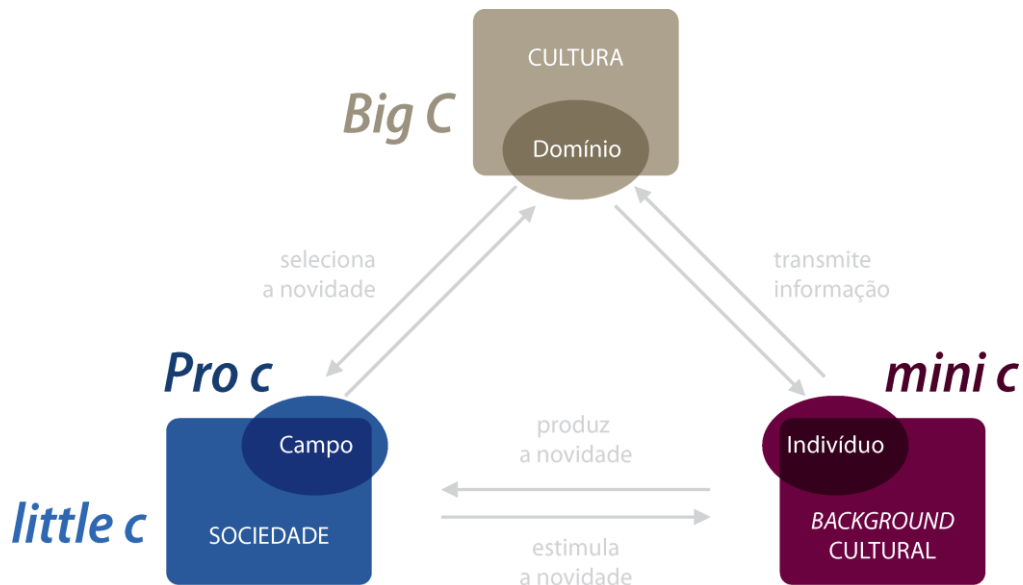


Figura 3. A Visão Sistêmica da Criatividade de Csikszentmihalyi Relacionada ao Modelo Four C de Kaufman e Beghetto

Glăveanu afirma que, embora os atores, tanto em sua proposta psicossociocultural da criatividade quanto na Teoria Sistêmica, sejam os mesmos (indivíduo, campo e domínio), seus papéis são diferentes. Considera múltiplas facetas da criatividade, como as que ocorrem nas famílias, no convívio social, em pequenas, médias e grandes comunidades. Alega que criatividade não “ocorre apenas nos laboratórios ou nos ateliês, mas também nas respostas a problemas cotidianos” (GLĂVEANU, 2010, p. 56). Admite o autor que nenhum artefato criativo é assim completamente considerado se não houver comunicação, reconhecimento e legitimação. Desse modo, concorda com Csikszentmihalyi ao considerar que o artefato criativo é socializado por meio de sua integração em um sistema cultural e que tal processo depende de validação; e o julgamento do artefato criativo é parte fundamental do processo criativo em si e está atrelado a um corpo de avaliadores, porém, diferentemente do que se apresenta na Teoria Sistêmica (de que esse corpo de avaliadores faz parte de uma autoridade institucionalizada – o que acontece de fato para os *Pro c* e *Big C*), ele pode ser representado também pela audiência cotidiana, como amigos, parentes, colegas. Assim, o campo e o domínio, na perspectiva de Glăveanu, podem ser considerados em todos os níveis. O autor considera, para efeito de sua exposição, esses papéis julgadores representados, holisticamente, pelo que nomina audiência. Audiência, descreve o autor, é um termo geral que se refere a instâncias do outro que estão envolvidas de algum modo no ato criativo. Citando Stein (STEIN, 1953), qualifica audiência como críticos, padrões, colegas, seguidores e a população

em geral. Mais detalhadamente, Glăveanu identifica pelo menos três instâncias de audiência, quais sejam:

- a) Colaboradores, indivíduos que contribuem diretamente para o trabalho criativo;
- b) Usuários, pessoas que farão uso do artefato criativo; e
- c) Observadores, pessoas que simplesmente entrarão em contato a criação.

Destaca também que a tríade criador-criação-audiência está inserida no mundo dos artefatos existentes, na forma de materiais, objetos, crenças, normas, valores, representações, convenções “e tudo mais que constitui o mundo das comunidades humanas” (GLĂVEANU, 2010, p. 51), em outras palavras, a cultura. Na Figura 4, apresentamos o Modelo Psicosociocultural da Criatividade de Glăveanu de forma esquemática.

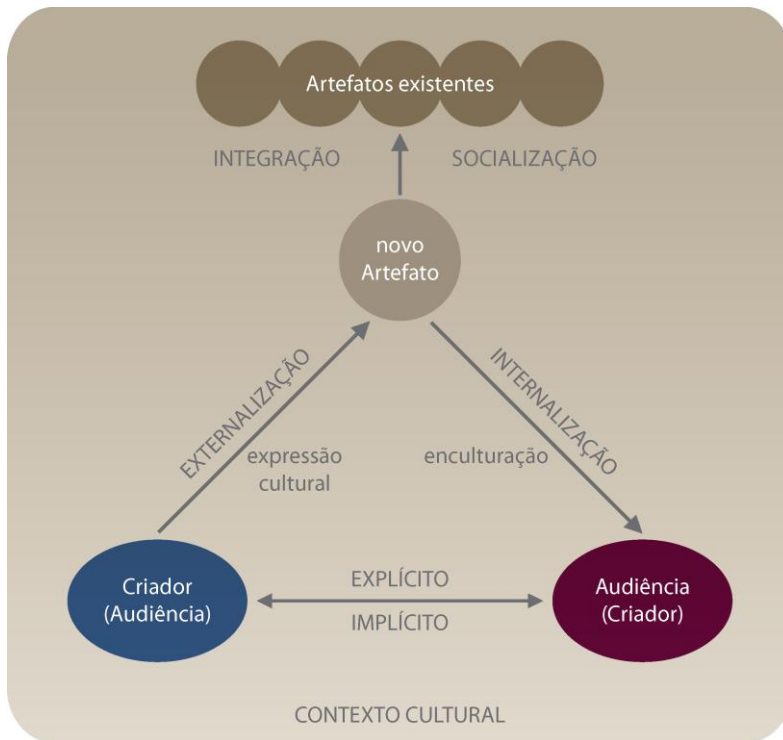


Figura 4. O Modelo Psicosociocultural da Criatividade

Fonte: GLĂVEANU, 2010, p. 50 – tradução nossa

Em análise do esquema, o autor destaca quatro importantes inferências:

1) Os atos criativos são, simultaneamente, formas de externalização e de expressão cultural; 2) A criação é socializada ou integrada em um *establishment* cultural e, para tal, requer interação social, conformidade, e legitimação; 3) A audiência internaliza criações como forma de enculturação; 4) Criadores e audiência interagem de múltiplas e dinâmicas maneiras: no ato criativo e na recepção da criação. (GLĂVEANU 2010, p. 51 – tradução nossa)

A proposta de Glăveanu colabora para que possamos desmitificar conceitos remanescentes no senso popular sobre a intangibilidade da criatividade aos indivíduos ditos comuns. Ao associarmos suas ideias ao que foi proposto no modelo Four C (KAUFMAN; BEGHETTO, 2009), procuramos reforçar que a capacidade criativa existe, ao menos em potencial, em todo humano.

Ainda, Glăveanu (2013) propõe, com base no Modelo dos 4 Ps proposto por Mel Rhodes (1961), reforçando a importância da abordagem aos estudos da criatividade que atente para os processos interativos e interdependentes entre o(s) indivíduo(s) e seu meio, o que denominou Estrutura dos 5As da Criatividade, que trataremos de expor na sequência.

Para apresentarmos a estrutura dos 5As, proposto por Glăveanu (2013), faz-se oportuno recapitularmos o que foi anteriormente publicado como Modelo dos 4 Ps, concebido por Mel Rhodes (1961). Na década de 1960, Rhodes observou que, diante de tantos conceitos distintos a respeito da criatividade, era necessário buscar um modelo que pudesse, de maneira mais objetiva, representar o fenômeno de forma abrangente, não somente pelo foco nos processos internos ao indivíduo. Após coletar e analisar mais de 40 definições de criatividade, concluiu que todas indicavam quatro vertentes principais, sendo “pessoa, processo, pressão e produto” (RHODES, 1961, p. 307 – tradução nossa). Em sua proposta, denominada então de Modelo dos 4 Ps da Criatividade, descreveu a dimensão pessoa (*person*), referindo-se a fatores relacionados às informações a respeito de personalidade, intelecto, temperamento, psique, hábitos, atitudes, sistemas de valores, mecanismos de defesa e comportamento.

Processos (*process*) estão associados a motivação, percepção, aprendizagem, reflexão e comunicabilidade. Nessa dimensão, o autor menciona os quatro importantes estágios do processo criativo proposto anteriormente por Wallas (1926, p. 49-50): preparação, que consiste em observações, questionamentos, leituras, audições, comparações, análises, em suma, coleta de dados e informações; incubação, processo de reflexão que ocorre tanto na esfera do inconsciente quanto na do consciente a respeito das relações entre os elementos coletados, conhecimentos previamente adquiridos e o problema a ser solucionado, além de prever um período de relaxamento; a inspiração, durante a qual se manifestam as ideias; e,

finalmente, a verificação, quando se dá o trabalho para o desenvolvimento e experimentação do artefato criativo.

Pressão (*press*), segundo o autor, refere-se às relações entre o ser humano e o meio ambiente. Segundo Rhodes (1961):

A produção criativa é resultado de certos tipos de forças que atuam sobre os indivíduos na medida em que eles se desenvolvem. Uma pessoa forma ideias em resposta às necessidades, sensações, percepções e à imaginação [...] experimenta sensações e percepções de fontes internas e externas [...] possui um intelecto multifatorial, que inclui a capacidade de armazenar memórias, lembrar e sintetizar ideias. Cada ideia que emerge, reflete de forma única sobre o seu idealizador, seu equipamento sensorial, seus sistemas de valores e seu condicionamento sobre as experiências diárias da vida. Cada pessoa percebe seu ambiente de maneira única. (RHODES, 1961, p. 308 – tradução nossa)

Invenções, afirma Rhodes, são respostas às necessidades da sociedade, implicando também a premissa de que deve haver determinado estágio de cultura e patrimônio tecnológico para que se permitam suas realizações. Dessa forma, o autor afirma que uma invenção não é, jamais, fruto de uma única mente, e, sim, consequência do desenvolvimento científico e tecnológico de determinada cultura que dará justificativa, instrumentalização, suporte e, inclusive, limites ao processo de criação de algo novo.

Finalmente, a dimensão produto (*product*) é apresentada por Rhodes como a materialização de uma ideia. Em suas palavras, “ideia refere-se a um pensamento que é comunicado para outra pessoa na forma de palavras, pintura, argila, metal, pedra, tecido ou outro material [...] quando uma ideia se torna consubstanciada em algo tangível, denominamos produto” (RHODES, 1961, p. 309 – tradução nossa).

O Modelo dos 4 Ps da criatividade apresentado por Rhodes resume-se no trecho que o próprio autor manifesta em seu artigo:

A palavra criatividade é um substantivo que nomeia o fenômeno no qual uma pessoa comunica um novo conceito (que é o “produto”) [...] a atividade mental (ou “processo” mental) está implícita na definição e, como não se pode conceber uma pessoa vivendo [e/ou] atuando no vácuo, o termo “pressão” está, também, implícito. (RHODES, 1961, p. 305 – tradução nossa)

Tomando como base as ideias de Rhodes (1961), Glăveanu (2013) propõe um novo modelo que denominou Estrutura dos 5 As, quais sejam: ator (*actor*), ação (*action*), artefato (*artifact*), audiência (*audience*) e *affordances*. Glăveanu (2013) reconhece que o modelo de

Rhodes tem sido base importante para os estudos da criatividade e afirma que o modelo tem servido como espinha dorsal para as pesquisas e teorias da criatividade por décadas, até os dias de hoje. Observa, contudo, que tal modelo colaborou (e colabora) para abordagens que se orientam para pesquisas que são desenvolvidas de maneira localizada em cada uma das quatro vertentes propostas por Rhodes. Embora o próprio Rhodes (1961) afirme que essas quatro vertentes não são autoexcludentes, o que se observa é que os autores, em sua maioria, buscam o aprofundamento dos estudos, focando-se de maneira isolada em uma delas. Sob a influência da psicologia sociocultural, que lança suas lentes para os processos interativos e interdependentes do eu e dos outros, da psique e da cultura, da pessoa e do contexto, Glăveanu preconiza que a criatividade deve ser abordada não de forma isolada entre seus fatores, mas como um modelo no qual os elementos, os processos mentais, a atividade produtiva, os artefatos, o contexto cultural, o ambiente, enfim, sejam parte de um contínuo processo em que uns interferem nos outros e sofrem interferência dos outros. O autor considera que a abordagem da criatividade deve considerar os criadores e suas criações em relação às suas audiências, os *backgrounds* culturais presentes nos artefatos (novos e existentes), normas e crenças. Apresenta, então, por meio da Estrutura dos 5 As, uma releitura do modelo de Rhodes, salientando que não se trata apenas de uma adoção de novas terminologias, mas, sim, de uma nova proposta epistemológica. Defende que, sob a ótica dos estudos socioculturais, “o ator existe somente em relação à audiência, as ações não podem ocorrer sem interações com o mundo social e material e os artefatos incorporam as tradições culturais das diversas comunidades” (GLĂVEANU, 2013, p. 4).

Na Tabela 3, observam-se as vertentes propostas por Rhodes no Modelo dos 4 Ps da criatividade (1961) em contraste com o que Glăveanu (2013) enuncia na Estrutura dos 5 As:

4 P's da criatividade		5 A's da criatividade	
Foco:		Foco:	
em atributos internos da pessoa	Pessoa (Person) →	Ator (Actor)	nos atributos pessoais relacionados a um contexto social
essencialmente em mecanismos cognitivos	Processo (Process) →	Ação (Action)	nas manifestações psicológicas e comportamentais coordenadas
nas características dos produtos ou nos consensos sobre eles	Produto (Product) →	Artefato (Artifact)	no contexto cultural da produção do artefato e sua avaliação
no contexto social como um conjunto de variáveis condicionantes da criatividade	Pressão (Press) →	Audiência (Audience)	na interdependência entre criadores e o mundo social e material
		Affordances	

Tabela 3. Comparando os Modelos 4 Ps e 5 As da Criatividade

Fonte: GLĂVEANU, 2013, p. 4 – tradução nossa

Na proposta de Glăveanu (2013), o ator é uma pessoa integrada no campo das relações sociais, moldado em um contexto sociocultural, que age dentro (e em função) deste e em coordenação com outras pessoas, simultaneamente aprendendo e executando *scripts* sociais e agindo ativamente em relação a esses *scripts* e a outros atores. O ator é definido por um sistema de relações sociais e tradições culturais que regulam tais relações. Assim, afirma o autor, nenhum ator-criador poderia surgir fora do ambiente sociocultural, pois a existência de outros atores é essencial para o reconhecimento e a legitimação do ato criativo. Uma das consequências desse fato é que, ao observar o papel do indivíduo criativo inserido no seu meio (o contexto sociocultural), notamos que a criatividade não ocorre isoladamente, por uma ação individual do criador, mas em contextos sociais e culturais, suas demandas, crenças, valores, leis, conceitos, preconceitos etc. Ainda, sob o mesmo prisma, podemos notar que o próprio contexto sociocultural atua como moderador do ator-criador. Isso remodela o papel do indivíduo como pessoa, no modelo de Rhodes, e ator, no modelo de Glăveanu, pois este se faz personagem mais ativo e responsável por suas criações e pela necessária divulgação/promoção no(s) espaço(s) sociocultural(ais) do(s) qual(ais) ele faz parte.

Não se pode negar que a observação dos processos psicológicos internos do indivíduo, principalmente aqueles ligados à cognição, representa um importante procedimento

para os estudos da criatividade. Glăveanu (2013), porém, alerta para a necessidade de contemplar-se os processos internos, de natureza cognitiva, interconectados com processos externos, de natureza comportamental. Nesse sentido, propõe a mudança de foco da vertente proferida por Rhodes de processo para ação. Assim, seria possível observar os efeitos dos processos internos refletidos no comportamento do indivíduo e suas interações com o meio: “a ‘ação’ criativa entre ‘atores’, ‘audiência’ e ‘artefatos’” (GLĂVEANU, 2013, p. 6). A ação situa-se nas esferas tanto do psicológico quanto do material, dada justamente por fatores internos que acionam os comportamentos e estes, por sua vez, interferem no mundo material em busca de alcançar determinado objetivo simbólico e/ou significativo, sempre dentro de determinado contexto (GLĂVEANU, 2013). Ao mesmo tempo, a busca da obtenção de resultados em um contexto sociocultural implica intencionalidade, o que se reflete na motivação para atingir certas expectativas de audiências capazes de reconhecer sentidos no(s) artefato(s) a elas oferecido(s). Audiências, portanto, também exercem um papel retroativo, legitimador, aos processos de criação, de forma a fornecer *feedback* para as ações realizadas pelo ator-criador.

O produto, como já observamos no modelo de Rhodes (1961, p. 309), é “uma ideia [que] se torna consubstanciada em algo tangível”. Tal conceito pode nos trazer a ideia de que o produto é algo isolado, um objeto (material ou imaterial) que tem sua avaliação dada por suas características próprias ou, de maneira mais aprofundada, fruto de processos internos da pessoa. Se tomarmos, contudo, em consideração o modelo de Glăveanu (2013), o produto avalia-se não somente por suas características e seus processos, mas, sim, por todo um complexo que inclui os contextos socioculturais, as ações, como já vimos, o ator e a audiência. Consequentemente, todo produto contém em si uma bagagem sociocultural capaz de exprimir relações entre as suas finalidades e seus significados. Glăveanu, então, propõe que o produto, incorporado de suas características físicas e de suas bagagens socioculturais, seja reconhecido como artefato. Sobre isso, o autor discorre: “[...] ‘artefatos’ não existem apenas por suas presenças físicas mas, principalmente, porque carregam significados e são, [em outras palavras] objetos de atividades de criação de significados que exigem [por consequência] interações interpessoais” (GLĂVEANU, 2013, p. 6 – tradução nossa).

Cabe ainda notar que, ao assumir o resultado de uma produção criativa como artefatos e que estes são parte da cultura, fica objetivado o caráter multidisciplinar dos estudos da criatividade não somente como objeto de interesse da psicologia, mas, mais amplamente, para os cientistas sociais de modo geral.

Glăveanu (2013) argumenta que o termo pressão, utilizado por Rhodes (1961) para

definir a relação entre a pessoa e o ambiente, sugere, predominantemente, a influência exercida pela sociedade sobre o criador em seu trabalho. Considerando o caráter abstrato do termo, o autor sugere a utilização de dois conceitos que possibilitam uma abordagem mais adequada à complexidade do fenômeno, propondo a divisão entre seu caráter social e material, sendo este último denominado *affordances* e o primeiro, audiência. O termo audiência considera a multiplicidade de ações realizadas pelos outros, de pessoas próximas, como familiares, colaboradores, colegas, concorrentes e o público em geral, “assistindo, contribuindo, julgando, criticando ou fazendo uso do ato ou do artefato criativo” (GLĂVEANU, 2013, p. 7) e, conseqüentemente, aceitando, adotando ou rejeitando aquilo que foi criado. O termo audiência engloba, portanto, desde a interação que ocorre entre o criador e as pessoas que terão contato com sua obra até o envolvimento delas, cumprindo ativamente o papel de legitimação e possibilitando a emergência de novos artefatos. É importante também observar que o ator-criador, nesse contexto, não é um personagem estático, pois regularmente assume o papel de audiência sobre criações de terceiros. Observa-se, assim, o caráter dialógico da criatividade que ocorre no contexto das relações sociais. Embora, por vezes, o criador possa estar trabalhando sozinho, esse processo acontece de forma que ele também atue, de alguma maneira, na observação e no entendimento das expectativas de suas audiências.

O conceito de *affordances*, criado originalmente por James Gibson (1986), está relacionado com a interação entre animal e ambiente,⁷ ou as possibilidades oferecidas pelo ambiente a um determinado agente. Segundo Gibson, a percepção de um ambiente é a captação de *affordances* e esta não se dá pela sua simples existência ou pelas suas propriedades, mas, sim, pelas possibilidades de ação que ele permite. Portanto, a percepção, segundo Gibson, não é um fenômeno proporcionado pelas atividades mentais, mas resultado da interação recíproca entre agente e ambiente (RODRIGUES; OLIVEIRA, 2006, p. 120).

Glăveanu (2013) adota o conceito, reforçando que *affordances* são realidades que não pertencem ao sujeito da ação ou ao ambiente, mas às relações interconexas. São possibilidades de ação permitidas nas interações entre sujeito e ambiente. Ainda segundo o autor, o mesmo conjunto de possibilidades oferecidas a um sujeito não é perceptível a todos, sendo necessário um conjunto de conhecimentos e habilidades para que determinado potencial de *affordances* seja percebido. Glăveanu (2013) destaca também que, pela ótica das abordagens socioculturais, o potencial para ações criativas entre atores e objetos não se dá por

⁷ Segundo Gibson (1986), ambiente refere-se ao meio, às substâncias, às superfícies e seus traçados, aos objetos, às outras pessoas/animais e aos lugares, ocultos ou não. (GIBSON, 1986, p. 122-126 – tradução nossa.)

uma realidade predefinida, pois se trata de um fenômeno que se transforma à medida que esses atores desvendam novas possibilidades no ambiente, moldando-as conforme seus desejos e necessidades. Concomitantemente, o uso dos objetos modela também a capacidade de desenvolvimento dos atores à medida que se tornam usuários competentes de seus ambientes. Ao mesmo tempo em que objetos servem às necessidades humanas, o indivíduo passa a ajustar as características deles, descrevendo, assim, o próprio percurso da atividade criativa. Sobre esse pensamento, narra o autor: “[...] primeiro torna-se capaz de observar e fazer uso das *affordances* no ambiente circundante e, posteriormente, domina-se este uso, alterando as *affordances*, adaptando o que já existe e criando novos artefatos e novas *affordances*” (GLĂVEANU, 2013, p. 9).

O modelo apresentado por Glăveanu, que propõe discutir a criatividade sob a ótica dos atores, ações, artefatos, audiências e *affordances*, salienta a orientação e articulação para as abordagens socioculturais, trazendo, assim, uma ampliação do universo de estudos sobre o tema. No entendimento de Glăveanu, o modelo dos 5 As oferece uma versão socializada ou cultural da proposta oferecida anteriormente por Rhodes (1961). Isso torna destacado o aspecto da cultura como elemento fundamental para dar sentido ao seu modelo: “cultura, como um sistema de criações humanas simbólicas e materiais acumuladas não pode jamais ser dissociada de atores, ações, artefatos, audiências e *affordances*” (GLĂVEANU, 2013, p. 11).

A perspectiva dos 5 As de Glăveanu (2013), segundo Formiga Sobrinho (no prelo), abre espaço para que abordagens lancem olhos para os processos comunicacionais envolvidos na atividade criativa, pois, ao observarem-se as “performances em forma de mensagens expressas em interações sociais durante as quais as mensagens podem ser interpretadas de diferentes formas, de acordo com diferentes variáveis”, é possível entender o potencial de emergência da criatividade e entender como a criatividade emerge ou pode ser possível.

A criatividade, como já mencionamos, dá-se por um processo de validação no contexto cultural. Consequentemente, a cultura torna-se elemento-chave para procurarmos entender como algo se torna criativo e como o processo de legitimação do artefato criativo pode afetar as capacidades criativas dos indivíduos e grupos, prejudicando-as ou incentivando-as. Antes de abordamos o tema relativo à cultura organizacional, ocuparemos-nos em expor alguns conceitos referentes à cultura e, mais adiante, apresentaremos uma importante contribuição oferecida pelo psicólogo holandês Geert Hofstede, que, em um extenso trabalho de pesquisa, ocupou-se em categorizar alguns elementos característicos e comuns a determinadas culturas: as Dimensões Culturais de Hofstede (2011).

3 CULTURA

Etimologicamente, cultura vem do latim medieval *culturare*, derivado do verbo, também de origem latina, *colere* (que também dá origem ao verbo colher), que dá sentido, em primeira instância, à ação de cultivar a terra. Também poderiam ser atribuídos à palavra *colere* outros sentidos como cuidar de, adornar, preparar, ocupar-se de, praticar, honrar, venerar (RENDICH, 2010). Percebe-se, portanto, que os sentidos atribuídos transmitem, de maneira geral, a ideia de algo que é gerado e/ou mantido pelo homem.

As primeiras referências à cultura como objeto de discussões científicas podem ser atribuídas ao antropólogo Edward Burnett Tylor, que, na primeira metade do século XX, definiu cultura como “[...] um todo complexo, que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo o homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1920, p. 16 – Tradução nossa).

A crítica que se faz a Tylor é a de que, por influência das obras de Charles Darwin, considerava que a cultura poderia ser analisada e explicada de forma sistêmica e que todo grupo social passaria por escalas de evolução cultural, o que explicaria, segundo ele, a diversidade cultural como resultado de desigualdades nos estágios evolutivos de determinadas sociedades. Um dos primeiros críticos a essa posição foi o antropólogo alemão Franz Boas, já nos primeiros anos do século XX, afirmando que toda cultura tem sua própria história, que foi se desenvolvendo de forma particular, sendo impossível estabelecer julgamentos ou hierarquias de uma cultura em contraponto com outra.

O filósofo Edgar Morin (2011) adota o conceito cíclico, relacionando a cultura com a sociedade. Segundo o autor, é preciso observar que a cultura é uma prática essencialmente social que deve, portanto, ter seu significado deslocado do nível individual para o social. Segundo ele:

[...] os indivíduos só podem formar e desenvolver o seu conhecimento no seio de uma cultura, a qual só ganha vida a partir das inter-relações cognitivas entre os indivíduos: as interações regeneram a cultura que [por sua vez] as regenera. (MORIN, 2011, p. 24 – tradução nossa)

A ideia da cultura como formadora da e formada, concomitantemente, pela sociedade é assimilada por Gomes e Moretti (2007, p. 88), que resumem, afirmando que “as interações entre os indivíduos produzem a sociedade, que testemunha o surgimento da cultura, que retroage sobre os indivíduos por ela mesma”.

Geertz (1973), citando Weber, faz uma interessante analogia metafórica para explicar o que, segundo ele, é a cultura:

Acreditando, assim como Max Weber, que o homem é um animal suspenso em teias de significados que ele próprio teceu, considero cultura como sendo estas teias e suas análises, e, assim sendo, não se trata de uma ciência experimental em busca de leis, mas de uma ciência interpretativa à procura sentidos. (GEERTZ, 1973, p. 5 – tradução nossa)

Isso posto, revela-se um fato que, muitas vezes, é fruto de confusão quando tratamos de cultura. A cultura não pode ser considerada individual, ela é sempre coletiva. Não há sentido e, portanto, não há como considerar o fenômeno da cultura dissociado do contexto do coletivo, do social. Smith (2002, p. 3 – tradução nossa) assim escreve a esse respeito: “Há muitas definições de cultura, mas nenhuma delas sugere que um indivíduo tem uma cultura própria. A cultura é algo que é compartilhado entre as pessoas”.

O autor dá continuidade, explicando o porquê dessa confusão e afirmando que o que encontramos são não culturas individuais, mas, sim, processos de influência recíproca entre os indivíduos e culturas. Acrescenta ainda que os indivíduos crescem dentro de uma cultura particular e são socializados de maneira que internalizam os principais aspectos dessa cultura. Quanto às influências recíprocas entre cultura e indivíduo, esclarece que essa relação se dá de forma desigual, ou seja, um acúmulo de ações individuais consideráveis pode muito bem causar mudanças culturais ao longo do tempo, no entanto a influência a partir da cultura para o indivíduo é muito mais potente do que seu inverso. Vale a pena completar, a título de esclarecimentos complementares, que, quando normalmente a expressão cultura individual é utilizada, trata-se de fato de identidade cultural. Cultura é algo sempre coletivo; no nível individual, existe a identidade cultural, elementos, de ordem subjetiva e objetiva, orientando o indivíduo a se identificar com determinada cultura. Da mesma forma, não poderemos falar de identidade cultural de uma nação, um grupo ou uma organização, pois, nesse caso, no nível do coletivo, falaremos propriamente de cultura ou de aspectos da cultura.

Seria possível afirmar que a cultura também é formada pela negociação entre os diversos valores individuais, comuns e distintos de determinado grupo social. Obviamente, não se trata de uma negociação que se cumpre de modo sempre consciente e consensual, pois há, nesse processo complexo, as relações de conflitos, de poder, presentes nas negociações de significados que ocorrem nas interações sociais, estas nos níveis mais emersos e menos subjetivos do que os valores, como crenças, atitudes, comportamentos e normas, os três últimos mais claramente objetivados na comunicação.

Rocha e Pereira-Tosta (2010) consideram a cultura como uma construção que se dá social e historicamente, produzindo mecanismos de controle, orientação e classificação das condutas emocionais, intelectuais, corporais, estéticas, econômicas, políticas, religiosas e morais. Seria, portanto, segundo os autores, uma concepção coletiva sobre a organização de modelos simbólicos e significados produzidos socialmente e, para além disso, a representação de um modo de conhecimento ou um método de pensamento, “uma vez que garante a consciência e produz sentido para as ações sociais desenvolvidas no âmbito da vida cotidiana” (ROCHA; PEREIRA-TOSTA, 2010, p. 345).

No início da década de 1960, o antropólogo Clyde Klukhohn, partindo do pressuposto de que as culturas se constituem essencialmente de respostas para um conjunto de questões comuns para as situações biológicas e circunstâncias universais da existência humana, propôs que deveria haver o que denominou “categorias universais de cultura” (KLUKHOHN, 1961, p. 90). Nos anos de 1970, sobressai-se, na Psicologia Social, o entendimento de que identificar as diferenças culturais seria ação determinante para observar o comportamento humano em suas relações sociais. Dentre muitos esforços a fim de contribuir para a construção de conhecimento nesse campo, destaca-se o trabalho realizado por Geert Hofstede, com a sua Teoria das Dimensões Culturais. Seus estudos concentram-se em dimensionar características comuns em contextos culturais nacionais. Porém, como veremos adiante, considera-se possível estabelecer relações entre culturas particulares, por exemplo, culturas organizacionais, e as dimensões culturais (ou, pelo menos, algumas delas), que nos ocuparemos em expor imediatamente a seguir.

3.1 As dimensões culturais de Geert Hofstede

No período que corresponde à segunda metade do século XX, muitos autores discutiram a respeito da natureza das questões básicas relativas aos problemas sociais presentes em culturas diversas. No entanto, as discussões centravam-se na ideia de progresso, atribuindo as semelhanças e diferenças culturais a, mais uma vez, situações de ordem evolutiva. Hofstede (2011, p. 4) critica essa posição, afirmando que, se, por um lado, a evolução econômica de determinados grupos reflete-se na programação mental coletiva deles, seria equivocado crer que apenas a situação econômica e tecnológica fosse capaz de suprimir outras importantes dimensões da cultura desses grupos.

Ainda no ano de 1951, os sociólogos Talcott Parsons e Edward Shils, em sua Teoria da Ação, sugeriram que todas as ações humanas são determinadas por escolhas entre pares de

alternativas, totalizando um número de cinco padrões de alternativas e argumentando que essas escolhas estão presentes no nível individual (centradas na personalidade), no sistema social (grupos ou organizações) e no nível cultural (relativo às questões normativas), sendo:

- a) Afetividade (necessidade de gratificação) *versus* neutralidade afetiva (contenção de impulsos);
- b) Auto-orientação *versus* orientação para o coletivo;
- c) Universalismo (normas gerais) *versus* particularismo (relações particulares);
- d) Atribuição (julgamento dos outros pelo que são) *versus* realização (julgamento dos outros pelo que fazem); e
- e) Especificidade (limitação das relações com o outro a esferas específicas) *versus* generalização (sem prioridades específicas com relação à natureza das relações).

No entanto, Hofstede (2011) alega que os autores não levaram em consideração que diferentes variáveis poderiam operar em níveis diferentes de agregação. O sociólogo Alex Inkeles e o psicólogo Daniel Levinson publicaram, em 1969, o artigo “O Estudo da Personalidade Modal e Sistemas Socioculturais”, no qual observaram cultura ao nível das nações, resumindo estudos sociológicos e antropológicos disponíveis à época e relacionados ao que era então denominado caráter nacional. Procuraram interpretar um tipo de personalidade comum em sociedades nacionais, denominando os resultados encontrados de questões analíticas padrão para a cultura, em número de três, quais sejam, a relação com a autoridade, a concepção do Eu (*Self*) – incluindo conceitos de indivíduo, masculinidade e feminilidade – e os dilemas primários, conflitos e a forma de lidar com eles. Hofstede (2011) observa que tais classificações seriam reflexões demasiadamente subjetivas para descrever uma realidade complexa e que careceriam de um nível de análise mais claro quanto à tríade individual/grupal/cultural.

Ainda, Hofstede (2011) destaca o trabalho do antropólogo Edward T. Hall que, em 1976, propõe que, para estudar a cultura, dever-se-ia dividi-la de acordo com as formas de comunicação, seja em um alto contexto, no qual as informações seriam implícitas, e em um baixo contexto, no qual quase todas as informações são explícitas. A maior crítica oferecida por Hofstede às pesquisas no campo dos estudos transculturais se faz pelo fato de ele considerar que tais trabalhos não reconhecem as diferenças entre as análises nos níveis social e individual, o que, segundo o autor, acarreta erros de interpretação e de aplicação dos resultados.

Nos anos de 1970, Hofstede teve acesso ao banco de dados de um extenso estudo

sobre valores, realizado entre empregados de uma grande multinacional em suas subsidiárias espalhadas por mais de 50 países ao redor do mundo. A maior parte da organização foi pesquisada duas vezes, em um intervalo de quatro anos, gerando dados contidos em mais de 100.000 questionários. Inicialmente, as análises desse material, quando observadas no nível individual, apresentaram uma série de incongruências, até que o autor dirigiu seu foco para as correlações encontradas nos *scores* dos itens dos questionários e padrões relacionados com os países envolvidos no estudo, encontrando fortes indícios de que as diferenças (culturais) entre as nações produziam índices de respostas equivalentes entre a população pesquisada. Encorajado por essas observações e pelos estudos subsequentes, que produziram resultados satisfatórios para os indícios de validação deles, Hofstede partiu para analisar não somente as correlações no nível de países, mas o que denominou de fatores de análises no nível de países. Como afirmou, Hofstede (1984) procurava encontrar as dimensões culturais capazes de terem uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente testável para descrever culturas e analisar os dados coletados de forma sistemática e sobre um significativo número de culturas.

Dando continuidade a novas pesquisas envolvendo questionário com uma matriz de 32 valores, aplicado na mesma empresa e inicialmente em 40 países, o autor encontrou fatores que revelaram problemas comuns com os quais os funcionários de todas as subsidiárias tinham que lidar, mas que, para diferentes países, apresentaram o seu próprio perfil de soluções. Os problemas, em número de quatro, foram:

1. Dependência dos superiores;
2. Necessidade de regras e previsibilidade;
3. Equilíbrio entre metas individuais e dependência da empresa; e
4. Equilíbrio entre valores do ego (como necessidade de dinheiro e sucesso profissional) e valores sociais (como cooperação e um bom ambiente de trabalho). Nesse caso, além de diferenças entre nações, o autor encontrou diferenças entre as respostas de homens e mulheres, sendo os primeiros mais apontados pelos homens e os últimos, por mulheres. (HOFSTEDE, 2011)

Desta forma, Hofstede encontrou o que seriam as primeiras quatro dimensões culturais por ele definidas como distância do poder, evitação de incertezas, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade, acrescentando a estas, ao final da década de 1980, com base em estudos feitos pelo psicólogo canadense Michael Harris, a dimensão denominada orientação para curto prazo *versus* orientação para longo prazo.

Finalmente, em 2007, trabalhando conjuntamente com seu filho, Geert-Jan Hofstede, e Michael Minkov (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2007 apud HOFSTEDE, 2011), aprimorou os conceitos relativos à quinta dimensão e acrescentou a sexta, “indulgência *versus* limitação” (HOFSTEDE, 2011, p. 8).

Helmreich e Merrit afirmam que o paradigma das dimensões culturais de Hofstede pode ser aplicado em outras esferas além dos contextos nacionais, particularmente nos contextos organizacionais e ocupacionais (HOFSTEDE, 2011, p. 19). Hofstede (2011) admite que, de fato, as dimensões culturais podem ser levadas ao nível das organizações, a fim de situar as características das culturas organizacionais, porém chama atenção para o fato de as legitimações da aplicação dessa proposta se darem principalmente para as quatro primeiras dimensões (distância do poder, evitação de incertezas, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade) por já terem sido testadas em inúmeras investigações realizadas em organizações em um número relevante de países, necessitando de um maior aprofundamento no que se refere às duas últimas e mais recentes dimensões (orientação para curto/longo prazo e indulgência *versus* contenção) (HOFSTEDE, 2011).

A seguir exporemos a descrição das quatro primeiras dimensões culturais apontadas por Hofstede.

- a) Distância do poder, relacionada com diferentes soluções para os problemas básicos da desigualdade humana. Define-se como o grau de o quanto os membros menos poderosos de organizações e instituições (inclusive a família) aceitam e/ou esperam que o poder seja distribuído desigualmente;
- b) Evitação de incertezas, relacionada com o nível de estresse de uma sociedade em face de um futuro incerto. Refere-se a quanto uma sociedade tem tolerância a situações de ambiguidade. Indica até que ponto determinada cultura programa seus membros a sentirem-se confortáveis ou desconfortáveis diante de situações não estruturadas, como novidades, surpresas, o desconhecido e algo diferente do usual. Incertezas levam determinadas culturas a tentar minimizar a possibilidade de que ocorram essas situações por códigos de conduta restritos, lei e regras rigorosas e numerosas, opiniões de desaprovação e a crença em uma verdade absoluta. Pessoas de nações cujo índice de evitação de incertezas é alto tendem a ser mais emotivas e motivadas por uma energia interna mais agitada. Ao contrário, pessoas que pertencem a nações com baixa evitação de incertezas são, em geral, mais tolerantes às opiniões divergentes, têm menos regras para gerir suas sociedades e manifestam-se com menos ênfase emocional;

- c) Individualismo *versus* coletivismo, relacionada com a integração de indivíduos a grupos. Não diz respeito às características individuais, mas, sim, sociais. Refere-se, como dito, ao grau no qual indivíduos são integrados a grupos: nas sociedades individualistas, encontram-se culturas em que as ligações entre as pessoas são menos estreitas. Espera-se que o indivíduo cuide de si e de sua família imediata. Do lado coletivista, por sua vez, encontram-se pessoas que, desde o nascimento, são integradas a grupos fortes e coesos, famílias estendidas e a valorização de lealdade;
- d) Masculinidade *versus* feminilidade, relacionada com a divisão de papéis emocionais. Mais uma vez, não se trata de uma característica individual, associada diretamente a questões de gênero, mas de característica social, relacionando masculinidade com modelos culturais que deixam transparecer agressividade, impulsividade e competitividade, e a feminilidade, por sua vez, a modelos nos quais prevalecem moderação, ponderação e cooperação.

Hofstede (2011) destaca ainda que os valores culturais não são obtidos de maneira absoluta, e, sim, relativamente a outros: dimensões culturais só podem ser observadas diante da comparação entre culturas distintas; assim, em um mapa de dimensões culturais de um grupo determinado, quando acrescido de um ou mais grupos, os valores relativos das dimensões de toda a amostra são alterados em função das relações comparativas estabelecidas pelo grupo observado.

Dessa forma, nossa proposta de trabalho pretende levar em consideração as quatro primeiras dimensões culturais propostas por Hofstede. Além de observarmos as quatro primeiras dimensões culturais no contexto de nosso trabalho, mais adiante, quando tratarmos especificamente de cultura organizacional, lançaremos olhos também para seis dimensões definidas por Hofstede (2011) em um trabalho exclusivamente dedicado a estabelecer fatores descritores das culturas organizacionais. Poderemos notar, contudo, que tais fatores a serem descritos adiante mantêm parentesco próximo com os modelos apenas apresentados.

3.2 Cultura organizacional

O termo culturas organizacionais tem seu surgimento relativamente recente na literatura acadêmica, atribuído a Pettigrew (1979, p. 574), quando publicou o artigo “On studying Organizational Cultures”, definindo-as como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um determinado grupo em um dado período de tempo”.

Considerado um dos autores de grande contribuição para as discussões a respeito da cultura organizacional, Schein propõe que ela deve ser entendida como:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados aprendidos por um grupo ao lidar com problemas de integração interna e adaptação externa, que obtiveram resultados positivos o suficiente para serem considerados válidos e, como consequência, ensinados a novos membros como o modo correto de sentir, perceber e pensar em relação a essas situações. (SCHEIN, 2004, p. 17 – tradução nossa)

O autor chama a atenção, porém, para o fato de que esse decurso nem sempre se dá de forma harmônica, pois, tratando-se de processos cruzados de crenças e valores (da organização) com outras crenças e valores (de seus membros), ocorrem, com frequência, situações de conflito e ambiguidade. Destacando a complexidade desses conflitos e a necessidade de observá-los, Ramos e Freitas (2013) afirmam:

[...] faz-se necessário compreender o comportamento e, sobretudo, as subjetividades que perpassam os sujeitos organizacionais, sendo que estes são o reflexo da organização e, ao mesmo tempo, refletidos por elas. Assim o aspecto cultural deve ser evidenciado nos estudos que permeiam esses espaços, já que são fatores determinantes de desempenho relacionados não somente à produtividade, mas, também, ao processo comunicacional das empresas [...] (RAMOS; FREITAS, 2013, p. 42)

Citada por Ferreira, Assmar, Estol, Helena e Cisne (2002), a socióloga e antropóloga Linda Smircich (1983) propõe a distinção entre duas tendências que direcionam os estudos relativos à cultura organizacional. Uma, com viés funcionalista, considera que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos e que, em conjunto, influenciam o comportamento dos seus dirigentes e colaboradores, causando a percepção de identidade que traz, por sua vez, um envolvimento mais próximo com elas, assegurando a estabilidade do sistema e contribuindo para a constituição de um modelo de orientação do comportamento. Trata-se, como afirmado, de uma perspectiva funcionalista que se relaciona à expressão algo que a organização tem. A segunda tendência revela que as organizações são concebidas como expressão da consciência humana, por meio de suas manifestações, e, portanto, devem ser analisadas por seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que possibilitam as ações compartilhadas, sendo esta uma perspectiva de ordem fenomenológica e relacionada à expressão “algo que a organização é” (FERREIRA et al., 2002, p. 271).

Schein (2004), dentro da perspectiva funcionalista, propõe um modelo teórico no qual destaca três níveis de elementos variáveis em função do que aponta como grau de

acessibilidade:

- 1) Os artefatos que constituem o nível mais superficial da cultura, quais sejam, as estruturas e os processos organizacionais e os elementos tangíveis, como ambiente físico, instalações, arquitetura e cerimônias observáveis;
- 2) Os valores esposados, que justificam filosofias, metas e estratégias; e
- 3) Os pressupostos básicos, que seriam as crenças que integram a visão da organização e do mundo por parte de seus membros, tornando-se inconscientes e inquestionáveis e sendo, portanto, o núcleo da cultura organizacional (FERREIRA et al., 2012, p. 272).

Dando prioridade às normas comportamentais compartilhadas e, com isso, adotando uma perspectiva que tende para a fenomenologia, como proposto por Smircich (1983), mas tomando por base e ampliando o modelo sugerido por Schein (2004), o paradigma apontado por Rousseau (2014) propõe que os principais elementos da cultura organizacional apresentam-se imbricados e variam ao longo de um *continuum* de alternâncias inter-relacionadas entre subjetividade e acessibilidade.

Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990) propõem um modelo teórico partindo do pressuposto de que a cultura organizacional tem sua manifestação dada por quatro elementos nos quais, assim como sugeriu Schein (2004), diferenciam-se pelo grau de visibilidade para quem a observa: símbolos, heróis, rituais e valores. Segundo os autores, símbolos referem-se a palavras, gestos, atitudes, imagens ou objetos que transmitem um significado particular no interior de uma cultura. Heróis são pessoas, entes ou entidades vivas ou mortas, reais ou imaginárias, cuja características são altamente prezadas pela cultura e, por isso, atuam como modelos motivacionais e de comportamento. Rituais são as atividades coletivas que, do ponto de vista técnico, são supérfluas, porém socialmente indispensáveis em determinada cultura. Os valores formam o coração da cultura, indicam sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes e não diretamente observáveis, porém revelados por meio de comportamentos. Na proposta de Schein (2004), equivalem-se ao que denominou pressupostos básicos.

O modelo de Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990) foi esquematizado, como se pode observar na Figura 5, como formado por sucessivas camadas por eles metaforizadas como “camadas de cebola”, que vão das mais superficiais, os símbolos, aos mais profundos, os rituais. Símbolos, heróis e rituais são perpassados pelas práticas, pois podem ser visíveis, através delas, por um observador, embora seus reais significados culturais residam na forma como são percebidos por seus membros. Na Figura 5, podemos visualizar o núcleo do círculo,

a camada mais profunda, os valores, seguido das demais camadas, rituais, heróis e símbolos. O elemento gráfico que representa as práticas foi propositalmente expresso em degradê para ilustrar que as práticas permitem a percepção, partindo dos valores como elemento velado e sequencialmente tornando-se mais transparente, o que corresponde ao fenômeno, descrito pelo autor, de que quanto mais nos aproximamos das camadas superficiais, mais se torna possível a observação delas.

O núcleo da cultura, os valores, são constituídos de sentimentos amplos, não específicos a respeito do bem e do mal, do bonito e do feio, do normal e do anormal, do racional e irracional, sentimentos que, como já posto, muitas vezes são inconscientes e raramente discutíveis, não podem ser observados como tais, mas manifestam-se em alternativas de comportamento (HOFSTEDÉ et al., 1990).

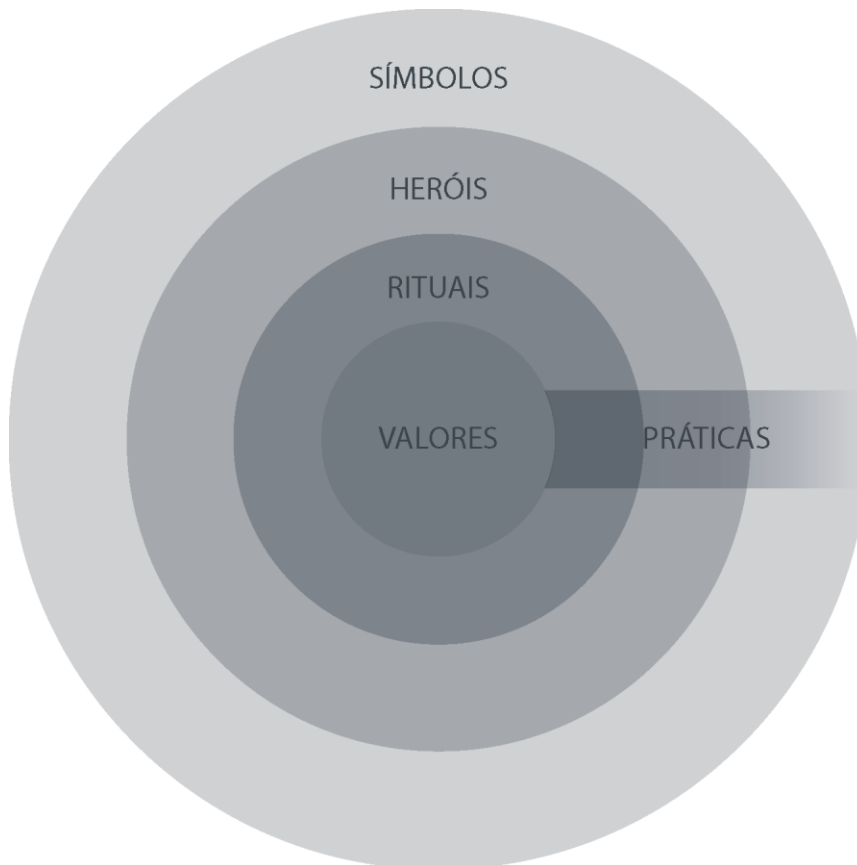


Figura 5. Manifestações da Cultura Organizacional

Fonte: HOFSTEDÉ et al., 1990, p. 291

Fundamentados por essas proposições, os autores elaboraram um questionário destinado a identificar os valores e práticas, associadas aos símbolos, heróis e rituais, na

intenção de observar as características de diferentes culturas organizacionais. Após a análise desse instrumento, concluíram que, embora os valores, sem sombra de dúvidas, moldem a cultura, é por meio das práticas que ela afeta os membros de determinada organização, levando-os a afirmar que as “percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional” (FERREIRA et al., 2002, p. 273).

Assim, na sequência dos trabalhos, Hofstede et al. (1990) identificaram seis dimensões subjacentes às práticas e as apresentam em modelos bipolares opostos, como proposto nos estudos realizados sobre as dimensões culturais, abordados anteriormente. Seriam, portanto, as seis dimensões da cultura organizacional apresentadas por Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990):

- 1) Orientação para processos *versus* orientação para resultados: culturas organizacionais orientadas para processos são aquelas dominadas por rotinas técnicas e burocráticas, enquanto as orientadas para resultados caracterizam-se pela preocupação comum para o alcance de seus objetivos. A segunda dimensão é associada a graus de homogeneidade da cultura, pois, em organizações orientadas para resultados, todos percebem suas práticas de maneira quase idêntica. Em culturas orientadas para processos, são encontradas grandes diferenças na percepção das práticas entre diversos níveis e unidades da organização;
- 2) Orientação para função *versus* orientação para funcionários: culturas orientadas para função responsabilizam-se e preocupam-se apenas com o desempenho dos empregados, enquanto as culturas orientadas para funcionários assumem ampla responsabilidade pelo bem-estar de seus membros. O processo de orientação para o trabalho *versus* orientação para o funcionário é parte da cultura, e não simplesmente uma escolha individual de um gestor ou gerente. As posições de organizações nessa dimensão devem-se aparentemente a resultados de fatores históricos, como a presença ou ausência de crises econômicas e a filosofia de seus fundadores e/ou titulares;
- 3) Profissional *versus* paroquial: a primeira relaciona-se a um elevado nível educacional de seus componentes que se identificam primordialmente às suas profissões. No polo paroquial, encontram-se membros que desviam sua identidade para as organizações nas quais trabalham. Equivale ao que na sociologia é conhecido como local *versus* cosmopolita, o contraste entre um marco de referência interno e externo (MERTON, 1949, apud HOFSTEDDE et al., 1990);
- 4) Sistema aberto *versus* sistema fechado: refere-se ao estilo de comunicação interna e externa e ao modo como membros de fora e recém-chegados são facilmente admitidos

- e integrados na organização. Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990) encontraram nessa dimensão o único caso em que houve diferenças significativas entre organizações em países distintos, o que os levou a concluir que, particularmente, essa dimensão é fortemente influenciada por elementos das culturas nacionais, mais especificamente nas dimensões (já apresentadas) coletivismo *versus* individualismo;
- 5) Controle brando *versus* controle rígido: dimensão relacionada com os graus de formalidade e pontualidade exigidos dentro da organização, em parte em função das tecnologias e da área de atuação das organizações. Há empresas que necessitam, por causa daquilo que produzem, de controles rígidos (e.g. indústrias farmacêuticas), outras não necessitam de controle mais rigoroso (e.g. agência de publicidade), porém, mesmo assim, encontram-se algumas empresas onde, mesmo sem a necessidade de maior controle, ele se faz presente de forma mais ou menos incisiva;
- 6) Pragmático *versus* normativo: esta última dimensão descreve o modo predominante (flexível ou rígido) de lidar com o ambiente, em particular com os clientes. É, provavelmente, mais comum que as organizações que oferecem serviços sejam mais tendentes ao polo pragmático (flexível) e aquelas envolvidas na aplicação de leis e regras, para o lado normativo (rígido). Essa dimensão mede o grau de orientação para o cliente, tema mais abordado pela literatura do *marketing*, sendo esta uma dimensão de menor interesse para o nosso trabalho.

Para além dessas seis dimensões da cultura organizacional apontadas por Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990), devemos reforçar que o próprio autor assinalou como importantes instâncias a serem observadas na cultura das organizações as descritas anteriormente, quando tratamos das dimensões culturais, com maior ênfase nas quatro primeiras: distância do poder, evitação de incertezas, coletivismo *versus* individualismo e feminilidade *versus* masculinidade. Outra questão que vale a pena reafirmar é sobre o fato de as dimensões propostas por Hofstede não serem pontuais, no sentido de que alguma cultura possa apresentar-se necessariamente nos extremos de um polo ou de outro. Os polos representam os extremos, e as culturas organizacionais (e nacionais, lembrando) estão de maneira escalonada mais próximas de um ou de outro polo, ou mesmo entre os dois polos de cada dimensão. Tais verificações, também como alertou o autor, vão se tornar válidas se observadas como escala relativa entre duas ou mais culturas, dado que os valores se alteram na medida em que são acrescentadas ou suprimidas culturas do cenário comparativo.

Podemos perceber que, dos fatores inibidores e facilitadores da criatividade que

foram encontrados por estudiosos do tema, muitos podem ser explicados não por existirem ao acaso ou por mero capricho dos dirigentes das organizações, mas, sim, por aspectos mais complexos que constroem os valores e culturas das organizações. Como vimos, segundo o exposto por Hofstede, as práticas observadas nas organizações podem servir como elementos preditores de culturas organizacionais distintas. Podemos supor que os processos comunicativos estabelecidos nas organizações se apresentam como componente-chave dos elementos que constituem e constroem as práticas. Portanto, como anunciado no início deste documento, pretendemos, por meio da observação de narrativas obtidas por entrevistas semiestruturadas, alcançar informações sobre práticas que possam nos levar a identificar aspectos culturais que diferenciam as agências de design a serem observadas. Por meio de narrativas episódicas, e partindo delas, pretendemos não somente obter indícios de dimensões culturais distintas, como também obter relatos de situações nas quais poderemos apontar para sinais de que determinadas práticas estão associadas a fatores promotores ou inibidores da criatividade. Assumindo, assim, a comunicação o papel de instrumento preponderante para a obtenção de dados para nossa análise, a seguir, faremos a abordagem de aspectos da comunicação que serão úteis para dar seguimento ao nosso trabalho.

4 COMUNICAÇÃO

4.1 Conceito

Quando falamos em comunicação, para muitos de fora de seu campo de estudos, ainda percebe-se que existe a compreensão linear e reduzida que a descreve como um processo que ocorre envolvendo emissor, mensagem, meio, receptor e efeito. De fato, essa descrição simplificada do fenômeno não está de todo equivocada: na breve história dos estudos de comunicação, a preocupação maior era com os efeitos produzidos pelos processos de comunicação de massa proferidos pelas mídias, principalmente com o surgimento do rádio e, posteriormente, da televisão, em um cenário de conflitos bélicos, como a Primeira e a Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, a Guerra Fria. A teoria da bala mágica, ou teoria da agulha hipodérmica, cuja figura de expressão foi criada por Harold Lasswell (1902-1978), preocupava-se em observar fundamentalmente os efeitos da divulgação das informações sobre as populações, principalmente as diretamente envolvidas nesses conflitos (WOLF, 2001).

No entanto, a partir da ideia de que a comunicação de massa produziria efeitos uniformes nas populações, ignorou-se, de certa forma, a capacidade humana de processar distintas interpretações e entregar diferentes (re)ações. Os estudos de comunicação ampliaram seus horizontes no sentido de buscar compreender o fenômeno de forma mais complexa, e diversas escolas surgiram nos anos subsequentes. Porém, até os dias de hoje, há grande discussão entre os epistemólogos da comunicação sobre as fronteiras que definem o seu campo de estudos. Essa dificuldade não é inexplicável: como em toda manifestação humana no contexto social, cultural, artístico e científico, podemos perceber que a comunicação está presente de modo preponderante, e ela mesma se deixa amalgamar com as demais disciplinas, fazendo que muitos tratem o fenômeno afirmando que tudo é comunicação ou, de outra forma, como algo que é simplesmente uma ferramenta a serviço das demais áreas do conhecimento. Por outro lado, há dificuldade em tratar a comunicação de modo isolado dos contextos nos quais ela se faz presente. Como observar a comunicação sem levar em consideração o que é comunicado, seus temas, suas intenções e seus efeitos?

Luiz Cláudio Martino tem atuado de maneira incansável ao procurar contribuir expressivamente com essas discussões a respeito das fronteiras do campo da comunicação, suas possibilidades e seus limites interdisciplinares. Em uma obra de título sugestivo, *De qual comunicação estamos falando?* (2001), o autor se dedica a fazer, de modo objetivo, uma dissecação da comunicação e seus entendimentos, na intenção de sugerir um consenso para a

compreensão a respeito do fenômeno comunicacional e seus estudos. Martino traz uma visão geral dos contextos nos quais a comunicação se faz presente, distinguindo, segundo ele, de forma rudimentar, três grandes domínios, quais sejam, os seres brutos, os seres orgânicos e o homem. Ainda, com relação a este último, ou seja, a comunicação humana, o autor revela três pontos de vista: a comunicação do homem com o mundo que o cerca, com o outro e consigo mesmo (MARTINO, 2001). Prosseguindo com sua exposição, o autor esclarece as dimensões nas quais a comunicação ocorre, revelando que tais dimensões, porém, não são caracterizadas por rupturas em seus conceitos, mas, sim, por uma “complexificação dos sentidos do termo comunicação” (MARTINO, 2001, p. 22). Na dimensão dos seres brutos, o autor observa que a comunicação assume o sentido de transmissão, como as trocas de energia ou de calor que ocorrem nas ações que envolvem esses seres, descrevendo o mundo das ações entre os seres brutos como um diálogo entre as matérias e as reações mecânicas dos corpos físicos. Exemplificando:

[...] uma bola de bilhar comunica sua força a uma outra bola que reage conforme as “instruções” da primeira. Todos os sistemas de troca de forças ou de energia podem ser descritos como processos comunicativos: emissor (a primeira bola), receptor (a segunda bola), mensagem (força/calor) e efeito (deslocamento/dilatação). (MARTINO, 2001, p. 21)

Na esfera dos seres orgânicos, para além do sentido enunciado, o ser vivo “interpõe o organismo entre ação e reação, alterando a dinâmica do processo” (MARTINO, 2001, p. 13). Alega o autor que tais fenômenos não são mais simples processos mecânicos, pois o organismo reage apenas a estímulos que ele seleciona e interpreta como tal, observando-se, então, não só o sentido de transmissão (ação/reação), já descrito, mas o de relação (estímulo/organismo/resposta).

No que tange ao humano, o que é particularmente o foco de nosso trabalho, a complexificação do fenômeno se dá pelo fato de que ocorre a intervenção da cultura no processo seletivo dos estímulos, o que faz que a comunicação assuma aspectos simbólicos. Martino (2001, p. 23) chama atenção para o fato de a própria cultura estar inserida no conceito de comunicação, como um processo de “transmissão de um patrimônio através das gerações”. Completa:

[...] as coisas não se apresentam ao ser humano de forma direta, mas são construídas graças à mediação do desejo, conhecimento e reconhecimento de outrem. [...] não podemos representar elementos que expressam a comunicação humana senão através de relações ou, mais exatamente, através de processos comunicativos. (MARTINO, 2001, p. 23)

O processo da comunicação humana ocorre pela utilização de signos que contêm significados e promove sentidos a quem eles se destinam. Signos e significados estão imersos em contextos culturais, uma vez que, sem a presença deles, não se pode identificar o que representam e, portanto, a comunicação não se verifica. Da mesma forma, não é um processo unidirecional, mas cíclico, no qual as transmissões se dão de modo simultâneo. Na Figura 6, procuramos representar de forma esquemática esse processo. Os contextos culturais abrigam um conjunto de signos e significados relacionados a eles. Os indivíduos inseridos nesses contextos culturais os têm como bagagem que faz que sejam reconhecidos e interpretados, formando sentidos.

Dessa forma, o autor ressalta o sentido da comunicação humana ao observar que o ato de comunicar implica simular a consciência dos outros, objetivando tornar comum um “mesmo objeto mental, seja um pensamento, um conceito, uma emoção, um desejo, um afeto.” (MARTINO, 2001, p. 23)

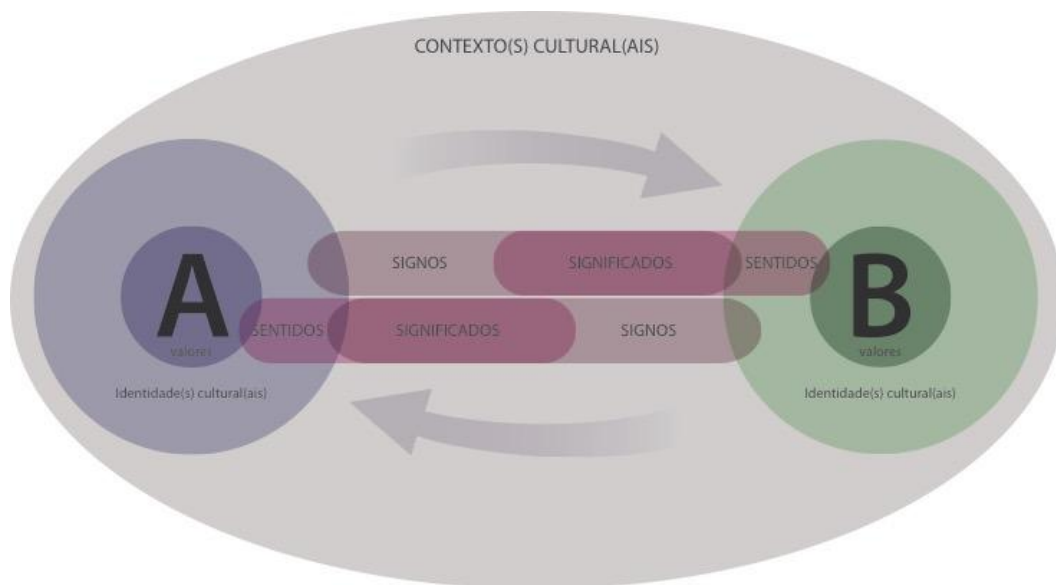


Figura 6. Esquema do Processo Comunicacional

Contudo, talvez por consequência das contínuas discussões a respeito das fronteiras do campo, percebe-se que, embora haja inúmeras abordagens epistêmicas a respeito da comunicação, há um número mais reduzido de pesquisadores que se dedicam a observar o fenômeno de forma pragmática. Uma das linhas que têm como objetivo essa proposta é da Escola de Pensamento de Palo Alto, que será apresentada, de forma geral, a seguir.

Na intenção de buscar uma abordagem pragmática para os estudos da comunicação, surge, nos anos de 1960, a Escola de Pensamento de Palo Alto, de concepção atribuída ao antropólogo Gregory Bateson e, posteriormente, seguida por pesquisadores de diversas áreas disciplinares como Paul Watzlawick (1967), Goffman (1974), Hall (1994) e Duterme (2008). Pela ótica da abordagem da Escola de Palo Alto, a comunicação deve ser estudada sob a perspectiva das práticas estabelecidas nos processos comunicacionais, com o propósito de compreender as múltiplas realidades que os indivíduos vivenciam, possibilitando, assim, a análise das inter-relações, das interações e interdependências entre os atores da ação comunicacional (OLIVEIRA, 2009).

Essa abordagem, considerada pragmática e sistêmica, diferentemente das concepções mais lineares dos estudos da comunicação, que focam nos efeitos da mensagem e sua transmissão, parte da premissa de que, para o observador (ou receptor) ter acesso à mensagem, é preciso que ele se ligue a outros elementos significativos, ao menos potencialmente portadores de sentido. Segundo Duterme (2008), esses elementos são constituídos, em grande parte, pelo comportamento. Sob essa ótica, mais do que se ligar prioritariamente ao sentido da mensagem (semântica) ou sua codificação (linguística ou semiótica), há, em uma situação de interação, uma relação ao conjunto de comportamentos, verbais ou não, que lhe conferem significados. Seria, então, este o aspecto pragmático do processo comunicacional. Ainda, levando-se em consideração que comportamentos não podem ser considerados de modo independente, mas, sim, como um complexo de relações entre comportamentos inter-relacionados, teremos aí o aspecto sistêmico do fenômeno.

A premissa básica dessa abordagem é a de que se deve levar em consideração que um indivíduo nunca está inscrito somente em um sistema: ele se insere em uma multiplicidade de sistemas, como a família, o círculo de amigos, grupos religiosos, empresa etc. Embora ele execute um mecanismo de modulação para adaptar-se a um determinado sistema, esse mesmo mecanismo é constituído dos aprendizados que obteve nas interações efetuadas no conjunto de sistemas nos quais ele se insere e que fazem que enquadre determinada realidade. Portanto, segundo afirma Duterme (2008), cada indivíduo age em relação a um determinado contexto, do seu ponto de vista, através das percepções do seu próprio contexto e, em função das

decodificações que ele faz dessas informações, o seu comportamento será sempre lógico e racional [...]; é apenas a partir de um outro ponto de vista que o comportamento de alguém pode parecer ilógico ou irracional. É interessante notar que essas ideias vêm de encontro às propostas sugeridas por Glăveanu (2010) para o Modelo Sistêmico da Criatividade, que, como vimos, considera que o processo de julgamento e legitimação do artefato criativo se dá de maneira ampla, e não compartimentada ou institucionalizada, mediante as interações em vários níveis que ocorrem entre os atores envolvidos. Este é, ao nosso entender, um dos principais pontos de dissensão entre Glăveanu (2010) e a Teoria Sistêmica da Criatividade precedente, proposta por Csikszentmihalyi (1999).

A abordagem de Palo Alto foca fundamentalmente nos processos interativos que ocorrem no ato comunicacional. Para tal, utiliza o conceito de sistema para explicar, ou melhor, obter o estado comunicacional de um determinado grupo ou organização. Segundo os conceitos estabelecidos pela abordagem de Palo Alto, o mapeamento do estado comunicacional de um determinado sistema justifica-se, pois, pelo ponto de vista da leitura linear, analítica e racional de mensagens, emissores, meios e receptores. Os resultados obtidos são, de maneira recorrente, incompreensíveis. Isso acontece porque a leitura linear não contempla caracterizações mais amplas de indivíduos e grupos mediante suas interações, que resultam em determinados comportamentos.

A ocorrência de comportamentos já constitui mensagens, e tais mensagens são apreendidas por meio de decodificações (interpretações) pelos interlocutores envolvidos na situação comunicacional. As decodificações encadeiam, por sua vez, novos comportamentos que são objetos de novas decodificações num ciclo sucessivo. Para os defensores da Escola de Palo Alto, não há especificamente um emissor, um receptor ou uma mensagem que exercem determinada influência pontual, mas, sim, um conjunto de comportamentos em interação que partem de contextos preexistentes e se influenciam mutuamente com o objetivo de alcançar um equilíbrio dinâmico. Nas palavras do antropólogo Ray Birdwhistell, “não comunicamos: tomamos parte numa comunicação” (BIRDWHISTELL apud WINKIN, 1998, p. 74).

Considerando que uma organização engloba conjuntos de indivíduos em interação, pela abordagem de Palo Alto, uma organização pode ser considerada um sistema de comunicação. Essa interação ocorre tanto nas relações entre indivíduos, entre indivíduos e grupos e entre grupos, quanto entre indivíduos e elementos que não são indivíduos nem formados por eles: “são produtos humanos, máquinas, sistemas de produção, regulamentos, estruturas organizacionais, estatutos etc.” (DUTERME, 2008, p. 87). É interessante notar que essa definição aproxima-se da que apresentamos anteriormente como a de artefato, proposta

por Glăveanu (2010), a ponto de praticamente equivaler a ela.

Para que se possa observar o estado comunicacional de um grupo ou organização, Duterme (2008) salienta ser necessária a compreensão de alguns elementos conceituais que constituem a base da sistêmica e pragmática na perspectiva de Palo Alto. Tais conceitos, em número de 8, procuraremos expor, de forma sintética, a seguir:

- 1) *Feedback*: diante de determinada ação, à medida que ela ocorre, é possível verificar os resultados que ela provoca (retroinformação) e, a partir de então, prosseguir ou corrigir a ação inicial (retroação);
- 2) *Sistema*: de acordo com Morin (1972), o conceito de sistema pode ser definido como “uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos” (apud DUTERME, 2008, p. 47). Duterme chama atenção para o fato de que a essência estabelecida nesses sistemas está nas relações ENTRE esses elementos e não SOBRE eles, ou seja, são as inter-relações que fundamentam os sistemas, tornando-os algo além do que é a simples soma dos seus elementos;
- 3) *Comportamento*: diante da premissa de que “qualquer comportamento tem um valor pragmático significativo para quem o observa” (DUTERME, 2008, p. 49), os defensores da escola de pensamento de Palo Alto consideram como primeira forma de comunicação o conjunto de comportamentos em interação observáveis pelos atores envolvidos no processo comunicacional, considerando que situações sociais (que envolvem mais de um indivíduo) são interpretadas como sistemas de comunicação. Comportamentos cotidianos, habituais ou não, esperados ou inesperados, são sempre percebidos e interpretados pelos atores envolvidos no processo comunicacional e essas interpretações, conseqüentemente, promovem novos comportamentos, visto que o fenômeno se repete: comportamentos/interpretações/respostas/comportamentos, em um ciclo infinito. Duterme (1993) afirma que até mesmo quando não ocorre o desejo de comunicar com outro, tal fato é impossível, pois as palavras ou o silêncio, a atividade ou a inatividade têm valor de mensagem, promovem influências nos outros e estes, por outro lado, não podem não responder a essas influências; portanto, também se comunicam. Dessa forma, “onde quer que esteja, e faça ele o que fizer, o ser humano se comunica, ou, melhor dizendo, toma parte numa comunicação” (DUTERME, 2008, p. 75);
- 4) *Contexto*: lembrando que a noção de sistema adotada pelos estudiosos de Palo Alto caracteriza-se por considerar que não se trata de uma relação sobre os seus elementos constituintes, mas, sim, da inter-relação que se dá entre esses elementos. Considera-se,

portanto, que se trata de um sistema aberto e, como tal, os contextos nos quais se realizam as interações permeiam e medeiam as próprias. Determinado contexto produz determinada ação de decodificação e interpretação da situação comunicacional, privilegiando certas interpretações em detrimento de outras, o que provoca retroações (ou reações) comportamentais vinculadas a essas interpretações. O sentido de determinado comportamento se dá em função do(s) contexto(s) que o motiva. “O indivíduo não age de maneira autônoma, comporta-se relativamente a um contexto” (DUTERME, 2008, p. 50). Mesmo que o indivíduo apresente relações conflituosas com determinado contexto, suas retroações serão coerentes, ao menos em parte, com o que lhe provoca conflito, ou seja, ele (re)age de acordo com determinada lógica em relação ao(s) contexto(s) no(s) qual(is) se insere;

- 5) Trocas contínuas e pontuação: trata-se do princípio que objetiva a ideia de uma lógica circular do sistema comunicacional. A todo comportamento segue-se uma retroinformação e uma retroação (reação), assim, considera-se que o ato comunicacional constitui-se de um estímulo e uma resposta, uma ação e uma retroação (reação), um efeito e uma causa em um processo contínuo. Pela ótica da abordagem de Palo Alto, não se pode estabelecer que haja, no processo comunicacional, começo, meio e fim: mesmo quando uma comunicação é interrompida, a própria interrupção produz interpretações, ações e retroações que, por sua vez, darão continuidade em outras situações comunicacionais. Cada elemento envolvido no processo comunicacional estabelece pontuações, relacionadas às suas interpretações do que está sendo transmitido. Não se trata aqui de estabelecer sobre o que é verdadeiro ou falso com relação aos pontos de vista distintos, mas, sim, de ter em consideração que as pontuações (interpretações) de cada ator do processo se completam e se alimentam reciprocamente, revelando novas interpretações: “ao pontuar, cada um à sua maneira, cada ator responde, a priori, num ciclo sem fim” (DUTERME, 2008, p. 51), que interpreta e reinterpreta, age e retroage a cada etapa do processo, caracterizando um movimento em espiral contínua de trocas. Para um observador, é impossível determinar onde os mecanismos de pontuação de determinado indivíduo tiveram começo ou terão fim. Ele pode, sim, recortar arbitrariamente um determinado intervalo contextual desse ciclo (que pode apresentar certo conteúdo lógico, passível de uma análise pontual), mas não mapear o processo por completo;
- 6) Conteúdo e relação: em um processo de comunicação, a abordagem de Palo Alto considera que há dois níveis de mensagens concomitantes e indissociáveis. O primeiro

diz respeito à mensagem voluntariamente codificada e transmitida, considerada no nível do conteúdo da comunicação. O segundo nível, em alguns casos não explícito e muitas vezes inconsciente, implica um aspecto ordenador na comunicação, mais de natureza relacional do que propriamente do discurso. São informações que fazem que cada ator do processo comunicacional atribua ao outro um papel nessa interação, definindo-se uma posição (hierárquica, em alguns casos) em relação ao(s) outro(s). Essas posições estabelecidas podem definir, então, a forma de descodificação do conteúdo da comunicação e suas conseqüentes pontuações e retroações (reações);

- 7) Metacomunicação: de forma semelhante, consideram os autores que as mensagens metacomunicativas estão associadas a um nível de classificação do conteúdo e apresentam-se, muitas vezes, de maneira igualmente tácita, produzindo um sentido a propósito e para além do enunciado, por exemplo, em circunstâncias nas quais “sabe-se que é um jogo [uma brincadeira] numa situação onde tudo incita [ao observador externo] a identificar como uma luta” (DUTERME, 2008, p. 56); e
- 8) Interações simétricas e complementares: a análise dos tipos de relações existentes em situações comunicacionais implica também a existência de dois modos de relações baseadas na igualdade ou equivalência ou nas diferenças. Estas últimas denominam-se como posições complementares, e as primeiras, como posições simétricas. Nas posições simétricas, os indivíduos consideram-se equivalentes em seus posicionamentos, o que implica a ideia de que seus comportamentos também são equivalentes e ocorre uma percepção de igualdade entre eles. Já as posições complementares são aquelas nas quais há diferenças entre posicionamentos no sentido de que, para que haja equilíbrio, os comportamentos devem ser completados por seus posicionamentos. É preciso, portanto, não confundir tal conceito com algo que se relacione necessariamente com posições hierárquicas: é possível que existam, mas não são determinantemente associadas a ele. É preciso perceber que a referência às diferenças de posicionamentos, portanto, não invoca conflito e, sim, complementaridade. Porém, também podemos perceber que complementaridades não ocorrem sempre por acordos sobre posições a serem ocupadas entre uns e outros indivíduos de forma voluntária, pois também são estabelecidas culturalmente, no decorrer do tempo, em posições sociais, organizacionais etc. Em psicossociologia, esse conceito está muito associado à ideia de papel: a noção de uma posição em relação a outras posições no grupo (DUTERME, 2008).

Visto que, para Palo Alto, as organizações humanas são consideradas como sistemas de comunicação, para que possamos compreender o estado comunicacional, é importante atentarmos para dois fenômenos notáveis nas interações que ocorrem ali, denominados redundâncias e coações.

Como vimos, os estudiosos de Palo Alto focam nas práticas estabelecidas nos processos comunicacionais de determinado sistema, levando em consideração que os indivíduos ali envolvidos são possuidores de múltiplas realidades que ocorrem em outros sistemas de comunicação do qual fazem parte (família, religião, relações de amizade etc.). As inter-relações, as interações e interdependências entre os atores da ação comunicacional em um sistema são estabelecidas por acordos implícitos, relacionados com a conveniência ou não de determinada ação no contexto em que se encontram. Considerando a infinidade de comportamentos disponíveis, os atores processam escolhas dentre aqueles que seriam, no universo de seu repertório (que se forma pelo conjunto de interações que experimenta nos outros contextos do qual faz parte), o comportamento adequado para determinado contexto comunicacional. Essa escolha pode ser considerada uma coação, dada pelo próprio ator, ao que considera conveniente para o contexto em que se vê presente. Tal comportamento desencadeia uma sequência de coações dos demais atores, dentro do sistema comunicacional, que procede admitindo determinados comportamentos e rejeitando outros. Assim, alguns comportamentos terão a tendência para serem aceitos e, dessa maneira, repetidos. Essa repetição, para o observador externo, chama-se redundância. Duterme (2008) destaca que qualquer sistema de comunicação tem um repertório de redundâncias que funcionam como coações sobre o sistema e sobre os elementos que fazem parte dele, também atuando como equilibradores que permitem até certo ponto que se tenham medidas de previsibilidade em seu interno. Em outras palavras, segundo o autor:

[...] redundâncias são produzidas pela sucessão de interações no seio do sistema que, por sua vez, coagem os comportamentos subsequentes, estabelecendo a ‘regra do jogo’ no interior do sistema. [...] orientam o indivíduo na escolha de seus comportamentos e, ao mesmo tempo, facilitam-lhe a compreensão do que se passa. [...] também, a referência dessas redundâncias que nos permite [observadores externos] dar sentido aos comportamentos que observamos. (DUTERME, 2008, p. 84)

É preciso observar, contudo, que redundâncias são distintas de regulações formais dentro do sistema. Elas passam a integrar e coagir as ações dentro de um sistema de forma tácita, muitas vezes não percebidas (mas praticadas) pelos próprios atores do sistema, e é

necessário, ao observador, certo nível de concentração e preparação para poder observá-las e, mais ainda, encontrar sentido em suas manifestações. Para os atores inseridos no sistema, lembrando que “os indivíduos se encontram impregnados pela sua cultura específica” (DUTERME, 2008, p. 95), as redundâncias, assim como para o observador, em um primeiro momento, podem não ter os seus sentidos claramente definidos e podem, inclusive, ser o estopim para conflitos. O novo ator inserido em um sistema demanda determinado tempo para negociar consigo mesmo a aceitação de determinadas redundâncias (coaço) e passar a interagir de maneira a contribuir com o equilíbrio do sistema, por consequência, reconhecendo-se e sendo reconhecido como parte. Por fim, considera o autor que, sendo uma organização um sistema de comunicação e que redundâncias buscam trazer um determinado equilíbrio ao sistema, é possível, por meio delas, observar o conjunto de ações e “co-ações” ali presentes, quais em equilíbrio, quais em processo de equilibrar-se, sendo possível, em alguns casos, verificar os conflitos latentes ou presentes no interior sistema. Ao admitirmos que determinado sistema está sempre em processo, ou seja, não estabilizado, buscando equilíbrio por meio de ações, coações e regulações (explícitas ou tácitas), o observador necessita, para entendê-lo, buscar o seu estado comunicacional.

Para chegar ao estado comunicacional do sistema, segundo Duterme (2008), é preciso, então, considerar duas fontes de informação, o indivíduo e o contexto, sendo que o objeto a ser investigado se constitui das interações que ali ocorrem. Metodologicamente, a adoção de entrevistas episódicas é recomendada pelo autor e “a intenção é a de descreverem o que fazem, como fazem, com quem e em que circunstâncias [...] o que pensam, dificuldades e satisfações [...] enfim, o cotidiano mais habitual das pessoas, contado por elas mesmas” (DUTERME, 2008, p. 131).

Mais adiante, quando nos referirmos aos nossos procedimentos metodológicos, mencionaremos mais a respeito das entrevistas episódicas, mas antes procuraremos abordar alguns tópicos referentes à comunicação organizacional que consideramos relevantes para o contexto de nosso trabalho.

4.2 Comunicação organizacional

Segundo Casali (2005), citando Burrell e Morgan (1992), o termo comunicação organizacional refere-se a duas percepções distintas (mas não completamente excludentes), a dizer, comunicação nas organizações e comunicação como organizações. Decerto, estamos propondo observar as relações ocorridas ao interno das agências de design pela verificação

dos processos de comunicação que ali se estabelecem, o que nos aponta, a priori, para a noção de comunicação nas organizações.

Complementarmente, consideramos de igual importância a visão que Weick (1984) estabelece de que as organizações estão longe de acontecer em ambientes ordenados e racionais e que não se pode explicar o comportamento humano como uma simples e única resposta a um estímulo. Nesse sentido, a observação de aspectos meramente formais ligados às políticas de gestão das organizações não implica necessariamente resultados definidos nas performances de seus colaboradores, em que se vê, portanto, a necessidade da observação de fatores culturais, sociais e cognitivos nesta atuação.

A comunicação organizacional interna, segundo define Curvello (2012), é um conjunto de ações coordenadas com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão em torno de valores que necessitam ser compartilhados e reconhecidos e, assim, contribuir para a construção de uma boa imagem. São componentes desta, nas palavras do autor, a comunicação administrativa, que se dá por meio de instrumentos oficiais, como cartas-circulares, memorandos, instruções; a comunicação social, motivacional, geralmente menos formal, como boletins, jornais internos, revistas, vídeos informativos, intranet; e a comunicação interpessoal, que pode ocorrer tanto de maneira formal quanto informal, entre funcionários ou entre chefia e subordinados. Segundo Curvello (2012, p. 22), “a comunicação de caráter social encerra a difusão ideológica e simbólica da organização”. É, porém, no âmbito da comunicação interpessoal que consideramos que os conflitos e as contradições entre as organizações e seus membros podem tornar-se manifestos de maneira mais espontânea e onde as relações de poder podem, em muitos casos, desvelar-se daquelas estabelecidas pelas estruturas institucionais das organizações.

Curvello (2012) define ainda o que seriam os fluxos pelos quais ocorrem a comunicação organizacional, de maneira geral, em número de quatro e pelos quais se pode, baseando-se na prevalência de um deles, estabelecer uma tipologia:

- 1) Descendente, no qual as informações originam-se no âmbito dos escalões mais elevados e são transmitidas aos funcionários por meio de canais diversos, como boletins e jornais internos;
- 2) Ascendente, no qual as informações como críticas, sugestões e apelos originam-se do quadro de funcionários com destino aos dirigentes;
- 3) Fluxo horizontal, ou lateral, aquele que ocorre no dia a dia da organização, pela comunicação entre pares e setores, caracterizando-se principalmente por sua informalidade; e

- 4) Fluxo transversal, que transcende hierarquias, no qual as mensagens são transmitidas entre diferentes setores, departamentos ou posições funcionais distintas.

Bueno (1989) classifica como sistema burocrático aquele no qual ocorre a predominância do fluxo descendente, retroalimentador, prevalecendo o fluxo ascendente (na presença dos mecanismos de *feedback*); espontâneo ou informal, no qual ocorrem com frequência os fluxos horizontal, transversal e democrático, em que os fluxos coexistem, sem haver substituição de um sobre os demais. Na mesma obra, Curvello descreve três dimensões propostas por Torquato (1986), em uma abordagem disciplinar da comunicação organizacional, quais sejam, a comportamental, subdividida em níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, relacionadas aos comportamentos e, portanto, ligadas aos aspectos culturais e psicológicos; a social, associada à transmissão de mensagens por meio de canais indiretos dirigidas a uma recepção indefinida; e a cibernética, relacionada com as tecnologias de informática e associada ao controle e armazenamento de dados e transmissão de informações. Porém, a crítica que o autor oferece a esse modelo é a de que ele nos faz crer que a comunicação organizacional se dá de forma fragmentada e setORIZADA. Curvello (2012, p. 26) defende, então, que a comunicação organizacional está, de fato, “[...] inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais que muitas vezes interferem decisivamente no processo comunicativo”. Desse modo, sugere o autor que é importante estudar a cultura organizacional como definidora da comunicação e reproduz o que afirmou Bueno (1989): “Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura” (BUENO, 1989, p. 77). Marchiori (2008) defende que seja adotada uma perspectiva interpretativa que permita compreender as organizações como sistemas sociais de construção de significados compartilhados e, nesse sentido, postula que a comunicação organizacional é algo mais amplo, que não se limita a uma visão estanque da organização, mas algo que provoca influências na sociedade em que se enquadra e dela também sofre influências. Nesse cenário, não poderemos deixar de observar as relações entre a cultura organizacional e a comunicação organizacional. De fato, Marchiori (2008, p. 178) afirma ser a cultura um produto da comunicação, ao defender que: “[...] sem comunicação não há cultura, não há realidade social significativa”.

Podemos inferir que a comunicação organizacional reflete a cultura da organização e por ela é refletida, e mesmo as situações de conflito e contradição acontecem em função disso.

É nessa linha que Bueno (2013) sugere que se deva pensar a organização relacionando cultura e comunicação, considerando que a comunicação forma a cultura, admitindo, porém, que as organizações, com suas trajetórias históricas, são possuidoras de valores, rituais, heróis e símbolos externados por suas práticas, preferências, códigos de conduta e idiossincrasias que acabam por influenciar os processos de comunicação em seu seio.

Destacando que a comunicação é instância relevante para a difusão e consolidação da cultura organizacional, Curvello (2012, p. 14) afirma que é pela “[...] cultura organizacional que é possível captar a lógica das relações internas suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos [e] os sucessos e fracassos organizacionais [...]”. O autor ressalta ainda que a pesquisa da comunicação praticada nas organizações deve incluir a observação de

[...] elementos formais e informais e sua articulação; os grupos informais e suas relações internas e externas à organização; as mediações sociais e materiais; a ideologia e o universo simbólico; e, também, a compreensão de que os conflitos e contradições são inerentes à vida organizacional. (CURVELLO, 2012, p. 21)

As organizações, como sistemas sociais, podem ser compreendidas como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas e que têm a comunicação como sua operação essencial (LUHMANN, 2011). É, portanto, por meio da comunicação que a relação entre o sistema social e o ambiente é produzida (e reproduzida) de modo contínuo, por um lado, para garantir a manutenção do sistema e, por outro, para reduzir a complexidade do ambiente (GOMES, 2015). A cultura organizacional funciona como alicerce na formação da identidade dos indivíduos nas organizações, sendo essa identidade função da interação com outros e construída de acordo com o ambiente em que os indivíduos se inserem, isto é, a identidade nas organizações se dá em função do relacionamento interpessoal que é construído, mantido e modificado pelas características dos contextos interativos que ocorrem dentro do ambiente organizacional. Para Rocco Junior (2013), nesse ponto, a comunicação atua como elemento fundamental, pois é por meio dela, como vimos, que são compartilhados valores, rituais e elementos simbólicos externados pelas práticas e condutas nas quais acontecem as negociações relativas aos conflitos e contradições.

Marchiori (2010) defende que a comunicação nas organizações seja encarada como processo, uma perspectiva dinâmica, contínua, construtiva, que assume posição para além da simples troca de informações entre emissores e receptores. Desse modo, pode-se entender a comunicação como atos interativos, e não objetos. Observa a autora (2010, p. 6) que “a

organização não é formada por uma única visão”, mas por um conjunto de visões distintas que identificam determinada realidade como válida, incluindo-se aí as relações de conflitos e negociações a elas inerentes. Citando Lima (2008), a autora completa: “[...] a comunicação passa a ser o processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir do qual os interlocutores produzem os sentidos na esfera organizacional” (LIMA, 2008, p. 114).

Assim, lançar olhos para a comunicação organizacional como processos sociais que fomentam as atividades de forma ininterrupta permite-nos, segundo a autora, compreender a complexidade das organizações e perceber os movimentos contínuos que os seus membros, em suas interações, estimulam e desenvolvem. Marchiori (2010), ao defender esse ponto de vista, destaca que a comunicação como processo torna-se fomentadora de relações interacionais que permitem à organização ser entendida como organismo vivo, como cultura.

Ramos e Freitas (2015) afirmam que, para compreender a comunicação organizacional como processo,

[...] faz-se necessário compreender o comportamento e, sobretudo, as subjetividades que perpassam os sujeitos organizacionais, sendo que estes serão o reflexo da organização e, ao mesmo tempo, refletidos por ela. Assim, o aspecto cultural deve ser evidenciado nos estudos que permeiam esses espaços, já que são fatores determinantes de desempenho, relacionado não somente à produtividade, mas, também, ao processo comunicacional das empresas. (RAMOS; FREITAS, 2015, p. 42)

Se considerarmos (como doutrina a escola de pensamento de Palo Alto) a organização como sistema de comunicação, que busca equilíbrio por ações e coações, redundâncias e regulações, poderíamos, então, associar a cultura organizacional como modeladora da comunicação que ali ocorre. O sistema de comunicação que, no caso, constitui a própria organização, pode revelar os aspectos culturais presentes por meio da observação do estado comunicacional da organização. Seríamos, então, capazes de obter indicadores da cultura organizacional, seus aspectos consolidados e os possíveis promotores de conflitos ou fragilidades, passíveis de transformações em curso.

A relação interseccional entre a cultura organizacional e a comunicação organizacional motivou-nos, em um primeiro momento, a procurar, por meio das observações dos processos comunicacionais nas organizações, indícios de dimensões culturais, como denotado por Hofstede (1990), que, por sua vez, possam apontar para fatores que promovam ou inibam a criatividade nas empresas. Por outro lado, parece que se torna claro que o inverso também é válido: observar, por meio de culturas organizacionais distintas, os aspectos dos

processos de comunicação interna das organizações que possam atuar como inibidores ou incentivadores da criatividade. Em outras palavras, seria tratar a comunicação como formadora da cultura e, ao mesmo tempo, influenciada por ela. Temos nisso um ciclo que nos favorece a análise dos fatores que interferem na criatividade, pois nos abre duas janelas por onde poderemos observar os fenômenos propostos: pontos de vista que podem completar-se, complementar-se e justificar-se, além de poderem trazer à tona paradoxos que indiquem a necessidade de aprofundamentos futuros.

Na sequência, abordaremos conceitos e aspectos relativos ao design, na intenção de contextualizá-lo em nosso trabalho com destaque ao papel da atividade no âmbito da comunicação.

5 DESIGN

O design gráfico, nas palavras de Villas-Boas (2000),

[...] refere-se à área do conhecimento e à prática profissional específicas relativas ao ordenamento estético-formal de elementos textuais e não-textuais que compõem peças gráficas destinadas à reprodução, com objetivo expressamente comunicacional. (VILLAS-BOAS, 2000, p. 7)

Segundo Gomes Filho (2006), a essência do trabalho do design gráfico está na forma de comunicar um conceito, uma ideia ou um princípio, lançando mão de artifícios visuais e envolvendo a concepção de projetos de sistemas visuais, sejam de natureza física ou virtual, em geral apresentados em um plano bidimensional. Trata-se de um meio de estruturar a comunicação e dar-lhe forma (impressa ou de interfaces digitais), trabalhando, planejando e definindo as relações entre imagens e texto (GOMES FILHO, 2006).

Quando o mencionado autor se refere a texto, devemos entender que se trata não somente do conteúdo verbal da mensagem, mas, sim, e de forma relevante, das qualidades que podem ser dadas à formatação dele, mediante critérios como legibilidade, peso, equilíbrio, fluidez visual, estética, dentre outros elementos formais, buscando reforçar a intenção e eficácia daquilo que se pretende comunicar. Portanto, para o design gráfico, o texto assume, também, a função de imagem, atuando como o que alguns profissionais, inclusive nós, costumamos denominar elemento texto-imagem.

A imagem – composta pelas combinações entre figura, texto-imagem, suporte (materiais, texturas, formatos etc.), espaços em branco e demais elementos de que o *designer* faz uso para obter os resultados desejados – pode ser definida como um signo icônico, pois, além de representar o próprio objeto, exige que haja uma mediação da mente daqueles aos quais ela é dirigida. Segundo Laurentiz (2004, p. 10), “são signos que representam através de uma consciência mediada e sintetizadora, e se fundam pelas relações de similaridade com seu objeto dinâmico”.

O trabalho realizado na atividade do design gráfico, portanto, não se resume ao que se vê como resultado final (o artefato gráfico), pois, no desenvolvimento dessa atividade, há metodologias projetuais próprias que envolvem várias áreas do conhecimento, por exemplo, a comunicação, a teoria da arte, a psicologia (nas áreas da percepção, das ciências cognitivas, da Gestalt e da ergonomia visual) e a semiótica. O que há em comum nessas atividades são alguns processos genéricos: levantamento de dados, formulação de hipóteses e/ou conceitos,

experimentação de alternativas, seleção da alternativa mais adequada e apresentação, sempre equacionando, por um lado, arranjos produtivos, compreendidos pelos recursos disponibilizados e, por outro lado, por variáveis sociais, políticas, mercadológicas, estéticas, éticas, entre outras.

Sant’Anna (2013, p. 20), em reflexão pertinente a respeito desses processos, propõe a seguinte definição: “Design é uma síntese de modelos mentais e variáveis contextuais por meio de processos analíticos”. Contudo, o mesmo autor questiona a abrangência desses processos como sendo capazes de definir a atividade realizada pelo *designer*:

Equacionar variáveis, quebrar o problema em partes para melhor entendê-lo e sintetizar uma solução por dedução, indução ou abdução são estratégias cognitivas gerais dos seres humanos e só podem fornecer explicações parciais para a questão. (SANT’ANNA, 2013, p. 21)

De fato, uma complementação sugerida por Sant’Anna (2013) para melhor situar a atuação do design (e fundamentalmente do design gráfico) é que ele se caracteriza por realizar essas etapas de projeto centradas exclusivamente no ser humano. O design gráfico, portanto, é uma atividade projetual que propõe construir objetos comunicacionais realizada pelo homem e dirigida tão somente ao homem. Podemos acrescentar que o produto final oferecido pelo design gráfico é sobretudo de natureza comunicacional/informacional, inclusive no seu sentido etimológico, pois o trabalho do *designer* gráfico, como comunicador, adotando um conceito de comunicação apresentado por Martino (2001, p. 18), consiste em “dar forma a” determinada mensagem. Traz, conseqüentemente, no seu bojo, a preocupação com a eficácia da comunicação pretendida, objetivando a clareza da transmissão de uma mensagem (informação) para o público ao qual se destina.

Como afirma Martino (2001, p. 18), “não temos informação senão em vista da possibilidade dela se tornar comunicação”, portanto “informação é comunicação em potencial” e será efetivamente comunicação apenas se aquele ao qual a mensagem se destina for capaz de decifrá-la. É preciso fazer uma observação sobre conceitos aqui apresentados: quando falamos em informação enquanto comunicação em potencial, devemos diferenciar do que, no campo do design, chama-se design de informação: alguns autores, como Villas-Boas (2003), alegam haver uma divisão entre design informacional e design funcional, sendo o primeiro relacionado à produção de peças que se prestam a informar, no sentido de dar instruções (manuais, sinalização, instruções de montagem, por exemplo), e o segundo, a projetos de cunho comercial (embalagens, identidades corporativas, catálogos de produtos).

Em essência, podemos resumir que o trabalho do *designer* gráfico é fazer que a comunicação seja, por meio de recursos visuais e simbólicos, compartilhada com a consciência de seu destinatário, o que vai ao encontro do que definiu Martino (2001, p. 23): “comunicar é simular a consciência de outrem, tornar comum (participar) um mesmo objeto mental (sensação pensamento, desejo, afeto)”. Em suma, o design gráfico é uma atividade comunicacional que se presta a transformar aquilo que seria comunicação em potencial (informação) em comunicação efetiva.

PARTE II

6 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

6.1 Criatividade e inovação: desfazendo ambiguidades

Inovação é tida, muitas vezes, como o correlato da criatividade no nível organizacional: enquanto criatividade é considerada por muitos um fenômeno individual ou grupal, há quem considere inovação a equivalência da criatividade no contexto das organizações. Não é raro encontrarmos as palavras criatividade e inovação mencionadas simultaneamente. Muitas vezes, percebe-se que há certa confusão a respeito desses dois conceitos. Para desfazer essa ambiguidade, exporemos algumas considerações e definições que poderão ser úteis no avanço de nossa argumentação.

Mumford, Hester e Robledo (2012, p. 41) afirmam que intuitivamente concebemos a criatividade como a produção de novas ideias, porém criatividade, segundo os autores, não diz respeito somente à produção de ideias, e a definem como “a produção de ideias originais, de alta qualidade e soluções inteligentes e elegantes para problemas”. Afirmam que a criatividade é um tipo de performance, algo que alguém ou algum grupo faz, e que o trabalho criativo é o resultado de um processo de resolução de problemas, e que a inovação está associada à implementação, à execução e à realização: “criatividade representa uma ótima, mas não suficiente nem tampouco obrigatória condição para a inovação” (MUMFORD, 2012, p. 42). Amabile (1988) afirma que a criatividade pode produzir um novo produto, serviço, ideia ou processo, e é por meio da inovação que estes são implementados (SAWYER; GRIFFIN, 1993). A inovação, contudo, pode, inclusive, contemplar a adaptação de produtos ou processos preexistentes ou mesmo a utilização daqueles criados fora da organização. Inovação, segundo Mumford (2012), é um fenômeno social organizacional que envolve intercâmbios múltiplos para transformar soluções de problemas e ideias em produtos viáveis, processos e serviços exequíveis.

O artefato criativo, seja ele produto, serviço, ideia ou processo, é algo que “faz alguma coisa pela primeira vez em algum lugar ou cria um novo conhecimento” (SAWYER; GRIFFIN, 1993, p. 293). Quando implementado, torna-se inovação, porém, nem toda inovação advém necessariamente de um artefato criativo. É preciso, por outro lado, ter cuidado quando pensamos em um artefato criativo como algo integralmente inédito. Como vimos, nos fluxos e nas interações ocorridas nos modelos sistêmico (CSIKSZENTMIHALYI,

1997) e psicossociocultural (GLĂVEANU, 2010) da criatividade, o artefato criativo, assim legitimado, vai compor o *background* cultural de indivíduos que, por sua vez, terão a oportunidade de criar novos artefatos e/ou de legitimá-los, formando-se, assim, um ciclo ou uma espiral de acumulação de artefatos e conhecimentos. Experiências, bem ou malsucedidas, novos problemas que surgem a partir do aparecimento de novos artefatos, a necessidade de promover adaptações e os conhecimentos acumulados são alimento para que os indivíduos proponham novos artefatos criativos. Em suma: não se cria nada do vácuo (GUILFORD, 1950).

Em artigo recente, De Dreu e colegas (2015) sustentam que, enquanto a criatividade requer que se dê uma resposta nova e adequada a determinado problema, a inovação, para além disso, requer esforço para a implementação, o que implica o enfrentamento de certas barreiras, sejam ligadas à carência de recursos, obstáculos organizacionais, sociais, políticos e, não menos importante, a tendência, presente nos indivíduos de maneira geral, a resistir a mudanças.

Enquanto o artefato criativo está atrelado à sua legitimação na qualidade de novidade e adequação, a inovação envolve processos individuais e grupais para a implementação de novas ideias e/ou soluções. Isso compreende uma disposição ao emprego de esforço para que haja compreensão ampla a respeito de questões relativas a decisões a serem tomadas para a solução das tarefas implicadas nos processos que levam à inovação. Essa disposição, De Dreu e colegas denominam motivação epistêmica (De DREU et al., 2015). Em seu trabalho, os autores identificam alguns fatores que podem interferir positiva ou negativamente na motivação epistêmica: grupos formados por indivíduos com grande abertura a novas experiências e baixa aversão às incertezas tendem a apresentar maior nível de motivação epistêmica, porém esse nível pode ser temporariamente reduzido por pressões ligadas ao tempo escasso e à carência de recursos, o que leva o grupo a executar suas tarefas com menos reflexão, baixo engajamento e menor intercâmbio de informações. Ainda, recapitulando que inovação é um processo que ocorre do nível individual para o nível grupal, exigindo um esforço adequado de engajamento, os autores destacam que indivíduos motivados por interesses pró-sociais processarão informações no sentido de promover resultados coletivos bem-sucedidos e, ao contrário, membros de determinado grupo que tenham interesses pró-pessoais (*proself*), cujo foco se encontra voltado para a autopromoção e para o sucesso pessoal, processarão as informações de forma a favorecer seus resultados pessoais, o que indica que grupos mais engajados na troca de informações e no empenho em, coletivamente, enfrentar conflitos e barreiras, apresentando, assim, maiores níveis de motivação epistêmica,

tendem a obter resultados mais efetivos nos processos de inovação.

Podemos, portanto, inferir que os processos comunicacionais se fazem determinantes tanto para a legitimação do artefato criativo, como no ato de comunicar esse artefato e seu julgamento a respeito de tratar-se de algo novo e apropriado, quanto para promover os esforços que levam à implementação de novos processos que resultem em inovação, à exposição de sua utilidade no contexto organizacional, ao enfrentamento de barreiras e à resolução de conflitos. Dessa forma, podemos considerar que, por meio da observação dos processos comunicacionais dados pelas interações entre os indivíduos e grupos que compõem determinada organização, é possível detectar, ao menos, pistas que nos levem a identificar elementos que podem promover ou inibir a atividade criativa e os processos de inovação nas organizações.

6.2 Falando de criatividade nas organizações

O fenômeno da globalização, as mudanças contínuas e rápidas nos recursos tecnológicos, o aumento da concorrência e uma busca acentuada por novos produtos e serviços transformou o ambiente de negócios, as estratégias e as estruturas das organizações, despertando a compreensão de que a criatividade é elemento-chave para a sobrevivência e o sucesso das empresas nesse novo cenário econômico.

Embora na curta história dos estudos científicos sobre criatividade encontremos grande número de abordagens que focam nos estudos do fenômeno no nível individual, notamos crescente aumento de trabalhos que procuram dedicar-se à criatividade nos níveis grupal e organizacional. Agars, Kaufman, Deane e Smith (2012), retomando a teoria do modelo Four C de Kaufman e Beghetto, observam que, para muitos líderes organizacionais, a criatividade é ainda pouco percebida em níveis distintos dos excepcionais. Mesmo no campo científico, se observadas as principais teorias da criatividade, os autores destacam que são, em maioria, direcionadas aos níveis *little c* ou *Big C*, não havendo muito destaque para o nível *Pro C*, relacionado com a atividade criativa profissional.

Amabile publica, em 1998, o seu modelo de criatividade e inovação nas organizações, incorporando elementos como recursos, práticas de gerenciamento e organizações voltadas para inovação como fatores preditores da criatividade organizacional. Também nessa direção, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) propõem a discussão sobre os aspectos dos contextos sociais em sua Teoria da Criatividade Organizacional. Considerada como uma das primeiras teorias multiníveis no campo da criatividade organizacional, os

autores observam fatores como normas, coesão dos grupos e papéis sociais, além de aspectos das organizações como cultura organizacional, recursos, recompensas, estratégias, estrutura e tecnologia como sendo capazes de exercer influências diretas e indiretas sobre a criatividade dos indivíduos nos contextos organizacionais.

Contudo, as organizações estão inseridas nas sociedades e, portanto, sob as influências dos valores, da cultura (nacional/local), dos cenários históricos, políticos e econômicos. Torna-se, então, arriscado tecer quaisquer generalizações no que se refere à criatividade nas organizações. É preciso atentar para as influências dos valores sociais e das práticas culturais sobre os indivíduos, os grupos, as práticas de gestão e o quanto esses fatores propiciam o favorecimento ou detrimento da expressão criativa no ambiente organizacional.

Ao falarmos de criatividade nas organizações, portanto, é interessante adotarmos os conceitos apresentados por Mumford e Hunter (2005), que consideram a criatividade como fenômeno multinível, influenciado por variáveis que atuam nos níveis individual, grupal e organizacional. Sob esse prisma, segundo os autores, não se devem isolar tais níveis (individual, grupal e organizacional), pois interagem entre si e são, muitas vezes, observáveis por via dessa interação. É preciso, porém, destacar que as influências em determinado nível nem sempre serão consistentes nos demais. Como exemplo, Feist (1999) afirma que colaboração e coesão são influências frequentemente consideradas positivas no nível grupal, enquanto no nível individual, no qual a autonomia é observada como fator importante, tais influências podem exercer relações negativas quando, por exemplo, são percebidas como controle externo, limitador dessa mesma autonomia.

Com base nessas perspectivas multiníveis da criatividade, a comunicação exerce papel expressivo, pois por ela é que se estabelecem os fenômenos relacionais e a construção de sentidos entre os indivíduos, os grupos, as equipes, as organizações e seus contextos socioculturais (internos e externos), econômicos, políticos etc. É também por meio dela que se pode observar, pelo menos em grande parte, como se dão tais fenômenos. Formiga Sobrinho (2018, no prelo), afirma, indo ao encontro dessas observações, que “a interação entre variáveis culturais do indivíduo, do seu grupo e da sociedade, em contextos de comunicação interpessoal, torna-se fundamental para avançar e aprofundar estudos da criatividade”.

Na obra *Handbook of Organizational Creativity*⁸, organizada por Mumford, em 2012, encontra-se um extenso capítulo dedicado aos fatores limitadores e promotores da

⁸ MUMFORD, M. D. (org.). *Handbook of organizational creativity*. 1a. Edição, cap. 5. Taramani, Chennai: Elsevier, 2012, 737 p.

criatividade, com especial foco na criatividade organizacional, apresentando uma série de importantes artigos produzidos por autores que têm se destacado nos estudos da criatividade. Nos ocuparemos, a seguir, de expor as principais informações ali publicadas.

6.3 Fatores promotores da criatividade

Embora haja numerosas variáveis que podem influenciar a criatividade nas organizações, características da liderança, cultura e clima organizacional são considerados cruciais como agentes facilitadores ou inibidores das atitudes criativas no ambiente de trabalho. Nesse sentido devemos, antes de mais nada, definir o que é cultura e clima organizacional e diferenciá-los.

Clima organizacional, nas palavras de Scheiner (1975), refere-se às percepções compartilhadas do ambiente de trabalho, políticas, práticas e procedimentos. Iasken, Laurer, Ekval e Britz, citados por Runco (2010), complementam o pensamento, afirmando que o clima organizacional são padrões recorrentes e observáveis de comportamentos, atitudes e sentimentos compartilhados que caracterizam a vivência em cada organização. Indivíduos que estejam inseridos em diferentes culturas organizacionais têm experiências diversas em relação ao clima organizacional e, como consequência, em relação à criatividade (ALENCAR, 2012). Variáveis como sexo, função, idade e nível de escolaridade também, segundo Bruno-Faria e Alencar (1998), interferem na percepção do clima organizacional. O clima organizacional pode ser reflexo da cultura organizacional, assim como é capaz, em determinados casos, de promover transformações nela mesma.

A cultura organizacional, como já visto, compreende o sistema de crenças, normas e valores compartilhados no ambiente organizacional e que são traduzidos em atitudes, de maneira geral, mais notáveis dentre aqueles que têm posições de liderança. Há algumas características observáveis nas diferentes culturas organizacionais, como o número de posições hierárquicas, escalas de remuneração, práticas informacionais, rituais, histórias, estilos de comunicação, jargões e, inclusive, características do ambiente físico. Outros elementos de destaque nas culturas organizacionais referem-se aos valores compartilhados, ou seja, o que é importante, as crenças, ou, como as coisas funcionam (TALBOT, 1993), que interagem com a estrutura organizacional e os sistemas de controle, resultando em normas comportamentais – “o jeito que as coisas são (ou devem ser) feitas” e a maneira como os problemas organizacionais são resolvidos.

A cultura organizacional e a maneira como os líderes se manifestam são

considerados elementos-chave para a criatividade nas organizações. De fato, estudos realizados por Mumford, Scott, Gladdis e Strange (2002) indicam que, no nível grupal, o comportamento das lideranças é uma variável de notável relevância para explicar as performances criativas das equipes. Amabile e Griskiewicz (1989) identificaram características de organizações que são capazes de promover a criatividade e publicaram em um documento, denominado *WEI – The Work Environment Inventory*, cinco situações favoráveis às atitudes criativas nas organizações, a seguir:

- 1) Liberdade quanto aos meios disponíveis para completar as tarefas necessárias para atingir os objetivos definidos;
- 2) Recursos suficientes, incluindo as instalações físicas e informações, assim como tempo para explorar, amadurecer e desenvolver ideias;
- 3) Trabalho desafiador, pela realização de tarefas nem tão simples nem que tenham um grau de dificuldade capaz de causar a percepção de serem de impossível realização (percepção de insucesso e incompetência), grupos de trabalho caracterizados pela diversidade, colaboradores com diferentes referências, motivados pela tarefa sob suas responsabilidades, desejando cooperar e compartilhar conhecimento, dispostos a reconhecer e incorporar as contribuições de outros membros do grupo;
- 4) Lideranças/supervisores encorajadores, que reconheçam as novas ideias, esforços e sucessos dos colaboradores; e
- 5) Reconhecimento e apoio da alta direção da organização.

VanGundy (1987) descreveu, também, fatores do ambiente organizacional favoráveis à criatividade, orientados por pesquisas que observaram o trabalho de equipes em diferentes contextos organizacionais, e chegou a alguns elementos de convergência, quais sejam, autonomia, estímulo à performance, tomada de riscos, tolerância a diferenças, comprometimento pessoal, apoio de lideranças, alta responsabilidade para propor ideias inovadoras, segurança no emprego e um grau moderado de tolerância a ambiguidades no que tange ao desenvolvimento de projetos.

Bruno-Faria e Alencar (1996, 1997) também deram sua contribuição, listando características do ambiente organizacional capazes de impulsionar a criatividade. Entrevistaram trabalhadores de diversas modalidades de organizações no sentido de identificar, sob o ponto de vista desses trabalhadores, quais características seriam positivas para a criatividade no ambiente organizacional. Os resultados foram apresentados em dez categorias descritas aqui:

- 1) Desafios, referindo-se a tarefas ou missões desafiadoras que requerem ideias criativas;
- 2) Liberdade e autonomia, liberdade para decidir como desempenhar tarefas, com autonomia para tomar decisões, quando necessário;
- 3) Suporte da administração, abertura, flexibilidade, respeito por opiniões divergentes e encorajamento para novas ideias por parte das lideranças;
- 4) Estrutura organizacional, referindo-se a número limitado de hierarquias e distanciamento do poder, normas flexíveis, poderes descentralizados e horizontalizados;
- 5) Apoio da organização, reconhecimento e apoio aos resultados criativos apresentados pelas tarefas na organização e disponibilidade de mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias;
- 6) Ambiente físico, um ambiente descrito como agradável, com iluminação, ventilação, espaços, mobiliários adequados e confortáveis;
- 7) Salários e benefícios, remuneração adequada, políticas de benefícios e sistemas de recompensa que encorajem ideias inovadoras;
- 8) Recursos materiais e tecnológicos, referindo-se a disponibilidade de máquinas, ferramentas instrumentos e equipamentos que auxiliem e facilitem os processos de desenvolvimento de novas ideias;
- 9) Treinamento, disponibilidade de treinamento para os colaboradores com o propósito de desenvolver seus potenciais criativos e facilitar os processos de inovação; e
- 10) Apoio aos grupos de trabalho, confiança e diálogo dentro do grupo de trabalho, relações interpessoais entre as equipes que favoreçam e estimulem novas ideias.

No referido trabalho, as pesquisadoras realizaram dois tipos de questionamento: além de argüirem o que os participantes consideravam importante para o desempenho criativo no ambiente organizacional, solicitaram que eles identificassem as características de suas próprias organizações que desempenhassem esse papel. A comparação das respostas obtidas indica que alguns elementos, como treinamentos, salários e benefícios, não foram mencionados quando os participantes referiam-se a suas próprias empresas. Fatores como estrutura organizacional, liberdade e autonomia também foram pouco citados com relação aos próprios ambientes de trabalho. Isso levou as pesquisadoras a concluir que fatores considerados relevantes para o desempenho criativo nas organizações, a despeito de estarem presentes, nem sempre são percebidos de modo concreto, ou percebidos com pouca relevância, por colaboradores em suas próprias organizações.

Dentre vários instrumentos desenvolvidos para indicar os fatores incentivadores e inibidores da criatividade nas organizações, destacamos dois a serem apresentados aqui. O *Work Environment Inventory*, desenvolvido por Amabile e Grysiewicz (1989), já citado, e que, após várias edições revistas e aprimoradas, passou a ser denominado de *KEYS*, passando a incluir escalas de estímulos da criatividade como encorajamento organizacional, encorajamento da supervisão, apoio ao trabalho em grupo, ocorrência de recursos suficientes, trabalho desafiador e liberdade. Esse instrumento produziu um questionário, denominado *The Creative Climate Questionnaire* (1996), que se presta a mensurar dez dimensões de clima organizacional, dos quais nove referem-se objetivamente a fatores condutores da criatividade: desafio, liberdade, apoio às ideias novas, confiança/abertura, dinamismo/vivacidade, ludicidade/humor, abertura aos debates, tolerância à tomada de riscos e tempo para realização de ideias.

O segundo instrumento, indicadores de clima organizacional para criatividade, desenvolvido no Brasil por Bruno-Faria e Alencar (1998), que aponta fatores como recursos e desafios, dentre outros, merece um destaque especial por ter sido justamente projetado para o nosso território. A presença de um instrumento desenvolvido no Brasil, e não adaptado de outras nações (mesmo que a sua nacionalização apresente indícios de legitimação científica), torna-se algo de grande valia para o desenvolvimento de nossas discussões. Das categorias encontradas por Bruno-Faria e Alencar que atuam como estímulos à criatividade, em um número total de 12, citamos:

- 1) Ambiente físico;
- 2) Comunicação;
- 3) Desafios;
- 4) Estrutura organizacional;
- 5) Liberdade e autonomia;
- 6) Participação;
- 7) Recursos tecnológicos e materiais;
- 8) Salário e benefícios;
- 9) Suporte da chefia;
- 10) Suporte do grupo de trabalho;
- 11) Suporte organizacional; e
- 12) Treinamentos.

Runco (2010, p. 165, tradução nossa) chama atenção para que, apesar de haver

elementos como os encontrados pelos autores citados, há que se levar em consideração outras variáveis que podem agir como moderadoras da relação, ou: “variáveis que determinam o quão fortemente determinadas dimensões vão influenciar os comportamentos individuais e organizacionais”. Segundo o autor, fatores como satisfação no emprego e o humor dos empregados podem atuar como moderadores dos elementos definidos pelos pesquisadores. Além disso, ele menciona outros fatores importantes a serem levados em consideração, como o tamanho das equipes, as personalidades de seus membros e a coesão entre eles.

Relações relevantes foram encontradas entre clima organizacional e criatividade em estudos conduzidos por Hunter, Bedell e Mumford (2007), nos quais observaram resultados notáveis em organizações em que são oferecidos recursos necessários para a realização de trabalhos criativos, em grupos nos quais a coesão entre seus membros é moderada, em contraste com grupos em que há forte coesão – nesses, observou-se excessivo controle e baixa autonomia –, em grupos nos quais a estrutura organizacional é horizontal, em contraste com estruturas verticalizadas e, quando o mercado é extremamente competitivo, exigindo o monitoramento do ambiente econômico e a atenção às tendências.

Observando diversas empresas consideradas de destaque no campo da criatividade e inovação, como IDEO, Apple, Google e as brasileiras Natura e Embraer, Ferraz (2002) identificou elementos comuns entre elas, dos quais destaca o cultivo de uma atmosfera de liberdade com o fim de trazer segurança aos colaboradores para a expressão e experimentação de novas ideias e práticas de avaliação de resultados com programas de recompensas para os responsáveis por projetos bem-sucedidos.

Como é possível observar ao longo de muitas análises já referidas, o papel das lideranças é um dos elementos de notável impacto para o sucesso ou fracasso da criatividade nas organizações. Quando mencionamos lideranças, precisamos deixar claro que não tratamos apenas dos papéis formais dentro das hierarquias nas organizações. Não apenas gerentes, diretores e coordenadores são o foco dessas observações, mas também as lideranças informais que emergem nas equipes de trabalho, essas, às vezes, com papéis de igual ou maior poder sobre as equipes em relação aos administradores efetivos. Simonton (2012, p. 147) lembra que “liderança e gestão nem sempre são encontradas no mesmo lugar”.

Em um estudo detalhado sobre o papel das lideranças nas organizações, Tierney (2008) propõe uma matriz de análise que incorpora níveis de liderança, individual, diádica, grupal e organizacional; com relação aos líderes, duas facetas observáveis, traços comportamentais e relacionais; e, em terceiro lugar, as esferas de influência sobre os liderados, cognitivas, motivacionais e capacitadoras. Como conclusões, Tierney aponta

características positivas das lideranças para a ação criativa, como inteligência emocional, intuição e sensibilidade com relação à mediação e solução de diferenças relativas aos estilos e comportamentos dos subordinados, a habilidade de ler o ambiente para identificar problemas e possíveis consequências relacionadas às diferentes soluções propostas por membros da equipe, além de estilo cognitivo inovador e motivação para conduzir sua equipe em direção à criatividade. Suporte emocional e instrumental, consideração, empatia e encorajamento são elementos encontrados na esfera comportamental das lideranças que se relacionam com uma expressão criativa positiva dos colaboradores. Destaca o autor, porém, que liderança é um fenômeno complexo que se dá entre os líderes e seus colaboradores, muitas vezes de forma subjetiva e tácita. Daí a observância de que o papel institucionalizado de gestor nem sempre abriga a condição de líder. Portanto, considera Tierney, que líderes com perfis diferentes são mais ou menos efetivos em grupos com perfis diversos, tratando-se de uma perspectiva inter-relacional na qual se deve ter atenção às negociações e reciprocidades que ocorrem em cada caso.

Amabile (2004) afirma que o comportamento dos líderes influencia não apenas a percepção dos subordinados a respeito da liderança, mas também a percepção deles com relação a eles próprios, principalmente no que tange às suas competências e o valor de seu papel na organização, o que traz efeitos em suas motivações intrínsecas. O papel do líder de incentivar e dar suporte ao desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, e não apenas orientar em suas tarefas, é fator destacado por Gumusluoglu e Ilsev (2009). De fato, como veremos adiante, a atuação do líder representa, tanto nos fatores incentivadores quanto nos inibidores da criatividade, um elemento que nos exigirá especial atenção pelo seu potencial de influência nas performances criativas.

6.4 Fatores inibidores da criatividade

Até o momento, vimos os fatores que facilitam e/ou aumentam as performances criativas nas organizações. Como citamos no início deste trabalho, encontramos na literatura científica um número notavelmente superior de pesquisadores que se dedicaram a identificar e observar esses fatores motivadores. No entanto, há um menor número de referências a estudos que se voltam à observação dos fatores inibidores da criatividade. É interessante atentar para o fato de que não necessariamente o oposto de fatores capazes de potencializar a atividade criativa atua como inibidor, e vice-versa. Por exemplo, se encontramos em determinada organização uma chefia que não é motivadora, não significa necessariamente que ela atue

como desmotivadora, pois pode apresentar graus de neutralidade quanto a essa dimensão. A seguir, apresentaremos alguns estudos sobre os fatores que impedem ou desestimulam o desenvolvimento da criatividade nas organizações.

Proposto por Alencar (1999) para indicar os fatores limitadores da criatividade, o documento denominado *Inventário de Obstáculos para a Criatividade Pessoal* se dedica a sintetizar os fatores inibidores da criatividade no nível do indivíduo. O estudo tomou como base um questionário com 66 perguntas, relacionadas a eventos que promovem a criatividade, que deveriam ser respondidas numa escala de 5 pontos, indicados de “concordo plenamente” até “discordo plenamente”. A pesquisadora encontrou quatro fatores capazes de bloquear a expressão criativa nos indivíduos:

- 1) Inibição/vergonha;
- 2) Falta de tempo/oportunidade;
- 3) Repressão social; e
- 4) Falta de motivação.

No âmbito organizacional, Bruno-Faria e Alencar (1997) entrevistaram trabalhadores de diversas organizações brasileiras, questionando sobre o que consideravam prejudicial à criatividade em empresas, de maneira geral, e, posteriormente, o que consideravam nos ambientes das empresas em que trabalhavam. As respostas revelaram que, para empresas de modo geral, os trabalhadores identificaram obstáculos à criatividade mais frequentes:

- a) Empresas rígidas, burocratizadas, com excesso de hierarquias e poderes centralizados;
- b) Gestores avessos à participação e resistentes a novas ideias e produtos propostos pelos colaboradores;
- c) Questões relacionadas à cultura organizacional que desencorajam a tomada de riscos;
- d) Desestímulo e medo de mudanças, geradoras de medo acentuado em cometer erros;
- e) Relações pessoais no ambiente de trabalho caracterizadas por falta de diálogos e atividades em equipe; e
- f) Lideranças que apresentam falta de confiança e pouca capacidade de gerenciamento de conflitos.

Com relação às empresas em que os entrevistados trabalhavam, os fatores mais indicados foram forte pressão por cumprimento de prazos apertados e mudanças frequentes nas políticas internas que resultam em alterações nas normas e no redirecionamento de objetivos organizacionais. Resultados muito semelhantes foram obtidos posteriormente por

Alencar e Fleith (2004), quando aplicaram questionários dirigidos a diversos engenheiros no território brasileiro, arguindo sobre o que facilitaria ou inibiria sua expressão criativa, em seus ambientes de trabalho. As respostas foram: estruturas rígidas, excesso de pressão, burocracia, autoritarismo e poderes centralizados. Acrescentaram, ainda, características pessoais, como medo de serem criticados/insegurança e falta de flexibilidade própria.

O que podemos destacar nesses trabalhos é o fato de que, pela abordagem das autoras, pode-se verificar que, quanto aos aspectos inibidores e facilitadores da criatividade, é possível perceber duas dimensões que denotam resultados diferenciados: aquilo que efetivamente se vivencia nas organizações e que, segundo a idealização de seus colaboradores, é capaz de promover ou inibir a criatividade, e, por outro lado, aquilo que, nas concepções dos profissionais, representam tais fatores. Amabile (1999), Amabile e Mueller (2008), Hill e Amabile (1993), Blecher (2005), Talbot (1993) e VanGundy (1997) encontraram, como fatores inibidores da criatividade nas organizações, as posições conservadoras com atitudes de baixa tomada de riscos entre os altos gestores, falta de autonomia, sistemas inapropriados de avaliação funcional, com ausência de *feedbacks*, expectativas de resultados irreais, falta de recursos (material ou pessoal), pressão por tempo de execução de tarefas, excesso de tarefas, alta ênfase no *status quo*, com relutância dos gestores e empregados em promover mudanças nos procedimentos e aversão à tomada de riscos, gerenciamento de projetos mal aplicados, quando os gestores não estabelecem objetivos claros e um sistema de comunicação inadequado (ALENCAR, 2012).

VanGundy (1997) propôs cinco categorias de barreiras à inovação e criatividade nas organizações:

- 1) Barreiras estruturais, como a estratificação, formalização e centralização;
- 2) Barreiras sociais/políticas, como, por exemplo, normas que possam reforçar a conformidade;
- 3) Barreiras processuais, referindo-se a procedimentos e regulamentos que podem inibir a atitude criativa;
- 4) Barreiras relativas aos recursos, incluindo tempo/prazos, pessoal, recursos financeiros/investimentos, suprimentos e informação; e
- 5) Barreiras individuais/atitudinais, que estão ligadas à características dos empregados, como aversão a riscos, intolerância à incertezas e atitudes não cooperativas.

Sternberg (1999) observa que empresas cujas culturas organizacionais tendem a um modelo tradicional respondem às incertezas no ambiente organizacional e nas relações

interpessoais, dando ênfase à racionalidade na tomada de decisões. Os objetivos dessas organizações focam-se na redução das incertezas e, para isso, lançam mão da rotinização das tarefas e do controle das atividades. Procedimentos e regulamentos são planejados para maximizar a previsibilidade. Os papéis estabelecidos na estrutura organizacional são claramente definidos, a fim de que sejam evitadas sobreposições de tarefas e que sejam maximizadas a produtividade e a eficiência, permitindo também maior objetividade nas avaliações das performances. Indivíduos adaptados a essas culturas tendem também a ter grande resistência às mudanças e evitam a tomada de riscos. São, em geral, empenhados de maneira mais enfática a manter assegurados seus postos de trabalho e salários (STERNBERG, 1999).

No Brasil, Alencar (1996), após conduzir programas de treinamento em criatividade em diversas empresas e ter questionado seus participantes a identificar inibidores das iniciativas criativas em suas organizações, elenca cinco fatores que as desencorajam:

- 1) Intransigência e autoritarismo, com a predominância de um clima de não aceitação de opiniões divergentes às estabelecidas;
- 2) Protecionismo e paternalismo, caracterizados por pessoas que atuam em conjunto para defender interesses particulares restritos, indiferentes aos interesses dos grupos, das equipes e da empresa como um todo;
- 3) Falta de integração entre setores e/ou divisões, ausência de objetivos comuns, individualismo excessivo, falta de cooperação e espírito de equipe;
- 4) Falta de suporte para colocar em prática novas ideias, negligência ou descrédito em relação a novas ideias; e
- 5) Ausência de encorajamento dos empregados, ocorrendo um clima opressivo e a falta de reconhecimento por esforços e produção individuais.

Em estudo publicado em 2009, Choi, Anderson e Veillette apresentam um trabalho realizado com 123 empregados de vários setores de atividades canadenses, focando exclusivamente nos fatores que afetam negativamente a criatividade. Os autores do trabalho destacam a relevância de observar mais profundamente os fatores que inibem a criatividade, não somente porque há um número maior de estudos que se dedicam aos fatores promotores da atividade criativa, mas também porque apresentam uma série de justificativas que demonstram que os fatores negativos têm um peso muito maior para influenciar o comportamento dos indivíduos. Citando o trabalho de Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer e Vohs (2001), que indicam haver uma assimetria positivo-negativo prevalecente na maioria das

observações de fenômenos psicológicos, incluindo emoções, aprendizado, memória, percepção, processos cognitivos sociais, relações interpessoais e saúde, os autores chegam a afirmar que “[...] relações são mais profundas e conclusivamente afetadas por ações destrutivas do que por ações construtivas [...] comportamentos conflituosos em uma rede social têm efeitos mais contundentes do que comportamentos positivos” (BAUMEISTER et al., 2001, p. 355 – tradução nossa).

Rozin e Royzman (2001) tecem três considerações a esse respeito:

- 1) Eventos negativos são mais potentes e salientes do que eventos positivos em magnitudes equivalentes;
- 2) Com um mesmo grau de incremento, eventos negativos geram maiores efeitos psicológicos do que os positivos; e
- 3) Quando considerados simultaneamente, componentes negativos têm impacto muito maior em um resultado do que componentes positivos.

Choi et al. (2009) demonstram que, também na literatura organizacional, o fenômeno é observado. Citam Lewin (1951) em sua afirmação: “o papel das forças restritivas é mais importante do que das forças motrizes” (apud CHOI et al., 2009). Emoções negativas em contraste com emoções positivas têm efeitos mais sólidos em processos de negociação, concluem Allied, Mallozzi, Matsui e Raja (1997). Um simples exemplo de um comportamento depreciativo pode derrubar rapidamente a percepção que os empregados têm de uma liderança anteriormente tida como apoiadora, completam.

A ideia apresentada por Choi et al. (2009) é a de que os fatores positivos e negativos, na maioria dos casos, consistem em dimensões distintas, e não em polos opostos de uma mesma dimensão. A independência de fatores positivos e negativos em torno de um mesmo construto oferece quase sempre padrões de efeitos complexos no que tange às suas consequências. Como pontuamos, ausência de um fator positivo, por exemplo, uma liderança incentivadora, não significa necessariamente a presença de um correlato negativo, como uma liderança desmotivadora. Os autores afirmam ser impossível assumir que o efeito de um fator negativo, como tarefas rotineiras, seja o reverso de um efeito positivo, como tarefas complexas. Há, ademais, estudos que detectaram que, em alguns casos, tarefas rotineiras podem ser positivas para a criatividade, pois, segundo Ohly e colegas (2006), podem economizar recursos cognitivos que poderão ser utilizados para a geração de novas ideias.

Ao encontro dessas observações, Choi et al. (2009) publicam uma pesquisa na qual propõem observar fatores inibidores da criatividade, acrescentando uma variável que

consideraram mediadora dos efeitos provocados por tais fatores: a existência de indivíduos com maiores e com menores habilidades criativas. Procuraram isolar fatores inibidores da criatividade em quatro dimensões frequentemente identificadas por diversos autores, quais sejam:

- a) Características da tarefa;
- b) Suporte organizacional;
- c) Características das lideranças; e
- d) Características dos colegas.

Desse modo, deram destaque a sete inibidores encontrados nessas categorias que, potencialmente, impõem controles externos ao comportamento dos indivíduos, reduzindo sua autonomia e flexibilidade e, conseqüentemente, a criatividade:

- a) Rotinização de tarefas;
- b) Estandarização de tarefas;
- c) Clima desencorajador;
- d) Liderança aversiva;
- e) Monitoramento ostensivo;
- f) Desconfiança no colega; e
- g) Incompetência do colega.

Os referidos autores acrescentam ainda a esses fatores as habilidades criativas dos indivíduos (considerando que há indivíduos com maiores e menores habilidades para a atividade criativa) como variáveis moderadoras que modulam as forças das relações entre os fatores contextuais inibidores e a criatividade. Ao teorizar sobre o papel moderador da capacidade criativa no relacionamento entre os inibidores contextuais e as performances criativas, sugerem a hipótese de que a alta capacidade criativa funcionaria como um isolante que protege o indivíduo das forças negativas de fatores contextuais inibidores. De maneira inversa, indivíduos com baixa capacidade criativa seriam mais fortemente afetados por fatores contextuais inibidores, pois podem abster-se de oferecer voluntariamente ideias criativas na presença de fatores ambientais contra criativos (CHOI et al., 2009).

A seguir, exporemos as considerações feitas por Choi et al. (2009) a respeito dos sete fatores inibidores da criatividade destacados pelos autores nas quatro dimensões também indicadas por eles.

Com relação à rotinização e à estandarização das tarefas, fenômenos ligados às

dimensões das características das tarefas, os autores tecem as seguintes considerações:

Estadardização e “rotinização” não são a mesma coisa, tampouco estão necessariamente ligadas. Enquanto “estadardização” refere-se à regras e procedimentos relacionados com a tarefa, “rotinização” refere-se à natureza do trabalho envolvido em uma atividade. Como a criatividade envolve a capacidade de gerar variações para a resoluções de problemas e a estadardização tende a minimizar variações, poderá haver aí um decréscimo da criatividade. (GILSON; MATHIEU; SHALLEY; RUDDY, 2005 apud CHOI et al., 2009, p. 334-335 – tradução nossa)

Grupos culturais (inclusive culturas organizacionais) que se enquadram nessa dimensão costumam adotar programas específicos relacionados a regulamentos e procedimentos, visando orientar ao que seria “a maneira correta de fazer as coisas” (PECH, 2001, p. 566) para obter a duplicação de sucessos anteriores e deixando, desse modo, pouco espaço para alterações, novas propostas e flexibilidade. Empregados que se deparam com grande número de regras e procedimentos padrão tendem a perceber a tarefa como algo além de seu controle e passam a dirigir suas atenções às regras que comandam o processo de concluí-la. Manuais de procedimentos, segundo Cohen (1995), conduzem os trabalhadores a deduzir que sugestões relacionadas com o trabalho não são necessárias ou bem-vindas, e inferem uma baixa flexibilidade em suas tarefas.

No entanto, consideramos reforçar o que já foi mencionado anteriormente, quando Ohly et al. (2006) sugerem que a rotinização pode trazer efeitos positivos para a criatividade, pois, segundo os autores, a automaticidade das tarefas pode permitir economia das atividades cognitivas, deixando espaço para a geração de novas ideias.

Na dimensão denominada suporte organizacional, os autores destacam o clima desencorajador, citando Amabile e colegas (1996), quando se referem ao encorajamento organizacional como fator que exerce efeitos significantes sobre a criatividade. Quando se referem ao clima organizacional encorajador, especificamente, recorrem à definição traçada por Scott e Bruce (1994, p. 35), que afirmam ser um “clima caracterizado por uma disposição organizacional para experimentar ideias inovadoras”. Afirmam, porém, que a literatura, até aquele momento (lembrando tratar-se de artigo de 2009), não trazia referências empíricas a respeito de efeitos inibidores em organizações cujos climas organizacionais seriam desencorajadores. Contudo, os pesquisadores já se manifestavam no sentido de predizer que organizações contrainovativas poderiam produzir declínio na criatividade. Um destaque importante feito pelos autores refere-se à necessidade de observar que a falta de encorajamento (considerado fator neutro) não implica necessariamente clima desencorajador

(fator negativo).

Quanto às características das lideranças, as premissas apontadas pelos autores são na direção de que, quando lideranças são regularmente engajadas em comportamentos opressivos, os empregados tendem a experimentar substancial perda da percepção de autodeterminação e motivação intrínseca e, como consequência, a intimidação no sentido de promoverem esforços criativos. O monitoramento ostensivo, afirmam, pode reduzir a criatividade porque os empregados sentem-se constantemente avaliados (e, portanto, com receio de cometerem erros). Sentem-se como se estivessem sempre obrigados a cumprir rigorosamente normas, regras e maneiras predeterminadas de cumprir suas tarefas. Segundo Geoge e Zhou (2001, p. 515), “[...] o monitoramento ostensivo é um sinal para os empregados de que o que se espera deles é a conformidade com normas, regras e a forma prevista das maneiras corretas para realizarem suas tarefas”.

De acordo com essas ideias, Choi et al. (2009) levantam a hipótese de que tais fatores confirmariam que lideranças que atuam ostensivamente no controle de seus subordinados promovem menor criatividade.

Na sequência, os autores destacam dois fatores relacionados com as características dos colegas de trabalho. A primeira, relacionada com a confiança nos colegas: pesquisadores identificaram que relações de confiança são positivas para a criatividade, pois resultam em atitudes isentas do medo de repreensões e julgamentos negativos sobre novas ideias propostas (CHOI et al., 2009). Em contrapartida, quando o trabalhador percebe que os colegas não são merecedores de confiança, ocorre a tendência de não manifestarem suas ideias, por receio de serem ridicularizados ou por medo de terem suas ideias aproveitadas por outros, sem o devido crédito, obtendo, assim, vantagens sobre suas contribuições.

Quanto à percepção de incompetência do colega, as conclusões apresentadas por George e Zhou (2001) indicam que, quando empregados acreditam que seus colegas são incompetentes, consideram que serão incapazes de avaliar suas contribuições criativas e rejeitá-las. Cook e Wall (1980) também levantam a questão de que a percepção da competência está ligada a fatores como confiança em habilidades e conhecimentos e na observação da qualidade dos trabalhos dos colegas e dos métodos de abordagem que eles utilizam para enfrentar os problemas oferecidos.

Choi et al. (2012) encontraram resultados significativos em quatro dos sete fatores examinados: rotinização da tarefa, clima desencorajador, liderança aversiva e incompetência dos colegas, dos quais clima desencorajador e liderança aversiva obtiveram destaque expressivo como inibidores da criatividade.

Monitoramento ostensivo, inesperadamente, segundo os autores, apresentou resultados mais positivos do que negativos, sugerindo que os líderes desempenham papel fundamental para alavancar a criatividade dos empregados. Mesmo líderes considerados não incentivadores podem produzir efeitos positivos em alguns casos. Descrevem os autores que o efeito positivo do monitoramento ocorre de fato de forma menos significativa, indicando que pode ter implicações tanto neutras quanto ligeiramente positivas. No entanto, esse efeito pode sofrer variações dependentes de outros comportamentos do líder, como lideranças de apoio (efeito positivo) e liderança aversiva (efeito negativo). Um controle considerado rigoroso pode assumir efeitos positivos se os líderes oferecem suporte, *feedback* encorajador com base em informações detalhadas e explicativas sobre o desempenho. O contrário, efeitos negativos, acontece quando, na ocorrência de lideranças aversivas, líderes buscam falhas e erros e tendem a atuar de forma punitiva e/ou depreciativa. No entanto, os pesquisadores encontraram um dado inesperado: o monitoramento ostensivo pode atenuar os efeitos negativos da liderança aversiva, pois encontraram indícios de que líderes aversivos que não monitoram constantemente seus empregados podem criar a imagem de desprezo e arrogância ou, quando apenas eventualmente monitoram alguém, passam a impressão de que assediam aleatoriamente seus subordinados.

Os resultados apontando a liderança aversiva como tendo um efeito significativamente negativo para a criatividade demonstram claramente que os comportamentos das lideranças exercem influência preponderante, inclusive sobre indivíduos que apresentam altas habilidades criativas.

O clima desencorajador, outro fator apontado como relevante pelos autores, exerce efeito negativo para a criatividade e, particularmente, sobre pessoas com baixas habilidades criativas. A explicação dada é a de que indivíduos com baixas habilidades criativas são mais suscetíveis a climas não incentivadores da criatividade, pois têm sentimentos de baixa eficácia, falta de autoconfiança e alta percepção de que poderão falhar em propostas criativas, além de interpretarem que tais ambientes fornecem um indicativo de que as normas organizacionais não dão espaço à criatividade.

Quanto à incompetência dos colegas, Choi et al. (2012) encontraram também resultados surpreendentes. Esse fator é mais relevante para indivíduos com baixas habilidades criativas, porém apontam para algo que pode ser considerado positivo. Pessoas com baixo potencial criativo podem ter a percepção de que podem oferecer resultados de nível impactante se perceberem que seus colegas não são competentes, acreditando mais nas suas contribuições em relação às que os colegas poderiam oferecer. Essa crença pode impulsionar

o profissional a realizar maiores esforços criativos. Além disso, profissionais com baixas habilidades criativas, quando estão em um grupo percebido como incompetente, são menos suscetíveis a apresentar medo de errar e costumam experimentar maior autoconfiança, o que seria o contrário se eles estivessem em presença de colegas com altos níveis de competência. Já profissionais com alta habilidade criativa apresentam maior autoconfiança e a percepção da incompetência dos colegas pouco afeta suas motivações em empenhar-se nas atividades criativas.

A standardização da tarefa afetou diferentemente os indivíduos com alta habilidade criativa e os com baixa habilidade criativa. Enquanto para os profissionais com baixa habilidade criativa esse fator demonstrou neutralidade (nem positivo, nem negativo), para indivíduos com alta habilidade, mostrou-se negativo para a criatividade. Tal grupo demonstrou frustração diante de tarefas standardizadas e apresentou passividade diante das limitações presentes no ambiente de trabalho.

O que podemos observar, em face dos conteúdos expostos, é que há certa convergência em torno dos fatores inibidores e incentivadores da criatividade, porém com resultados e impactos distintos. De fato, o que parece ser consenso entre os autores é a necessidade de que, apesar de muitos progressos na última década, sejam realizados mais estudos sobre o tema, dada a sua complexidade e dinâmica.

Como informação suplementar a esses dados apresentados, produzimos uma tabela relacionando os fatores promotores e inibidores da criatividade e os pesquisadores que se ocuparam em citá-los em seus respectivos trabalhos. Esse material pode ser consultado adiante, nos Apêndices 1a e 1b deste documento.

Ainda assim, instrumentos capazes de observar os fatores incentivadores e inibidores da criatividade nas organizações são escassos, principalmente, já observamos, os que se dirigem aos fatores inibidores. Outro argumento levantado por Alencar (2012) é a ausência de literatura a respeito dos efeitos transculturais sobre a criatividade organizacional.

Estudos transculturais são necessários para revelar possíveis diferenças entre diferentes culturas a respeito dos inibidores e facilitadores da criatividade no ambiente de trabalho. É possível que um facilitador em um país seja considerado inibidor em outro e vice-versa. (ALENCAR, 2012, p. 182)

Em uma mesma nação, completa a autora, pode haver diferenças regionais que afetam as características dos indivíduos e os contextos sociais que podem influenciar, de forma relevante, todo o contexto onde se dá a criatividade. Torna-se oportuno, isso posto, que

se devam avaliar os graus de generalização dos resultados obtidos, levando-se em consideração as diferenças entre sociedades distintas.

Em função disso, optamos por definir, em nossa pesquisa, duas agências localizadas na mesma região do país, com porte similar, que têm clientes igualmente de mesma relevância e trabalhos reconhecidamente destacados no mercado. Ainda, consideramos que, no nosso caso, pelo fato de estarmos focando agências de design consagradas no mercado e seus profissionais de criação, todos com cinco anos ou mais de atuação nessas organizações, o fator capacidade criativa dos colaboradores esteja legitimado como alto. Obviamente haverá colaboradores com variações nas suas capacidades criativas no grupo pesquisado, porém, dadas essas características e em comparação com colaboradores de organizações que tenham finalidade diversa da indústria criativa, tais diferenças seriam insignificantes a ponto de minimizarmos suas consequências como moderadores apontados por Choi et al. (2009), sem, no entanto, desprezarmos as demais observações contempladas pelos investigadores.

Nosso intuito neste trabalho, desde o princípio, não é propor um complexo esquema taxonômico, reunindo todas as colaborações fornecidas pelos autores e teorias apresentadas. De fato, buscamos ter uma visão geral das recorrências dos fatores promotores e inibidores da criatividade detectadas pelos artigos consultados, com o intuito de obtermos indicadores de tais fatores capazes de guiar-nos durante o trabalho de análise e discussões envolvendo as informações obtidas na nossa fase empírica que se segue. É preciso também destacar que nosso trabalho, da mesma forma, não tem por objetivo estabelecer um veredicto que se preste a determinar se esta ou aquela organização, seus administradores e, muito menos, colaboradores são melhores ou piores. Ao observarmos as empresas com diferentes modelos de gestão, pretendemos oferecer dados que possam auxiliá-las em uma potencial análise interna e, assim, contribuir para que seus gestores, caso considerem, possam tomar decisões para coadjuvar na busca por seus objetivos.

PARTE III

7 PESQUISA DE CAMPO

Ao propormos destacar agências de design que se distinguem pelos modelos de gestão formais e informais, o que se nota mais claramente, em princípio, são práticas distintas no modo de ser dessas empresas. Características como horários flexíveis; possibilidade de trabalhar em casa; informalidade nos códigos de vestimentas; ambientes descontraídos, com salas para jogos, espaço de relaxamento; prerrogativas, como geladeiras com bebidas, doces, salgadinhos; permissão para levar animais de estimação etc. são facilmente observáveis se comparadas às empresas que apresentam tais características e as que atuam com maior rigidez operacional. Poderíamos supor que esses dois modelos distintos de organização são reflexos de, também, distintas culturas organizacionais. Nossa proposta, contudo, pretende aprofundar-se um pouco mais e, pelo instrumento das análises das narrativas das equipes que compõem essas agências, identificar se tais práticas observáveis apontam para dimensões culturais diversamente definidas e identificáveis.

Como foi possível observar anteriormente, segundo Hofstede (1990), a cultura organizacional se estrutura em esferas que se deixam transparecer em níveis que passam de menor a maior clareza. Partindo do núcleo da cultura organizacional, os valores, como metaforizado pelo autor, de camadas mais internas para as mais externas, dos seus rituais, heróis e símbolos, são perpassados pelas práticas. Essas práticas, por sua vez, são capazes de revelar tais esferas da cultura organizacional.⁹ Considerando que a comunicação é elemento condutor das práticas organizacionais – essas, novamente, capazes de revelar as esferas das diferentes culturas nas organizações –, é pelo foco nos processos comunicacionais, observados por meio das narrativas oferecidas pelos membros das organizações, que pretendemos alcançar nossos objetivos.

Curvello (2012, p. 14), ainda na introdução de sua obra, critica a exiguidade de autores que se dedicam a estudar a cultura organizacional, destacando “a comunicação como instância importante para a difusão e consolidação dessa cultura”. O autor revela consonância com as propostas de Hofstede, ao apontar que a comunicação empresarial se apropria dos elementos constitutivos do universo simbólico das organizações para alcançar seus objetivos de integração dos princípios e objetivos da empresa ao seu público (interno e/ou externo).

⁹ Para recapitular, rever figura 5, na página 50.

Estão os elementos do universo simbólico, apontados por Curvello (as histórias, os mitos, os heróis, os rituais), nas esferas da cultura organizacional que Hofstede tratou de descrever. A observação das práticas por intermédio das narrativas dos membros internos das empresas mostra-se apropriada, dado que, segundo Hofstede et al. (1990, p. 199), “as práticas são passíveis de serem observadas por entes externos, mas seus reais significados somente são compreendidos por seus membros internos”.

7.1 Fase operacional – seleção das agências

Para a seleção das duas agências de design gráfico alvos de nossa proposta, consideramos alguns critérios, principalmente visando à uniformidade das amostras, nos aspectos que exporemos a seguir. A intenção foi obter, com exceção dos modelos de gestão distintos (formais ou informais), o mínimo possível de variáveis outras que possam interferir nos resultados de nossa busca.

7.1.1 Localização

Os dados revelados pelo Diagnóstico do Design Brasileiro (DDB), publicado no ano de 2014 pelo Centro Brasil Design, pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) e pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) mostram que a expressiva maioria das agências de design oficialmente institucionalizadas concentra-se nas regiões Sul e Sudeste do país. Dos 683 escritórios de design regularmente registrados no território nacional, 585 encontram-se nessas regiões, perfazendo um número de, aproximadamente, 83% de todas as agências formais no Brasil, o que coloca essas regiões como foco da atividade do design em nosso país. Os números publicados no referido relatório apresentam, ainda, a totalidade dos escritórios de design brasileiros, classificando a atividade em seis subáreas: Design Gráfico e de Comunicação, com a maior representatividade (38%); Design Digital e de Multimídia (22%); Design de Produtos (16%); Design de Serviços (14%); Design de Interiores (7%); e Design de Moda (2%). Selecionamos, portanto, duas agências brasileiras que atuam na área de design gráfico, com sede nessas regiões do país. É importante destacar que, por um acordo prévio de confidencialidade firmado com os titulares das agências, assumimos o compromisso de publicar o mínimo possível de informações que possam objetivamente caracterizá-las, permitindo suas identificações. Portanto, neste documento, abstermo-nos de divulgar as

idades-sede das agências pesquisadas.

7.1.2 Porte

Para abordar a questão do porte das agências de design gráfico no Brasil, exporemos brevemente alguns dados publicados por Moultrie e Livessey, no documento denominado *IDS – International Design Scoreboard (2009)*, que teve como objetivo apresentar um panorama geral do mercado do design no mundo.

Devemos, porém, levar em consideração que, no Brasil, encontramos diversos fatores que influenciam consideravelmente tanto a adequada coleta de dados (questão levantada e criticada pelo relatório *IDS*) quanto o próprio funcionamento do mercado do design. Tais fatores vão desde a ausência de uma instituição representativa da atividade, com efetivo alcance e atuação nacional, à negativa da regulamentação da profissão pelo Estado, à existência de grande número profissionais que atuam na informalidade (muito por consequência do fator anterior), às distorções, por causa das políticas tributárias adotadas no país, dos registros de atividades-fim no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), até as poucas iniciativas no sentido de promover debates nacionais entre os profissionais no sentido de buscar a valorização e o reconhecimento da atividade pelo mercado e pela população em geral.

Apesar da ausência de dados mais concretos, o relatório *IDS* apontou o Brasil, dentre os países pesquisados, como tendo o pior desempenho no quesito que se refere ao número de empresas de design, com um número aproximado de três empresas de design por milhão de habitantes. Tomando a Noruega como exemplo, país de dimensões e população consideravelmente inferiores, são 35% a mais de escritórios de design, em números absolutos, do que o Brasil (DDB, 2014). Tais dimensões afetam também o número de colaboradores em agências de design, tendo o Brasil, segundo o DDB (2014), um número médio de 6,1 pessoas empregadas por agência. Considera-se que esse dado inclui não somente os *designers* atuantes nas áreas de criação, mas também os titulares das empresas e demais empregados das áreas administrativas e comerciais.

Optamos por limitar o universo das agências a serem tidas como alvos de nossa pesquisa aquelas que empregam de dez a quinze *designers* atuantes em projetos, portanto, consideradas de grande porte para a atividade. Tal escolha justifica-se pelo fato de que empresas de design com este porte mantêm, em quase sua totalidade, seus quadros funcionais regularmente registrados, carteira de clientes consolidada e, para nós, de grande relevância,

estrutura organizacional estabelecida.

7.1.3 Tempo de atuação

O tempo de atuação no mercado também foi levado em consideração como critério para a seleção das agências observadas, pois este pode ser um indicador de que empresas de grande porte que atuam há mais tempo têm não somente as estruturas organizacionais estabelecidas (como já citamos), mas também culturas organizacionais mais delineadas. Temos (nesse caso, por conhecimento adquirido pela atuação na área) o entendimento de que agências de design que operam há mais de dez anos são consideradas empresas consolidadas no campo e, portanto, a seleção baseou-se em organizações que estejam estabelecidas com, no mínimo, esse tempo de mercado.

Os trabalhos desenvolvidos pelas agências de design, bem como o perfil de clientes atendido também foram objeto de atenção como critério para seleção. De modo geral, agências com os perfis anteriormente abordados oferecem uma gama diversificada de serviços atrelados ao design gráfico. A Tabela de Serviços de Design Gráfico, editada bianualmente pela Associação dos *Designers* Gráficos do DF (Adegraf), tem se destacado nacionalmente como referência para elaboração de orçamentos dos serviços de design gráfico. Nela encontramos categorizadas as principais atividades oferecidas pelo setor, quais sejam:

- 1) Cultural (capas de livros, CD/DVD, cartazes ligados a eventos culturais);
- 2) Digital/ Web/ Mídia Eletrônica;
- 3) Editorial (diagramação, projeto gráfico editorial);
- 4) Embalagem;
- 5) Identidade Visual Corporativa (*namings*¹⁰, marcas, manual, papelaria, aplicações);
- 6) Promocional; e
- 7) Sinalização.

Algumas agências têm, em seus portfólios, projetos mais voltados para determinados serviços, sem, contudo, haver uma especialização tão rígida que as restrinja, por competências, de atuar nas demais atividades.

Atendendo os critérios estabelecidos, foram selecionadas agências que atuam em maior volume com projetos demandados por clientes de projeção nacional ou internacional,

¹⁰ Atividade de pesquisa e escolha de nomes para empresas, serviços ou produtos.

mais fortemente em identidade visual corporativa, embalagem, design promocional e sinalização. Essas categorias de serviços são também as que têm, em geral, maior valor nos orçamentos de projetos, além de, em se tratando de serviços prestados a empresas de maior porte e/ou destaque no mercado, demandam maior responsabilidade por parte das agências. Por isso mesmo, clientes com o perfil citado procuram as agências com um portfólio reconhecido, com estrutura organizacional sólida, quadros funcionais formalmente regularizados, premiações, citações em eventos e publicações da área e, enfim, com atuação consubstanciada e reconhecida pelo mercado.

Tal critério de observação do perfil de clientes e serviços das agências design não somente reforça as justificativas dos critérios anteriores, como também colabora para que obtenhamos o nivelamento que se faz necessário entre os escritórios observados em nossa pesquisa.

7.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado foi entrevistas episódicas, tanto com as lideranças quanto com as equipes, posto que seus guias foram distintos: formulamos guias que provocassem narrativas sobre o ambiente organizacional e também as relações das lideranças com seus liderados, para entrevistas com líderes. Para as entrevistas com equipes, elaboramos guias na intenção de obter narrativas sobre o ambiente organizacional, além das relações dos liderados com suas lideranças e perspectivas profissionais futuras, no intuito de tentar identificar prováveis insatisfações no emprego.

A entrevista episódica nos pareceu adequada pois, segundo Flick (2011), primeiramente, devemos levar em consideração o conceito de representação social como um conhecimento partilhado pelos membros de um grupo social. Desse modo, surge a necessidade de um método sensível a contextos situacionais concretos e que seja capaz de comparar situações que ocorrem em diferentes grupos sociais. A entrevista episódica se baseia no princípio de que “todo o pensamento humano é essencialmente de dois tipos: raciocínio, por um lado, e narrativo, descritivo contemplativo, de outro” (JAMES, 1893 apud FLICK, 2011, p. 115), considerando-se ainda que a experiência é construída em forma de narrativa. O autor destaca, nesse contexto, que há uma distinção entre a memória episódica, relativa a conhecimentos associados a situações concretas e conhecimento semântico, e o abstrato, conceitual. A entrevista episódica tem o propósito de, ao levar em consideração essas concepções, trazer resultados concretos, analisando o conhecimento cotidiano do entrevistado

como parte de uma representação social.

Na Figura 7, o autor apresenta, de modo esquemático, a estrutura que envolve o método da entrevista episódica.

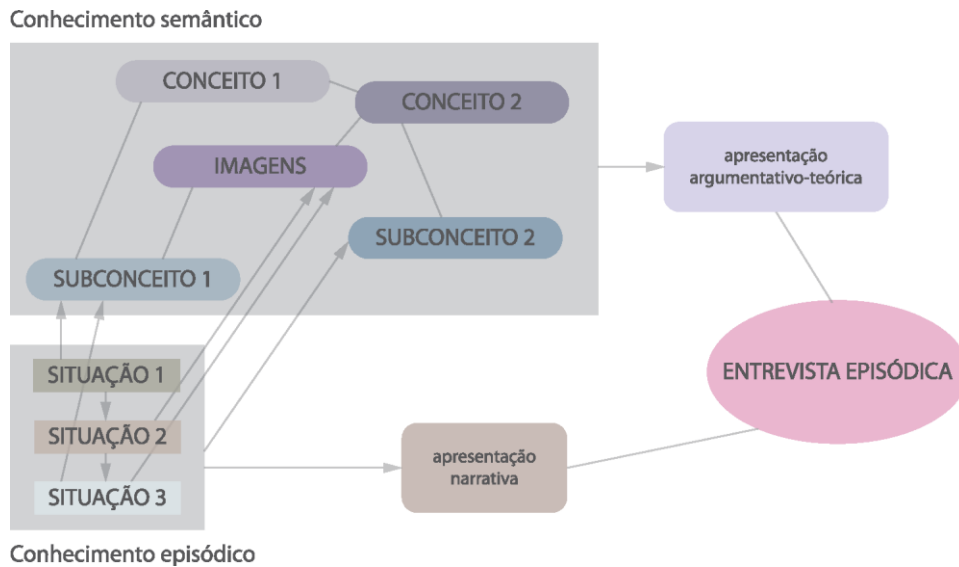


Figura 7. Formas de Conhecimento e Apresentação na Entrevista Episódica

Fonte: FLICK, 2011, p. 117

O autor chama a atenção para critérios que a entrevista episódica deve assumir:

- deve combinar convites para narrar acontecimentos concretos (que sejam relevantes ao tema em estudo) com perguntas mais gerais que busquem respostas mais amplas (tais como definições, argumentação e assim por diante) de relevância pontual;
- deve mencionar situações concretas em que se pode pressupor que os entrevistados têm determinadas experiências;
- deve ser suficientemente aberta para permitir que o entrevistado selecione os episódios ou situações que ele quer contar, e também para decidir que forma de apresentação ele quer dar (uma narrativa ou uma descrição). O ponto de referência deve ser a relevância subjetiva da situação para o entrevistado. (FLICK, 2011, p. 117)

A entrevista episódica é capaz de revelar circunstâncias como acontecimentos específicos, situações que ocorrem com frequência (episódio repetido), situações históricas, ou seja, um determinado evento ocorrido, além de dados como narrativas de fatos, sejam mais ou menos concretos, conceitos abstraídos de situações concretas, metáforas, clichês e estereótipos, definições subjetivas (quando explicitamente solicitadas pelo entrevistador) e proposições argumentativo-teóricas, como explicações de conceitos pessoais e suas relações

(FLICK, 2011).

O autor nos apresenta nove fases para que a entrevista seja estruturada:

- 1) Preparação da entrevista, quando deverá ser elaborado o guia a fim de orientar o entrevistador, no nosso caso, a levantar dados referentes aos fatores inibidores e promotores da criatividade referentes às relações entre lideranças e equipe e aos indícios de dimensões da cultura organizacional em que esses personagens atuam;
- 2) Explicação da lógica da entrevista aos entrevistados;
- 3) Contextualização do entrevistado no foco da entrevista, perguntando-lhe, por exemplo, sobre os conceitos subjetivos que têm a respeito dos temas a serem abordados;
- 4) Busca dos sentidos que o assunto revela aos entrevistados, buscando esclarecimentos sobre o papel que o tema tem na vida cotidiana deles;
- 5) Aprofundamento dos pontos centrais do tema;
- 6) Abordagem de tópicos gerais que possam trazer informações complementares e mais abrangentes;
- 7) Encerramento da entrevista (e das gravações) e a introdução de uma conversa informal, que, se possível, inclua uma avaliação sobre a atividade;
- 8) Documentação, que compreenda além de um fichamento de dados sobre o entrevistado, data, tempo decorrido e outras observações que o entrevistador considerar pertinentes, além das gravações das entrevistas; e
- 9) Análise das informações no contexto do objeto de pesquisa.

Foi necessário, porém, fazer uma opção crítica com relação à figura do entrevistador, ciente das vantagens e desvantagens decorrentes da opção adotada. Portanto, tais fatores positivos e negativos da escolha realizada foram assumidos. Ao contrair o papel de entrevistador, uma vez que, como mencionado, temos longa carreira construída na área do design gráfico, com certo reconhecimento profissional, inclusive atuando como sócio-diretor de duas agências de grande porte e diretor de outras duas agências igualmente notórias, acreditamos que nossa presença seria capaz de inibir os entrevistados, que, de certo modo, poderiam, ainda que inconscientemente, moldar suas respostas para aquilo que imaginassem que alguém nessa posição gostaria de ouvir. Nossas relações profissionais estão estabelecidas mais fortemente entre os titulares das agências, o que poderia passar a impressão de que as entrevistas estariam a serviço deles, como alguma forma de controle ou avaliação.

Bauer (2011) afirma que o informante (entrevistado) narra os aspectos que são relevantes de acordo com sua perspectiva. Portanto, ele o faz de forma necessariamente

seletiva, não somente do ponto de vista daquilo que considera importante a respeito de um fato, mas também a respeito das prováveis consequências que sua narrativa pode ter em conflito com seus interesses pessoais ou a favor deles. Por isso, o autor destaca a importância de o entrevistador ter influência mínima sobre o entrevistado. Tal influência do entrevistador, cremos, pode decorrer não somente do ponto de vista das interferências que ele possa ter nas narrativas, mas, de certo modo, relacionadas a posições sociopolíticas que ele pode, mesmo tacitamente, transmitir ao entrevistado. A alternativa de lançar mão de um entrevistador terceiro, com suposta neutralidade no que diz respeito ao que apenas levantamos, poderia ser uma solução, porém, também com um aspecto negativo. Como a experiência e o reconhecimento do mercado podem ser fatores que contaminem a entrevista, é capaz de, ao mesmo tempo, enriquecê-la, pois, ao longo de tantos anos vivenciando o cotidiano das agências, determinados jargões, situações que são comuns ao meio, expressões etc. podem ser mais facilmente detectáveis e, diante de situações reconhecidamente ligadas à atividade, os rumos da entrevista poderiam ser adaptados para direções que revelem dados importantes, que talvez passem despercebidos se o entrevistador não tiver imersão no ambiente profissional. Ainda, o fato de o entrevistador fazer parte do metiê seria algo favorável à manutenção de um diálogo entre pares, no sentido de que o entrevistador saberia melhor entender o cotidiano do entrevistado.

Uma segunda questão que levantamos sobre as entrevistas relaciona-se com o local de realização: se, por um lado, realizássemos entrevistas no ambiente de trabalho, poderíamos provocar uma impressão institucionalizada de que está ocorrendo uma avaliação por parte da empresa; por outro, o fato de o entrevistado estar no ambiente de trabalho poderia servir para manter os entrevistados em uma situação de maior imersão na cultura organizacional. Os comportamentos são adaptáveis às situações, aos locais e às expectativas tanto do indivíduo quanto de sua audiência (SMITH, 2011). No ambiente de trabalho, cremos que o comportamento e, portanto, as narrativas dos entrevistados estariam mais de acordo com o dia a dia da agência. Entretanto, se fizéssemos as entrevistas em locais neutros e obtivéssemos a confiança dos entrevistados, seria possível revelar narrativas críticas menos influenciadas pelo receio de estarem sob vigilância. Além disso, um dos maiores críticos impedimentos da realização de entrevista externas ao ambiente de trabalho configurou-se na necessidade de utilização e deslocamento para um lugar adequado e, como consequência, maior gasto de tempo, o que vai de encontro às preocupações previamente manifestadas pelos titulares das agências com relação ao custo-hora de seus colaboradores, quando da participação na nossa pesquisa.

7.3 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas entre os dias 2 e 10 de outubro de 2017, em uma capital brasileira, com duas agências previamente contatadas e identificadas como tendo as características desejadas em nossa proposta inicial, uma com perfil de gestão, por assim dizer, mais rigoroso, e outra que adota práticas mais informais, como já exemplificado.

Assumimos, no acordo firmado para que as entrevistas pudessem se realizar, o compromisso de total confidencialidade e, portanto, procuraremos evitar que a descrição de características muito particulares das agências, bem como nomes e situações específicas, pudessem trazer à tona algum elemento que conduzisse à identificação das empresas envolvidas. Para resguardar o sigilo dos entrevistados, principalmente dos colaboradores, e, da mesma forma, para que os entrevistados tivessem liberdade de expressão, acordamos que nem mesmo os titulares das empresas poderiam ter acesso ao conteúdo das narrativas obtidas.

Foram realizadas entrevistas iniciais com um titular de cada agência, a fim de conhecer a visão que cada um tem de seu negócio e seus modelos de gestão. As narrativas obtidas dessas entrevistas preliminares, como já era esperado, foram de cunho quase que essencialmente corporativo. Notamos a ausência, ou quase ausência, de visões autocríticas com relação aos modelos de gestão adotados em suas respectivas agências. De fato, tal aspecto não nos trouxe grandes surpresas; ademais, as narrativas apresentadas, defendendo as características de gestão das empresas, revelam o eixo no qual elas apresentam, apesar de atuarem no mesmo ramo e em condições de mercado similares, culturas organizacionais distintas. Segundo afirma Schein (1989, p. 47), é importante observar o papel das lideranças (nesse caso, os entrevistados são sócios-fundadores), pois o discurso adotado por elas pode ser de grande importância para desvendar aspectos da cultura organizacional, “não tanto pelo que revela, mas, sim, pelo que procura ocultar”. Possivelmente, se percebêssemos, nas narrativas desses sócios, alguma insegurança a respeito dos modelos de gestão adotados, estaríamos diante de um processo de questionamento e transformação mais profunda nos alicerces da cultura organizacional das empresas, o que hipoteticamente poderia nos trazer dados tendentes a inconsistências relativas ao objeto de nossa investigação.

Para a manutenção do sigilo e para facilitar nossa narrativa, adotaremos, a partir de agora, nomes fictícios para as agências, sendo AGF a agência cujos princípios de gestão tendem para a formalidade (F) e AGI aquela que tem, em sua atuação, orientações tendentes à informalidade (I).

7.4 Perfil das agências

7.4.1 A agência AGI

A AGI atua no mercado há 11 anos, fundada inicialmente por dois sócios e, atualmente, contando com quatro sócios, dois deles com formação nas áreas de criação (um em design e outro em publicidade), mais um sócio administrativo e outro responsável pela área comercial. Conta também com 18 colaboradores, sendo quatro em serviços administrativos, dez na área de criação e quatro estagiários. A empresa oferece todas as modalidades de serviços de design gráfico, tendo, porém, como pontos fortes de seu portfólio comunicação visual corporativa, design promocional, *webdesign*, *UI* e *UX Design*.¹¹

Os profissionais de criação podem optar pelo regime CLT ou pela modalidade de prestação de serviços como pessoa jurídica (a opção da maioria dos atuais colaboradores), na qual ocorre uma elevação nos vencimentos, porém sem os direitos legais que a modalidade anterior garante. Nesse caso, as férias são combinadas por acordos internos e há uma modalidade de prêmio financeiro ao final do ano, no intuito de compensar a ausência de 13º salário. De fato, a segunda modalidade de contratação de serviços é muito usual em todo o mercado, principalmente para os profissionais que recebem quantias mais elevadas.

A não ser pelos quatro proprietários, não há organograma formalizado e, com relação aos sócios, há pouca ingerência dos responsáveis administrativo e comercial sobre as equipes de criação. Os profissionais, rotineiramente, trabalham sozinhos ou em duplas e, apenas em casos de projetos de maior porte, formam equipes temporárias maiores, dividindo-se em subgrupos de acordo com suas habilidades técnicas. Não há horário de expediente fixo, mas normalmente os colaboradores iniciam seus trabalhos entre 9 e 11 horas, e o horário de deixar o escritório é variável, podendo adentrar a madrugada, em alguns casos de projetos mais complexos. Não há controle de ponto, apenas uma planilha, em rede, na qual os criativos anotam as horas em que se dedicaram a cada projeto. É possível também realizar algumas tarefas em regime de *home office* e, nesse caso, utiliza-se um aplicativo em nuvem (*Slack*) para reuniões com o escritório.

A agência ocupa um espaço em uma casa alugada, com reforma adequada ao uso

¹¹ *UI Design - User Interface Design* refere-se a projetos que se encarregam de criar soluções para as interfaces (digitais em sua maioria) entre o usuário e um dispositivo e/ou um aplicativo; *UX Design - User eXperience Design* refere-se a projetos que se destinam a analisar e propor interfaces relativas às interações entre usuário e determinada marca, produto ou serviço, objetivando promover uma boa experiência para o cliente.

como estúdio de criação. Tem jardim com piscina e churrasqueira, onde são realizadas algumas reuniões com a equipe, tanto para confraternização quanto para assuntos internos e discussões de *briefing*, havendo também um espaço para fumantes. Para reuniões com clientes e fornecedores, há uma sala de reuniões na parte interna da agência. Há um pequeno estúdio fotográfico bem equipado. Os computadores ocupam três grandes mesas e, embora os profissionais da área de criação oficialmente não contem com espaços de trabalho fixo, há um acordo sobre quem ocupa determinado local. Cada espaço apresenta decoração de acordo com os interesses e gostos de seus usuários (fotos, adesivos, coleções de bonecos, carrinhos de brinquedo etc.). Não há som ambiente, porém, os profissionais têm liberdade para utilizar fones de ouvido. Oferece ainda um espaço de lazer e descanso, com biblioteca, gibiteca, jogos de *videogame* e mesa de pingue-pongue. Em uma das paredes, um grande grafite colorido reforça o clima de descontração do ambiente. Há três frigobares com livre acesso em um cômodo onde os colaboradores podem se servir de sucos, mate e refrigerantes gelados. Também há, no espaço reservado aos dois sócios criativos, uma geladeira com cerveja, que podem ser consumidas somente nas quintas e sextas-feiras, após as 20 horas, quando, por costume, realiza-se um *happy hour*. Além de contar com estacionamento para os funcionários, oferece um bicicletário e um vestiário com chuveiro para aqueles que optam por esse meio de transporte ou que pratiquem atividade física nos horários de intervalo. Às sextas-feiras, é permitido que os colaboradores levem seus animais de estimação (denominado *dog day*). A empresa oferece, sem custo, almoço com direito a opção de cardápio vegetariano, preparado pela copeira na própria sede. Outra opção oferecida no horário de almoço são aulas de yoga, duas vezes por semana, pago, porém com um subsídio de 50% pela empresa.

7.4.2 A agência AGF

Estabelecida no ano de 1998, a agência AGF, inicialmente, foi administrada apenas por seu fundador. Dois anos depois, houve adesão de outro sócio e, passado um período de dez anos, em 2008, mais um profissional associou-se à empresa, coincidindo com um momento em que foram contratadas consultorias para implantação de novos sistemas e normas administrativas, uma vez que a agência havia sofrido uma grande transformação em termos de volume de projetos e quantidade de colaboradores. Dessa forma, até hoje, a empresa passou a contar com três sócios, sendo que o seu fundador detém o posto majoritário, responsável pela palavra final diante de decisões mais relevantes.

Antes de seguir com as características principais da agência AGF, consideramos

importante mencionar o SISTEMA informatizado de gestão implantado na empresa. Tal SISTEMA revela aspectos da administração que, de certa maneira, ajudam a evidenciar alguns aspectos da cultura organizacional ali corrente.

Como exposto, a AGF passou por grande reestruturação em 2008 para acompanhar seu crescimento. Além de nova composição societária, da mudança de sede para um edifício próprio, de incremento no número de colaboradores, a agência fez um considerável investimento e passou a adotar um SISTEMA de gestão informatizado, projetado *ad hoc*, para atender as demandas apontadas, principalmente, pelos seus titulares. Chamado pelos próprios sócios como “o cérebro da agência”, o SISTEMA controla as atividades dos colaboradores, bem como dados administrativos e financeiros. No que tange ao nosso trabalho, a atividade dos profissionais de criação, procuraremos descrever alguns recursos que nos foram explanados por um dos sócios da agência. Quando há a entrada de um novo serviço, o SISTEMA é alimentado com as informações referentes a ele: dados do cliente, *briefing*, relatório de atendimento, observações importantes etc. Essa entrada de dados recebe um código de duas letras que é normatizado pelas iniciais do cliente (e.g. uma empresa de nome Fulano de Tal recebe o código FT). Se já houver outros projetos desse mesmo cliente, o SISTEMA busca a numeração subsequente ao último trabalho; caso contrário, recebe o número 001. Após esses códigos, o projeto é distribuído para uma das equipes e os seus componentes têm liberados os acessos aos documentos ali existentes, assim como recebem mensagem de que há um novo *job* a ser feito. A equipe se encarrega de nomear o projeto com mais um código, referente às etapas do trabalho (e.g. para *layout*, LO; para apresentação, AP; para refação, RF; para finalização AF; e, para encerramento AR – arquivo).

O SISTEMA acompanha a quantidade de horas trabalhadas, qual (e quando) colaborador acessou os arquivos e quais aplicativos foram utilizados para manuseá-los. Há a informação das horas estimadas para realizar cada projeto e o próprio SISTEMA alerta quando o prazo está se esgotando. Caso ocorra extrapolação do prazo, o responsável principal pelo projeto deve justificar o fato em um relatório disponível no próprio SISTEMA e pedir prolongamento dele. Os acessos a determinadas funções e dados do SISTEMA têm permissão variável conforme a posição hierárquica do usuário. Os titulares podem, a qualquer momento, acessar o progresso dos projetos, podendo, inclusive, observar simultaneamente o que está sendo feito por meio de um espelhamento da tela do colaborador. Podem, também, enviar mensagens para esse colaborador com o fim de dar orientações ou fazer críticas ao que está sendo realizado concomitantemente à confecção do trabalho. No final de cada projeto, os sócios conseguem, pelo SISTEMA, um relatório completo de horas trabalhadas e custo/hora

de cada profissional envolvido e, segundo eles, utilizam tais dados para ajustar orçamentos futuros e, quando necessário, fazer críticas (positivas ou negativas) ao desempenho dos profissionais. Além de outras funções, o SISTEMA ainda oferece um aplicativo de comunicação interna (mensagens, recados, alertas), permite o gerenciamento de materiais de consumo (em modalidade inspirada no *Kanban*¹²) e disponibiliza um recurso denominado oráculo: uma tela com *layout* semelhante ao Wikipedia, na qual o usuário pode consultar diversas informações de cunho formal ou não, como regras de procedimentos internos, contatos de clientes, fornecedores e colegas, datas importantes, história da empresa, *status* dos projetos, as *playlists* das músicas que tocam no sistema de som ambiente, curiosidades etc.

A AGF oferece serviços de design gráfico com o foco principal em identidade visual corporativa, embalagens e design promocional. Todos os profissionais são contratados pelo regime CLT e devem cumprir 44 horas semanais de expediente, oferecendo o sistema de banco de horas para o caso de esse limite ser extrapolado. Ao ser contratado pela agência, o profissional recém-chegado recebe treinamento para operar no SISTEMA, orientações sobre os regulamentos gerais da empresa, um crachá que funciona juntamente com um sistema biométrico para registro de entrada e saída, uma pasta que servirá para arquivar os relatórios de desempenho (Anexo 1) e um *kit* personalizado contendo materiais de expediente (canetas, lapiseiras, tesoura, estilete, régua, agenda, blocos de anotação etc.) pelo qual é o responsável.

Há um organograma formal (Anexo 2) que, segundo informado, é pontualmente seguido. Para a equipe de criação, observa-se a colocação dos sócios no topo do organograma, respondendo a eles o *Head Designer* e, abaixo, os *designers*, que se dividem conforme a experiência e o tempo de atividade em *Designer Sênior*, *Designer Pleno* e *Designer Júnior*. O *Head Designer* coordena, com certa autonomia, todas as equipes de criação, e cada equipe é liderada por um *Designer Sênior*. Cada função tem, também, um descritivo das atividades atribuídas a ela (Anexo 3), que é igualmente entregue ao colaborador e servirá como um dos parâmetros para as avaliações nos relatórios de desempenho. No período inicial de três meses de experiência, o profissional deverá alcançar determinada pontuação para que seja efetivado. Mesmo após a efetivação, periodicamente, os *designers* são reavaliados e comunicados sobre o processo por meio desse relatório. As pontuações obtidas servem para que sejam alcançados objetivos como aumento salarial e promoção de cargo.

Quanto ao espaço físico, o escritório ocupa um imóvel próprio projetado

¹² *Kanban* é um método de controle de produção introduzido pela montadora japonesa Toyota, na década de 1960, que, resumidamente, consiste em manter o controle dos estoques, marcando-os com cartões para que os objetos estocados sejam repostos assim que utilizados.

especialmente para a atividade a que se destina. Um prédio de arquitetura contemporânea, com soluções adaptadas para o uso racional de energia e água. O espaço destinado à área de criação é amplo e sóbrio, mas muito bem decorado, cercado de vidros e plantas. O ambiente tem baixa iluminação, e as áreas de trabalho são organizadas em baias, com iluminação direta (*spots*), o que proporciona maior luminosidade. A justificativa dada para tal conformação é a de que, desse modo, proporciona-se maior concentração do profissional em sua área de trabalho. Percebe-se grande preocupação com ergonomia: todos os postos de trabalho contam com regulagem de altura dos monitores e teclados, há apoios para os pés e cadeiras sofisticadas, com regulagens de posição. Também há um cartaz alertando para o uso correto dos equipamentos e para que haja atenção à postura de trabalho. Encontra-se ali um sistema de som ambiente, funcionando em baixo volume e, além disso, um sistema de câmeras de vigilância que cobre todo o ambiente. Os espaços de trabalho são fixos por colaborador e estrategicamente ordenados conforme a hierarquia: quanto maior a posição que o colaborador ocupa, mais ao fundo ele fica, tendo a visão dos espaços dos demais. Ainda quanto aos espaços de trabalho, são extremamente organizados e nota-se uniformidade com ausência de muita personalização (alguns têm porta-retratos ou algum objeto do seu usuário). O espaço conta ainda com um balcão onde se encontram garrafas térmicas com café e chá, um bebedouro e uma máquina de café expresso a pagamento. Há uma copa onde se oferecem pão com manteiga, pela manhã, e frutas variadas. A funcionária da copa faz refeições por encomenda e as vende como reforço na sua renda. A copa conta também com uma mesa grande para refeições, duas geladeiras para uso dos colaboradores e um forno de micro-ondas. No espaço posterior do prédio, com acesso pela copa, há um local aberto para fumantes, com avisos informando sobre os malefícios do cigarro.

Por questões de segurança, os profissionais não podem trazer nem levar nenhum arquivo de trabalho para casa; portanto, todas as atividades relacionadas com os projetos devem ser realizadas dentro da agência e não é permitido trabalhar pelo sistema de *home office*. Ao visitar a agência, uma característica marcante que nos foi revelada refere-se ao silêncio no estúdio de criação: os *designers* encontravam-se concentrados em seus postos de trabalho e não observamos conversas entre eles.

Finalmente, vale ressaltar que, no que diz respeito ao reconhecimento do mercado, ambas as agências têm portfólio de alcance nacional e internacional, tendo vencido, nos últimos anos, importantes prêmios, dentre os quais algumas edições recentes do *IF Design Award*, considerada a maior premiação do design mundial.

Além do colóquio inicial com cada um dos titulares das referidas agências e visitas às

suas dependências, entrevistamos três membros das equipes de cada uma, obtendo uma média de uma hora e dez minutos por tempo de duração das entrevistas. Todas as entrevistas foram gravadas (por meio digital) e, posteriormente, transcritas por um técnico em taquigrafia. Também foram feitas, por nós, pequenas anotações no decorrer das entrevistas, quando vimos necessidade de destacar aspectos que pudessem ilustrar, com mais destaque, determinados instantes das entrevistas (gestuais, ênfases, clima etc.).

A seguir, a Tabela 4 mostra características dos entrevistados, bem como o tempo de duração de cada entrevista. Ressaltamos que o nome dos entrevistados é fictício devido ao compromisso com o sigilo. Contudo, para facilitar reconhecimento das narrativas, relacionando-as com os colaboradores das agências investigadas, propusemos nomes de fantasia dos integrantes da agência AGI iniciando-se com “I”, assim como os da agência AGF, com “F”.

AGF

Codínome	Idade	Formação	Cargo	Período de atuação na agência	T. entrevista
Flávio	36	Design Gráfico	<i>Designer Sênior</i>	10 anos	1h13min
Fernando	33	Arquitetura	<i>Designer Sênior</i>	7 anos	48 min
Fátima	29	Design Gráfico	<i>Designer Pleno</i>	5 anos	1h28min

AGI

Codínome	Idade	Formação	Cargo*	Período de atuação na agência	T. entrevista
Inácio	32	Publicidade	Diretor de Criação	7 anos	1h15min
Ítalo	30	Design Gráfico	Diretor de Criação	5 anos	1h12min
Ivan	28	Design Gráfico	Diretor de Criação	4 anos	1h04min

*Na AGI todos os *designers* recebem o cargo de “Diretor de Criação” após passar por período probatório de 3 meses.

Tabela 4. Entrevistados das Agências AGI e AGF

Seguindo o protocolo metodológico estabelecido para a modalidade de entrevista episódica, preparamos um guia aberto que consistiu em destacar e orientar as narrativas, procurando evitar perguntas diretas. Começamos por nos apresentar sem o recurso da gravação. A intenção, nesse momento preliminar, era obter confiança e maior empatia com o entrevistado, mostrando que éramos profissionais da mesma área, colegas de profissão e que saberíamos compreender as experiências ali relatadas por termos vivenciado situações similares em algum momento da carreira. Na expressão popular: falamos a mesma língua.

Iniciadas as entrevistas, solicitamos que os entrevistados contassem um pouco de seu histórico profissional, de que forma chegaram às agências em que trabalham e relatassem sobre seus processos criativos, a convivência com colegas e gestores e, finalmente, sobre suas perspectivas profissionais. Procuramos intervir o mínimo possível, intercedendo apenas em momentos nos quais percebemos que o foco principal do assunto tratado estava tomando rumo muito diverso. Quando a narrativa nos pareceu promissora para o levantamento de informações importantes, fizemos pequenas intervenções no sentido de motivar a continuidade do assunto e de obter informações sobre os comportamentos adotados pelo entrevistado diante de determinadas situações narradas (e.g. “interessante!”, “conte mais sobre isso?”, “e o que aconteceu depois?”). À exceção de uma entrevista que consideramos menos produtiva, pois a maioria das respostas nos pareceu mais refletida e até mesmo um tanto evasiva, as demais ocorreram de forma a superar as expectativas no sentido de obter narrativas, a se supor, espontâneas, com naturalidade.

Para análise e tratamento das narrativas, nos inspiramos nos modelos propostos pela análise temática dialógica. Segundo Silva e Borges (2017, p. 248), em uma narrativa, o indivíduo, ao expor fatos ocorridos, empreende “uma relação íntima e dialética entre o que se narra e a experiência vivida, tanto como suporte para narrativa, quanto ao próprio ato de narrar”. Assim, o entrevistado, ao narrar um fato ocorrido, reorganiza, de forma lógica e hierárquica, os aspectos e significados daquilo que é contado, de acordo com a experiência vivida. Segundo as autoras, o procedimento metodológico proposto lança mão de cinco etapas, a dizer:

- 1) Transcrição das entrevistas;
- 2) Definição da unidade analítica;
- 3) Leitura (e sucessivas releituras) do material transcrito;
- 4) Organização dos enunciados em temas e subtemas (recorrências, relações e similaridade de significados);
- 5) Elaboração de mapas e análises.

Na preparação do nosso guia para as entrevistas, definimos como temas: processo criativo, clima e ambiente organizacional, interação com colegas, interação com as lideranças e perspectivas profissionais de cada entrevistado. Ao organizar os enunciados, após diversas leituras das transcrições, identificamos subtemas, como, conflitos, competitividade, cooperação, ludicidade, controle, interesses específicos e gerais etc.

A organização desses temas e subtemas aconteceu de maneira a tomarmos

emprestado procedimentos utilizados nos processos de *design thinking*, utilizando blocos de notas com folhas de papel adesivo de diversas dimensões e cores, organizando uma árvore que nos permitiu mapear as informações, de forma a obter uma visão dos contextos, das relações entre temas e subtemas, das experiências e dos processos revelados. Vale dizer que esse procedimento não ocorreu de forma linear como aqui descrito: foi necessário, algumas vezes, retomar etapas anteriores e reorganizar o quadro de análise.

A seguir, destacaremos algumas análises e discussões sobre as narrativas apresentadas para, posteriormente, apresentar nossas conclusões.

PARTE IV

8 DISCUSSÕES

8.1 Processo criativo

Certamente, um profissional da área criativa alguma vez já foi perguntado ou, ao menos, fez alguma reflexão sobre seu processo de criação. Não é raro encontrar menções sobre a chamada crise criativa, durante a qual o indivíduo se questiona sobre suas capacidades, o esgotamento de ideias e meios de ser mais produtivo criativamente. Muitos profissionais enfrentam momentos de sérias incertezas a respeito de seu desempenho, algumas vezes, apresentando sintomas depressivos e buscando ajuda profissional. A pressão diária pela realização de projetos, geralmente em um tempo restrito, e a idealização, imposta pelo mercado e por si mesmos, de obter sempre um nível elevado de sucesso, corroboram essa pressão. Em geral, profissionais que atuam nesse nível de atividade têm mais facilidade em responder sobre o processo criativo do que um indivíduo cujas ocupações exijam menos respostas criativas. Percebe-se que essas respostas, para descrever o processo de criação, mesmo que sem embasamento teórico (às vezes, até mesmo com ideias que remetem a costumes peculiares), encontram respaldo em alguma afirmação expressa na literatura científica.

Em nossa pesquisa, ao ouvirmos relatos sobre os processos criativos de nossos entrevistados, não testemunhamos, de forma clara, referências ao ambiente de trabalho, mas fomos capazes de reconhecer significativos pontos de contato com algumas referências teóricas que adotamos. Ainda assim, pudemos perceber que as narrativas revelam determinados estilos de vida que, em uma análise com maior profundidade, podem sinalizar que justificam as atuações dos entrevistados em seus locais de trabalho.

Nas narrativas a seguir, podemos observar que os entrevistados, embora de diferentes maneiras, revelam que as soluções de problemas emergem de um momento precedente de desligamento ou de descontração. Tal fenômeno foi descrito, como vimos anteriormente, por Wallas (1926), quando se referiu ao momento de incubação, que consiste nos processos de reflexão, muitas vezes, agindo no campo do inconsciente, e que prevê um período de relaxamento que precede a inspiração para o aparecimento de uma solução criativa.

RELATO 1: “[...] tem horas que estou trabalhando em um projeto e acabo gostando do que estou fazendo, mas sinto que falta algo, num tá redondinho. Fico mexendo, mexendo, mas continua faltando, parece que não sai do mesmo lugar. Perco um tempão. Daí eu levanto, vou tomar uns cafés, fumar uns cigarros e na volta fecho o arquivo e começo tudo de novo. Geralmente daí eu consigo fazer algo diferente daquilo que eu tava fazendo e que fica legal! Tem horas que tem que desapegar pra vir a ideia boa.” (Flávio – AGF)

RELATO 2: “Se eu fico martelando muito o problema na cabeça, não vem nada. Quando tô de boa, aparece do nada a ideia principal. Quer saber? Muitas vezes, a ideia vem quando eu tô tomando banho. Fico desenhando no vapor do box e, de repente, vejo a solução. Já criei muita coisa depois de tomar umas cervejas, falando bobagem com os amigos e desenhando em guardanapo de boteco também. Olha só: tenho sempre uma caneta legal no bolso. Nunca começo pelo computador porque acho muito duro pra desenhar livremente as ideias.” (Ivan – AGI)

RELATO 3: “quando estou criando, tenho um defeito: largo todo o resto das atividades para me concentrar no trabalho. Daí eu fico acumulando atividades burocráticas, relatório de horas, organização de documentos, telefones de contatos de fornecedores, por aí vai. Quando termino o *job*, acaba tendo tanta coisa pra organizar que eu me perco. Daí fico até inventando data pra por nos relatórios. Fico insegura mesmo! O SISTEMA resolve tudo isso, como ele registra tudo, me deixa tempo pra criar em paz. Eu tenho um rendimento muito melhor porque não me preocupo em ficar lembrando o que fiz pra colocar em relatório.” (Fátima – AGF)

RELATO 4: “[...] eu durmo com um bloquinho do lado da cama. Sonho um monte de coisas e parece que, quando sonho legal, acordo. Ou eu anoto no bloquinho ou já vou pro computador tentar repetir o que sonhei. Se estou com muito sono, anoto no bloquinho e durmo. Daí, no trabalho, vou tentar lembrar e refazer. Nem sempre sai igual, mas sai coisa que curto. Daí acho que os sonhos me ajudam a inspirar, de algum jeito, dá uma ligada na cabeça... mesmo que no final não seja o mesmo.” (Inácio – AGI)

Contudo, não se pode deixar de observar que o período de incubação não traria nenhuma solução se o ator criativo não tivesse uma bagagem de dados e informações, definida por Wallas (1926) como o momento da preparação: um conjunto de observações, questionamentos, leituras, audições, comparações, análise de dados, que não necessariamente se dão no momento imediatamente anterior à tarefa, mas, sim, como processos que ocorrem ao longo das relações do indivíduo com seu meio. Como afirma Glăveanu (2012), o indivíduo como ator no campo das relações sociais, em um contexto sociocultural, agindo dentro e em função deste, alimentando-o e sendo alimentado por demandas, informações, comportamentos, normas, crenças, conceitos, preconceitos etc., sem os quais a criatividade não ocorreria de maneira isolada. Portanto, nenhum criativo poderia surgir fora de um contexto sociocultural. O momento de incubação só poderá existir se o indivíduo criativo, inserido em determinado contexto, busca interagir de maneira atenta e crítica com relação a

ele, construindo um repertório de conhecimentos adquiridos e combinando-os, formando relações entre o problema proposto e as soluções possíveis. Essa ação pode ser relativamente percebida no depoimento a seguir:

RELATO 5: “[...] gosto de estar atendida, de ter referências: Google, Pinterest, *sites*, livros, lojas, vitrines, revistas, olhar as pessoas na rua... Não é porque eu vá copiar alguma coisa de alguém. Não sou plagiadora, mas gosto de ver como outras pessoas se comportam, do que elas estão gostando, tendências, como deram soluções para coisas parecidas. Boas ou ruins, porque também sou super crítica. Com os outros e muito mais ainda comigo mesma.” (Fátima - AGF)

8.2 Clima e ambiente organizacional

Clima organizacional, definido por Scheiner (1975), está relacionado com percepções compartilhadas no ambiente de trabalho, como políticas, práticas e procedimentos. Outra definição atribuída a Ekval e Britz (apud RUNCO, 2010) afirma que o clima organizacional é decorrente da cultura organizacional, sendo que é observável por padrões recorrentes de comportamentos, atitudes e sentimentos compartilhados característicos das relações estabelecidas dentro de determinada organização. O conceito de clima organizacional parece-nos bastante próximo ao de redundâncias (DUTERME, 2008) revelado pelos fundamentos da Escola de Palo Alto. Bruno-Faria e Alencar (1998) acrescentam elementos que podem contribuir para o clima organizacional para além de comportamentos recorrentes. De tais elementos que, a nosso ver, também podem constituir fatores ligados à cultura organizacional, destacamos aqui o ambiente físico, os recursos tecnológicos e materiais, a estrutura da organização, as relações interpessoais e as relações com as lideranças (formais e informais). Destacamos, a seguir, alguns relatos que nos chamaram a atenção nas entrevistas por serem potenciais reveladores de aspectos do clima organizacional nas empresas investigadas.

RELATO 6: “[...] ah, sabe aquela historinha do coelho e da tartaruga? Acontece muito aqui. O camarada chega, acha que tudo é festa e deixa tudo pra última hora. Acaba não conseguindo fazer nada direito, se perde. Esse tá fora, não dura muito. Demitido mesmo. Tem gente que confunde tudo isso aqui com diversão e esquece que o trabalho vem primeiro e a diversão, depois.” (Ítalo – AGI)

Nesse caso, pudemos observar uma crítica a um colega que aparentemente não foi capaz de perceber certas nuances do clima organizacional da agência AGI. Se lançarmos olhos para o conceito de metacomunicação oferecido pela Escola de Palo Alto (DUTERME,

2008), percebemos que o aspecto relacionado à brincadeira/trabalho naquele ambiente não foi interpretado de maneira adequada pelo colaborador citado, o que lhe trouxe consequências no sentido de ser percebido como elemento estranho àquela cultura organizacional e, portanto, afastado. O fato narrado pelo entrevistado exemplifica uma situação na qual um novo colaborador não se enquadra na cultura organizacional da AGI. São muitos os jovens profissionais que procuram ambas as agências por elas terem destaque consagrado no mercado. Veremos em narrativa, adiante, que, nos primeiros dois anos, há grande índice de rotatividade de profissionais, tanto na AGI quanto na AGF, o que demonstra que há um período probatório, mesmo quando esse tempo não é estipulado oficialmente, no qual o designer entra em processo de adaptação, processo nem sempre bem-sucedido. No caso da AGI, somos levados a crer que o choque entre aquilo que um jovem profissional imagina como ambiente de trabalho (divertido e perfeito) e sua realidade seja ainda mais intenso, visto que o modelo de gestão informal pode trazer interpretações equivocadas sobre o dia a dia na empresa. Percebemos que nesses modelos há necessidade de independência e autogestão, o que exige um certo grau de maturidade, e tais demandas não são evidentes quando os modelos são costumeiramente midiaticizados. Casaqui e Riegel, em artigo publicado no ano de 2009, fazem uma pertinente crítica nesse sentido, que voltaremos a mencionar mais adiante.

Segundo as dimensões culturais de Hofstede (2011), inclinamo-nos a associar, pelas descrições da empresa e narrativas de seus colaboradores, uma tendência à cultura organizacional individualista, no caso da AGI, e coletivista, na AGF. Mas é interessante notar que o clima organizacional na AGI, onde os colaboradores têm, não somente por artefatos presentes no espaço físico, mas pelo assentimento dos gestores, a oportunidade de manter um maior grau de interações informais. Isso poderia, em um primeiro momento (por interpretarmos essas interações como potenciais manifestações de amizade ou intimidade), levar-nos à interpretação de que se trata de uma cultura coletivista. No entanto, em uma análise mais dedicada aos relatos, percebemos o viés competitivo existente entre os membros da equipe. Ao contrário, quando observamos o ambiente de trabalho da agência AGF, onde seus funcionários ocupam espaços individuais predefinidos, o trabalho é realizado de forma silenciosa, a concentração dos colaboradores é visível no seu espaço de trabalho, inexistem conversas paralelas, poderíamos pensar que estaríamos observando um ambiente individualista, o que, pelas narrativas, revela-se uma falsa conclusão, pois verificaremos que, por trás desse clima austero, há um senso de grupo muito presente. Vejamos, adiante, alguns relatos para posteriormente discutirmos tais observações.

RELATO 7: “quando cheguei aqui, achei o clima meio pesado, sei lá: ninguém falava ou contava algo que aconteceu na vida. Só trabalho. Um silêncio que dava até sono. Achei esquisito. Depois vi que era bom: fazia o que eu tinha que fazer, o dia rende um monte. Tudo certinho, organizado. O que você precisa, tem! Claro que tem dia que a coisa pesa mesmo. O [sócio majoritário] vem com tudo, estressado, uma pilha. Daí eu vejo cada um olhando só pra sua tela e nem um pio! Chega a ser engraçado ver as reações.” (Flávio – AGF)

RELATO 8: “É assim: aqui quem passa do primeiro ano dificilmente sai. Ou sai porque quer. Esses últimos anos, um saiu porque foi morar fora do país, outra conseguiu um super emprego numa multinacional e outro partiu para abrir sua própria agência. Não vi ninguém ser demitido depois de um ano de trabalho aqui. E normalmente os que saem antes de um ano, saem porque pedem pra sair, não se adaptam, não curtem o clima. A gente percebe quando o camarada não vai durar muito.” (Fernando – AGF)

A esse relato, soma-se o reforço dado pela afirmação do sócio da empresa, que deixa clara a falta de interesse em demitir colaboradores que, de alguma forma, estejam enquadrados na cultura organizacional.

RELATO 9: “A não ser que haja algo muito grave, o que nunca ocorreu, não temos interesse em demitir alguém que já está familiarizado com a empresa, que conhece nossos procedimentos, que sabe lidar com o SISTEMA que vem sendo aprimorado há anos, a um custo elevado. Primeiro, porque é um investimento grande fazer com que alguém opere de acordo com nossas prerrogativas. Segundo, como consideramos que nossa gestão é eficiente e bem sucedida, corremos o risco de alguém levar esse modelo para a concorrência.” (sócio – AGF)

Como afirmamos, foi possível, por intermédio das narrativas, inferir algumas características de dimensões culturais apontadas por Hofstede (2011). Das dimensões culturais, as que mais nos chamaram atenção foram individualismo x coletivismo e masculinidade x feminilidade (que voltaremos a abordar). Retomando os argumentos de Hofstede (2011), as características relacionadas ao individualismo referem-se a culturas nas quais se espera certa autonomia do indivíduo, associada a alta responsabilidade pelas suas próprias ações, enquanto, do lado coletivista, encontram-se indivíduos mais dependentes de organismos ou pessoas que regulam as ações do grupo, sendo, também (e por isso mesmo), caracterizadas por serem formadas por grupos coesos. Hofstede cita também que esta coesão faz que, em grupos tendentes ao coletivismo, haja mecanismos (concretos ou não) que dificultam que determinado indivíduo seja excluído da cultura, enquanto, no caso das culturas

individualistas, tal ação ocorre de maneira mais espontânea. Adiante, poderemos observar narrativas que reforçam o aspecto coletivista em contraposição ao individualista presentes nas duas organizações.

8.3 Interação com os colegas

O relato que segue mostra que os momentos de descontração ocorrem com maior frequência em intervalos de trabalho e deixa evidente o viés competitivo presente nas relações entre os colegas da agência AGI. Não notamos, porém, em relato algum, que tal ambiente de competição possa gerar clima de conflito de grande relevância entre os colegas. A expressão *trollar*, utilizada no episódio narrado a seguir, é um termo oriundo da internet e significa chatear alguém, fazer uma gozação a uma pessoa, “tirar um sarro”, “pegar no pé”. Semelhante a outra expressão bastante conhecida nos dias de hoje, o *bullying*, diferencia-se por, de maneira geral, ser menos agressiva e contar, em grande parte dos casos, com o consentimento metalinguístico (no sentido proposto por Duterme, 2008) entre as partes envolvidas.

RELATO 10: “No horário do almoço ou no *happy hour* a gente sempre se diverte, sempre um inventando algo pra *trollar* o outro. [...] Nos trabalhos mesmo, a gente fica mais na nossa, conversa, dá risada e tal, mas acho que ninguém gosta muito de um dando pitaco no trabalho do outro [...] aqui rola sempre um certo ciúminho daquele que começa a aprovar direto todas.”
(Ítalo – AGI)

Embora o entrevistado tenha narrado uma situação que revela o aspecto competitivo quando observa que, se algum membro da equipe tem seus trabalhos recorrentemente aprovados, os demais colaboradores sentem ciúmes, não notamos claramente, em sua entonação, que isso seja algo capaz de levar para um desentendimento entre os profissionais. O que podemos perceber nessa e em outras narrativas é um ambiente onde, de maneira geral, não há grandes referências em nome do grupo (ou da empresa), e, sim, narrativas de ordem pessoal. Os momentos nos quais o espaço lúdico permite interação são verificados nas ocasiões em que os profissionais não estão executando a tarefa de projetar, intervalos de folga.

O rigor presente na agência AGF é claramente percebido e sentido por seus empregados. O relatório de desempenho,¹³ inicialmente previsto para ser realizado de três em três meses (mas, atualmente, segundo fomos informados, tem acontecido em prazos maiores),

¹³ Cópia do relatório de desempenho da AGF pode ser consultada no anexo 1 deste documento.

provoca um clima de tensão na equipe. Os resultados apresentados em tal relatório são, segundo os *designers*, muito minuciosos e rigorosos. Desde a entrada na agência, o profissional é submetido ao mesmo relatório, que serve como aprovação nos três primeiros meses para a conclusão do processo probatório do empregado e, subsequentemente, como instrumento para avaliar eventuais promoções e consequentes aumento das remunerações. Apesar de ser individual e, por isso, não ser publicamente divulgado (apenas ao avaliado), há uma espécie de cerimonial para tal procedimento: há um dia previamente marcado para a divulgação das avaliações, e os colaboradores são chamados um a um para receber os seus vereditos. O que conseguimos perceber pelos relatos a respeito do relatório de desempenho é que esse procedimento de divulgação causa expectativas e um clima de torcida, encorajamento de todos para com aquele que está sendo submetido à comunicação dos resultados. Durante essa atividade, notamos que a equipe criou mecanismos lúdicos para promover certa descontração e assim diminuir a tensão do momento. Há aí uma constatação do fenômeno metacomunicacional ao qual Duterme (2008) se refere, mencionando que certas atitudes, vistas em um primeiro momento como brincadeiras, assumem papel crítico, caricato e desafiador das situações impostas pelos titulares da empresa.

RELATO 11: Todo mundo sabe que não é fácil o dia a dia aqui. Tem pressão, tem cobrança, tem muita coisa pra ficar ligado, não dá pra escorregar, senão você toma uma chamada. Tem o relatório de desempenho. Sempre tem algo lá que deixa a gente meio derrubado. No dia da avaliação, eles [sócios] chamam um a um na sala de reunião. Quem volta de lá já manda o outro subir. Sempre volta com uma cara de cachorro que caiu da mudança. Só que, como é com todo mundo e sempre tem crítica forte, a gente já criou um certo clima divertido. Tem a foca [um boneco de pelúcia], em cima da geladeira na copa, porque eles [sócios] sempre dizem algo como ‘foca no projeto’, ‘foca no *briefing*’, ‘foca no prazo’ [...] o [citando o nome de colega] que é o mais sarcástico, arrumou um chaveirinho com uma cabeça de alho. Quando um vem lá de cima, passa o chaveirinho pro próximo que foi chamado [risos].” (Fátima – AGF)

Na próxima afirmação feita pelo *designer* da AGI, obtivemos a revelação de que, para o entrevistado, o clima descontraído da agência pode dificultar seu processo de criação. Porém, como o próprio modelo de gestão permite a flexibilização dos horários de trabalho e a realização deles pela modalidade de *home office*, o colaborador tem a liberdade de executar suas tarefas longe do ambiente da agência, o que também pode indicar a dimensão individualista ali vigente.

RELATO 12: “Cada um é de um jeito, mas eu, quando tô no aperto, nem vou pra agência. Crio tudo em casa porque tem horas que a brincadeira do pessoal diminui minha concentração. Até prefiro. Venho pra cá [agência] mais pra finalizar o material, porque daí é trabalho operacional mesmo e as máquinas são melhores.” (Ítalo – AGI)

Mais uma vez, como constataremos a seguir, pelo relato de um profissional da AGF, nota-se presente um ambiente de coesão da equipe de trabalho, com colegas procurando dar suporte moral aos outros. Criou-se um modelo de comunicação não verbal para que esse suporte seja notado. Também, como todos passam por situações semelhantes, tais códigos de comunicação são compreendidos e assimilados por todos, trazendo sentido ao processo de apoio e o reforço à ideia de grupo.

RELATO 13: “Quando o clima tá tenso, a gente sente. A gente se conhece e consegue se entender sem falar nada. Pelo olhar a gente se comunica e dá pra saber mais ou menos quando o bicho vai pegar ou quem é a bola da vez. A gente se olha, tipo com cumplicidade, [...] aqui um dá força pro outro. Afinal, todo mundo já passou por momentos assim.” (Flávio – AGF)

Os relatos revelaram que, além desse apoio moral, por assim dizer, há grande espírito de colaboração presente, pois, quando há um projeto mais complexo ou quando o tempo de execução dos projetos se torna escasso, os colegas de outras equipes passam a contribuir fora de seus horários de expediente para que os resultados sejam alcançados a tempo.

8.4 Interação com a(s) liderança(s)

No percurso de nosso trabalho, ao comentar sobre o objeto de pesquisa, notamos que, quando descrevíamos agências cujos modelos de gestão eram mais rigorosos em confronto com modelos informais, muitos compreendiam um esquema bipolar no sentido de que estávamos comparando a agência ruim *versus* a agência boa, os maus chefes *versus* os chefes bons, os empregados desafortunados *versus* venturosos. É verdade que a simples descrição das organizações e seus modelos de gestão dão ao senso comum ideia preconcebida a respeito dessas qualidades. Tanto na AGF quanto na AGI, encontramos conflitos e insatisfações leves ou moderadas, mas, em geral, nas narrativas, encontramos um grau de compreensão por parte dos colaboradores a respeito das condições em que se encontram e até mesmo demonstraram, em alguns casos, tirarem proveito dos modelos de gestão e das relações com os gestores de suas organizações.

RELATO 14: “O [sócio majoritário] chama a atenção da gente na frente dos outros e isso, no começo, me deixava chateado. Mas sem ser grosseiro. Sabe muito, entende muito, mas fala na boa, sem gritar, até com um sorriso. Acho que ele faz isso com intenção de ensinar algo e quer que todos aprendam. Não são broncas à toa: ele sempre explica o porquê das coisas não estarem corretas. É o jeito dele, até com os sócios. Mas olha, acho que esses anos que tô aqui, aprendi um monte [pausa] mais do que em qualquer outro lugar [...] e aprendi a entender [o sócio majoritário] e deixar passar esses momentos. A gente vê que não é pessoal e, no dia seguinte, tá tudo bem. É um cara que não deixa de passar no estúdio toda manhã, pra dizer bom dia a todos. A porta da sala dele tá sempre aberta e ele recebe a gente na boa. Se precisar, explica mil vezes o que está querendo. Ele, no fundo, é gente do bem. Mas é um cara tipo detalhista demais: consegue ver pelo em ovo. Acho que acaba que todo mundo aqui fica meio assim também [risos].” (Fátima – AGF)

A narrativa de Fernando é justificada pelo sócio majoritário da AGF, não por ser uma situação intencional de repressão, mas por sua própria personalidade e por seus métodos de trabalho. Alega, como poderemos constatar a seguir, que a necessidade de muitas normas e de um controle rigoroso parte dele próprio. De fato, uma das observações que fizemos, ao visitar a agência, é a de que os próprios sócios cumprem à risca as regras impostas aos demais colaboradores: registram suas horas de chegada e saída, preenchem relatórios de horas dedicadas aos projetos e submetem-se às avaliações periódicas, realizadas por toda a equipe, de forma anônima.

RELATO 15: “Sempre fui muito desorganizado [pausa]. Sempre assumi muitos compromissos ao mesmo tempo. Aprendi, com o tempo, a criar métodos pra me organizar, pois sabia que eu tinha que ser assim pra poder ir pra frente. Só que sou disciplinado e detalhista. A minha desorganização me deixava muito frustrado por isso [...] consegui superar esse defeito. Se, comigo mesmo, eu tive que me organizar, imagina acompanhar todos aqui. Se o pessoal não tiver organização, eu mesmo me perco. Por isso investimos num sistema que possa, sem ocupar muitas horas da equipe, manter todas as informações ‘*up to date*’. Fizemos algumas adaptações ao longo dos anos e agora creio que tudo funciona mais ou menos redondo. No começo o pessoal tem um pouco de resistência, pois exige um certo treinamento e, como deveria sempre ser, disciplina. Mas, com o tempo, todo mundo vê que facilita, e muito, a vida de todo mundo aqui.” [sócio majoritário – AGF]

No relato seguinte, podemos perceber que, dentro do ambiente disciplinador da AGF, ocorrem tentativas de quebra do protocolo pela introdução de elementos que provoquem o rompimento das barreiras formais estabelecidas entre equipe e chefia. Notamos que há sentimento de satisfação quando os colaboradores conseguem provocar comportamentos que quebrem tais barreiras formais entre os sócios e a equipe, em um jogo que envolve as interações simétricas e complementares (DUTERME, 2008).

RELATO 16: “da mesa do [sócio 3] dá pra ver tudo que estamos fazendo e, volta e meia, ele pergunta ‘o que é isso que você tá fazendo?’ pra dar uma corrigida. Mas tem horas que é engraçado: eles não gostam de muito bate papo à toa, só dos assuntos que tenham a ver com os projetos. Mas sempre tem alguém que solta um comentário engraçado. Ajuda a descontrair [...] já pegamos o [sócio 3] se escondendo atrás do monitor dando risada. Ele disfarça, faz cara de durão, mas nessas horas a gente vê que ele é gente igual a gente.” (Flávio – AGF)

A seguir, o entrevistado descreve a relação cotidiana do dirigente da AGI com seus colaboradores, indicando que há um comportamento que procura passar a imagem de uma convivência de proximidade com os empregados da agência.

RELATO 17: “O [sócio] está sempre junto, quase sempre almoça na empresa, entra nas brincadeiras, toma cerveja com a gente. Isso nos deixa à vontade para darmos nossas opiniões, mesmo que contrárias às dele. E ele ouve na boa.” (Ivan – AGI)

No entanto, no caso do entrevistado que se segue, é possível perceber que a relação de proximidade, de horizontalidade, de autonomia proporcionada aos membros da equipe pode trazer algum nível de insatisfação quando o colaborador sente necessidade de uma tomada de decisão mais ativa. Não notamos, porém, que tal insatisfação seja algo de grande efeito sobre o entrevistado. Pareceu-nos uma crítica sobre eventuais acontecimentos, mas que, em alguns momentos, é percebida a falta de posição gerencial decisória, uma vez que, a nosso ver, a equipe se percebe com os mesmos atributos de autoridade.

RELATO 18: “acho ele muito de boa, até demais. Às vezes sinto falta dele tomar uma posição mais firme, tipo dizer: é isso aqui e pronto! Resolveria alguns conflitos que rolam de vez em quando [...] não chega a ser um problema, mas tem horas que penso que o projeto tem que terminar e fica todo mundo discutindo, querendo acrescentar coisa, mudar coisa. E ele se comporta como mais um de nós.” (Inácio – AGI)

8.5 Perspectivas profissionais

De maneira geral, percebemos que os profissionais da AGI encaram suas posições como transitórias. Mesmo aqueles que não afirmaram ter um plano traçado para seus futuros profissionais, de certo modo, não deixaram transparecer uma ideia de que a estabilidade no emprego seja algo de maior importância. Não notamos, porém, que tal posição esteja relacionada com insatisfação no emprego, mas por perfis pessoais e profissionais que apontam

para uma cultura organizacional na qual características como inquietude e multiplicidade de interesses se fizeram notar pelos relatos oferecidos.

RELATO 19: “Sei lá. [pausa longa] Gosto de música, tenho uma banda. Quero ter, um dia, mais tempo pra me dedicar à música. É só questão de juntar uma grana pra ter mais liberdade, porque, você sabe, viver só de música não dá. Mas se um dia der pra conciliar, beleza!” (Inácio – AGI)

RELATO 20: “Ainda quero rodar o mundo, ir para lugares exóticos, ver gente diferente, conhecer outras culturas [pausa] fazer uns cursos, talvez uma pós [pausa]. Mas no momento tô de boa aqui: gosto do que faço e dos resultados que tenho aqui.” (Ivan – AGI)

Ao contrário, na AGF, todos pareceram estar, de alguma maneira, satisfeitos com a posição que ocupam. Notamos, nesse aspecto, forte sentimento de que, ao estarem naquela agência, têm papel de destaque com relação aos demais profissionais da área. O *status* que entendem ter por serem da equipe da AGF fica evidenciado pela declaração que se segue.

RELATO 21: “Aqui eu consegui tudo que sonhei desde quando tava na faculdade: tenho um portfólio muito legal, colegas talentosos, alguns prêmios importantes. Me sinto realizado, sério. O pessoal lá fora nos respeita. Quando falo que eu trabalho aqui, todos sabem que não é pra qualquer um. Aqui, cada dia é um desafio que nós temos que superar. Gosto disso porque, se olho como eu era quando entrei aqui e hoje, vejo que a coisa é bem diferente. Tenho até vergonha dos meus trabalhos da época da faculdade. Se um dia sair, só se for pra montar minha própria agência, mas, por enquanto, nem pensei nisso. De repente, quem sabe, viro sócio aqui mesmo [risos].” (Flávio – AGF)

É interessante notar, nesse caso e por afirmações similares nos relatos dos demais entrevistados da AGF, que as pressões enfrentadas pelo rigor vigente na agência parecem colaborar com uma espécie de sentimento de orgulho por serem capazes de atuar dentro desses padrões de gestão e exigência, o que os faz responder com maior empenho em suas atividades, sempre que provocados pelo *feedback* das lideranças.

Um dado que consideramos importante destacar é que nossos entrevistados são profissionais que atuam há um tempo considerável em agências de destaque, tendo, com isso, participado de projetos relevantes, muitos deles premiados. São profissionais que recebem vencimentos elevados em relação ao mercado e têm experiência notória em sua área de atuação. Não é raro que tais profissionais recebam ofertas de trabalho vantajosas de outras empresas e, podemos inferir que, se não as aceitam, deve-se (ao menos em parte) ao fato de estarem minimamente satisfeitos com as atuais posições que ocupam.

8.6 Reflexões

Percebe-se que o modelo de gestão da AGF, visivelmente mais normatizado e, portanto, mais controlador, pode ser compatível com perfis de profissionais de criação que se enquadrem nesse tipo de modelo de gestão. Como pode ser observado pelo RELATO 3, a entrevistada afirma que as atividades não criativas, que devem ser cumpridas concomitantemente com os projetos, ajudam a diminuir sua atenção para trabalho criativo e, como há um modelo no qual a atividade burocrática pode ser, em grande parte, substituída por um SISTEMA de informática, a colaboradora se sente mais livre para o desempenhar sua atividade principal. Os demais entrevistados, em algum momento, também fizeram observações no mesmo sentido, ainda acrescentando que, como os sócios podem acompanhar os projetos *on-line*, recebem orientações com frequência, o que, segundo eles, permite que se trabalhe com mais segurança, diminuindo as chances de terem seus projetos rejeitados por completo. Afirmam, ainda, que, com o tempo, aprendem a linguagem dos sócios: aquilo que rejeitam e aquilo que aprovam com mais facilidade, o que torna o trabalho de criação menos estressante por estarem mais confiantes em obter a aprovação de seus superiores.

Quando levantamos, neste documento, uma compilação de artigos que se dedicaram a identificar fatores promotores ou inibidores da atividade criativa, pudemos observar que tais afirmações encontram conformidade com algumas situações observadas em nossa pesquisa. Num primeiro instante, ao tomarmos conhecimento de normas rígidas de operação do mencionado SISTEMA e o rigor com que os colaboradores da agência AGF estão submetidos, vieram à tona fatores que, inicialmente, poderiam ser inibidores da criatividade, como controle rígido e rotinização das tarefas para que haja a denominada evitação de incertezas. Ao fazermos análise mais aprofundada, o que a princípio se configurou como iniciativas para que se promovam as evitações de incertezas, posteriormente, foi notado que tais recursos são empregados e entendidos, em maior grau, como tendo o efeito de trazer precisão às informações e economia de tempo para acessá-las, liberando os profissionais de criação das atividades burocráticas (STERNBERG, 1999). Ohly et al. (2006, p. 262) reforçam tal perspectiva ao afirmarem que “[tarefas rotineiras] podem economizar recursos cognitivos que poderão ser utilizados para a geração de novas ideias”. Ainda, Amabile e Griskiewicz (1989) observam que são motivadores da atividade criativa o trabalho desafiador, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos. O primeiro observamos na relação entre os gestores da AGF e seus colaboradores coesos, em um processo de constante troca de desafios. O segundo,

pela própria característica de grupo que se faz notar entre os colaboradores. O controle rigoroso, segundo Choi et al. (2009), pode assumir aspecto motivador da criatividade, desde que esteja acompanhado de mecanismo de *feedback* com base em informações detalhadas do desempenho dos empregados, situação verificada claramente na agência AGF. Amabile (1996), apesar de considerar que o controle excessivo atue prejudicialmente à criatividade, abre um parêntese, na mesma direção de Choi et al. (2009), ao afirmar que o controle provido de informações que possam promover uma orientação em direção a melhorias nos processos de trabalho atua positivamente para melhores resultados criativos, por influir positivamente sobre a motivação.

Em um ambiente mais livre, como o vigente na agência AGI, o profissional deve saber autogerir suas atividades e seu tempo. De certa forma, percebemos que os profissionais dessa agência têm um grau de autonomia maior, não somente com relação à administração do seu tempo e atividades, como também sobre as decisões criativas. Mais de um *designer* se encarrega do mesmo projeto, preparando suas propostas; os projetos são encaminhados a um ou mais dos sócios criativos e este(s) decide(m), somente no final, qual(is) será(ão) enviado(s) ao cliente, portanto, agindo de forma a promover nenhuma (ou muito pouca) interferência no momento da criação. Nesse caso, destaca-se um viés competitivo presente entre os componentes da equipe, pois esse processo de criação paralela e a subsequente aprovação pelo superior adquire formato semelhante ao de um concurso. Tais características se aproximam das descrições de culturas cujas dimensões tendem ao individualismo, competitividade e autonomia (HOFSTEDE, 2011).

Com efeito, percebemos que, na agência AGF, onde o modelo é mais regulamentador e fiscalizador, a autonomia é reduzida, o que gera mais previsibilidade (evitação de incertezas) por parte de seus colaboradores. Por outro lado, tal modelo destaca menor poder por parte de cada um, se considerarmos que autonomia pode ser entendida como uma forma de poder (o poder de decidir). Assim, notamos que, individualmente, os colaboradores se submetem ao modelo, tirando vantagens, de certa forma, da isenção de responsabilidades que estão fora de suas atribuições formais. Mesmo assim, percebeu-se que, de forma praticamente velada, não formalizada pela empresa, ocorre uma unidade entre os membros da equipe, havendo clima de cumplicidade e de apoio, inclusive moral, entre os colegas. Pelo RELATO 13, entre outras afirmações, podemos dizer que há, mesmo sem a comunicação verbal informal no estúdio de criação (esta pouco bem-vinda pela administração), comunicação por sinais visuais e/ou gestuais, um comportamento de redundância no qual os significados e sentidos estão implicitamente efetivados entre os profissionais. Tal envolvimento nos trouxe a percepção de

que há uma dimensão de coletivismo presente entre os *designers*. Assim, percebemos que o poder individual se transfere para o grupo que tem, ao menos em suas percepções, a ideia de poder, pelo fato de seus membros estarem coesos.

Ao notarmos, em um primeiro momento, tendência à dimensão masculinidade na AGI, pois seus funcionários têm maior autonomia e trabalham em um ambiente onde a competitividade é notória, na outra ponta, encontramos dimensão feminilidade, por observarmos coesão e colaboração fortemente presentes na cultura da agência AGF. Contudo, há, ao analisarmos com maior profundidade um fenômeno que merece ser destacado: pelos discursos tomados, observamos, sim, espírito de equipe e de colaboração presente entre os *designers* da AGF, mas, ao mesmo tempo, ao explorarmos tais discursos, percebemos uma transferência da dimensão competitiva ali presente. Observa-se o uso corrente da expressão “Nós” (equipe) e “Eles” (diretoria), que também pode indicar que a competitividade migrou da instância que compreende os membros da equipe para o patamar colaboradores *versus* detentores do poder formal. Podemos observar que tal dimensão competitiva extrapola as relações mais recorrentemente observáveis nos conflitos entre liderados e lideranças e apresenta contínua relação na qual esses dois grupos provocam-se entre si.

As lideranças, por meio dos relatórios de desempenho e críticas abertas, que embora sejam geralmente dirigidas de forma individual, pressionam todo o grupo (coeso) de colaboradores, que, por sua vez, respondem com um maior desempenho criativo e técnico, num jogo, aparentemente semiconsciente (por não ser explicitamente declarado, mas sensível a ambos) em que se pode perceber tal viés competitivo. O estímulo e a (re)ação servem aos dois lados: aos sócios, por proporcionar um incremento nos resultados da empresa e, na outra ponta, à equipe, que, da mesma forma, passa a se reconhecer e se recompensar por perceber seus talentos e por sua capacidade de superação. Percebemos que os desafios ali presentes funcionam como motivadores não somente da atividade técnica necessária para o trabalho diário, mas, e principalmente, do estímulo à produção de respostas que apresentem soluções mais criativas e conseqüente satisfação interna ao grupo, por perceberem-se capazes e talentosos em suas atividades. Esse seria um aspecto desvendado que revela redundâncias (DUTERME, 2008) observadas ao interno da organização e, se assumirmos essa condição como válida, podemos afirmar que há uma dimensão cultural de feminilidade, presente na equipe, e uma dimensão de masculinidade (HOFSTEDE, 2011) que se estabelece entre grupos, quais sejam, entre os sócios e os *designers*. Do outro lado, mas de maneira bem mais sutil (a ponto de necessitarmos mais fundamentos para afirmar com maior segurança), percebemos na AGI a dimensão competitiva entre os colaboradores (masculinidade) e, ao

menos, intenção (estratégica, diríamos) de dimensão na qual prevalece a colaboração, leniência e mediação conciliatória (dimensão feminilidade) nas relações entre liderança e liderados.

É interessante destacar que, embora tenhamos visto, por alguns autores, que a competição pode ser prejudicial ao desempenho criativo dos indivíduos, é preciso observar que algumas carreiras profissionais têm a competição como partícipes de suas atividades. No nosso caso, a carreira de *designer* traz no seu bojo esse viés competitivo. É prática comum de agências e profissionais apresentar, em suas credenciais, além dos projetos já executados e seus resultados para o mercado, prêmios vencidos em eventos de projeção. Nesse sentido, poderíamos enquadrar o fator competição a uma motivação extrínseca sinérgica (AMABILE, 1998), pois, na busca por vencê-la, o profissional procura o reconhecimento, a confirmação de sua competência e o respeito dos pares.

Diante desses relatos, pudemos verificar diferenças visíveis nos modelos de gestão adotados pelas duas agências que se refletem em suas culturas organizacionais e nos aspectos relacionados com a comunicação interna. No entanto, ao buscar respostas para os efeitos causados por essas diferenças nas performances criativas dos seus colaboradores, deparamo-nos com situações que nos levaram a suspeitar de que os modelos de gestão, por si sós, interferem muito pouco, ao menos negativamente, nos processos e resultados criativos apresentados pelos *designers*. Ao descreverem o modo como executam suas atividades e os métodos utilizados para a busca de um resultado criativo, os entrevistados não chegaram a narrar situações nas quais o modelo gerencial e a cultura organizacional de suas agências pudessem ter trazido alguma interferência significativa no sentido de proporcionar objetivamente grande barreira para que desenvolvessem seus projetos. Ao contrário, obtivemos respostas que indicam a presença, em cada agência, de características favoráveis a seus modos próprios de lidar com o trabalho criativo. Possivelmente, alguma revelação nesse sentido poderia ser detectada se tivéssemos maior número de entrevistas (ou entrevistas mais longas) com os mesmos profissionais. Tampouco consideramos ter, nesta etapa de nossa pesquisa, elementos suficientes para afirmar, de maneira inversa, se a ausência de características favoráveis apontadas nas agências seria prejudicial ou benéfica às suas performances, a ponto de serem substancialmente consideradas. Igualmente, não nos é possível aferir se determinado fator inibidor ou promotor da criatividade tem peso maior com relação a outro, ou seja, se determinado fator inibidor X poderia ser anulado ou atenuado pela presença de fator promotor Y e até que ponto isso se faz possível.

PARTE V

9 CONCLUSÕES

Percorremos uma trilha teórica que procurou abordar conhecimentos referentes à criatividade, à cultura e à comunicação organizacional. Trabalhamos, assim, com o propósito de identificar elementos que nos servissem de suporte para encontrar pistas que nos levassem a identificar os fatores promotores e inibidores da criatividade em organizações criativas com perfis de gestão distintos. Em nossa atividade de pesquisa de campo, buscamos obter, por meio da coleta e da análise de narrativas, em primeiro lugar, indícios de que, de fato, nossos alvos constituíam-se de culturas organizacionais distintas, apesar de serem organizações com objetivos e características similares (ramo de negócio, localização, dimensão, tempo de atuação, projeção no mercado etc.).

Casaqui e Riegel (2009) fazem uma análise que envolve o modelo de gestão do Google, com destaque para o ambiente corporativo ali presente. Uma das questões importantes levantadas no documento coloca em discussão se tal ambiente de trabalho, caracterizado pela informalidade, constitui cultura organizacional de fato inovadora ou se ali encontramos velhos modelos taylorianos encobertos por uma imagem que pretende vender a ideia de liberdade, descontração, ludicidade como elementos que alimentam o imaginário do público no que diz respeito ao trabalho criativo. Os autores questionam se tais ambientes descontraídos, na verdade, não seriam “imagens de um ambiente de produção, representações sociais de atividade criativa espetacularizada, que mobilizam o imaginário contemporâneo do trabalho ideal” (CASAQUI; RIEGEL, 2009, p. 167). Essa questão levantada pelos autores foi, de fato, uma das preocupações que tivemos para observar uma das empresas pesquisadas. No entanto, ao contrário do que o artigo procura demonstrar, no nosso caso, não percebemos haver, por parte dos titulares das agências, reflexão intencional no sentido de que o modelo que adotam seja tão profundamente planejado a ponto de representar um cenário para que seus colaboradores se sintam atraídos e que possam, assim, ser mais explorados. Talvez, pela própria influência da mediatização desses espaços onde a criatividade é espetacularizada, os sócios da agência tenham adotado a ideia de que promovem o tal espaço para o melhor desempenho das atividades criativas.

Do outro lado, pelo que percebemos na agência por nós identificada como detentora de uma gestão mais formal, embora sendo um modelo onde há visivelmente maior controle das atividades e exigências no cumprimento de regulamentos, não detectamos um regime que

tenha sido igualmente planejado para ser opressor, mas percebemos que os mecanismos ali adotados são extensão das práticas adotadas pelo próprio sócio majoritário, fundador da empresa.

Assim, identificadas por nós como culturas distintas, ao procurarmos fatores inerentes às respectivas culturas organizacionais que poderiam atuar como limitadores ou incentivadores da criatividade em suas equipes, não encontramos, no nosso entendimento, nenhum elemento que possa, de maneira destacada, promover grandes interferências nos processos criativos de seus colaboradores. Efetivamente, encontramos certo equilíbrio (Tabela 5) entre fatores motivadores e limitadores da criatividade em ambas as organizações. Mas isso, como citamos, não nos permite afirmar categoricamente que algum fator possa atuar como atenuante de outro, neutralizando-os, nem mesmo em que níveis tais fatores são mais ou menos dominantes a ponto de desencadear o processo de incentivo ou de desencorajamento dos potenciais criativos dos colaboradores das agências.

MOTIVADORES	INIBIDORES
meios e recursos Amabile; Griskiewicz, 1989 Amabile, 2004 Bruno-Faria; Alencar, 1997	ausência de trabalhos em equipe Bruno-Faria; Alencar, 1997 Alencar, 1996
trabalho desafiador Amabile; Griskiewicz, 1989 Bruno-Faria; Alencar, 1997	pressão por prazos Bruno-Faria; Alencar, 1997
cooperação e compartilhamento conhecimentos Amabile; Griskiewicz, 1989	ausência de <i>feedback</i> Amabile et al., 1999, 2008, 1993 Becker; Talbot, 1993 Van Gundy, 1997
ludicidade Amabile; Griskiewicz, 1996	controle Sternberg, 1999
autonomia Van Gundy, 1997 Bruno-Faria; Alencar, 1998 Ferraz, 2002	
estímulo à <i>performance</i> Van Gundy, 1997 Bruno-Faria; Alencar, 1997	
segurança no emprego Van Gundy, 1997	
respeito opiniões divergentes Bruno-Faria; Alencar, 1997	
<i>feedback</i> Amabile, 1996 Choi et al., 2012 Bruno-Faria; Alencar, 1997	
ambiente físico Bruno-Faria; Alencar, 1997	
trabalho em equipe Bruno-Faria; Alencar, 1997, 1998	
humor dos empregados Runco, 2010	
satisfação no emprego Runco, 2010	
coesão Runco, 2010 Hunter; Bedell; Munford, 2007	
liderança mediadora de conflitos Tierney, 2008	

● AGF ● AGI

Tabela 5. Motivadores e Inibidores da Criatividade por Agências

Não consideramos, porém, que haja uma agência pior ou melhor para o desempenho criativo, inclusive porque não cremos ter material suficiente para tecer, nesse momento, julgamentos taxativos a esse respeito. É necessário reforçar que ambas as agências atuam de forma legitimada pelo mercado como empresas de sucesso há mais de dez anos e seus colaboradores, que certamente contribuem para tal sucesso, estão aparentemente enquadrados

nos diferentes modelos de gestão, contribuindo com suas atividades criativas igualmente reconhecidas e legitimadas (pelo mercado e pela própria direção das organizações).

Ao refletirmos sobre tais resultados, emergiu a hipótese de que os entrevistados, que de fato atuam nas agências por mais de cinco anos, ali permanecem desenvolvendo suas atividades criativas porque passaram por processos de adaptação (em diferentes níveis) às culturas organizacionais nas quais estão inseridos, de forma que os modelos de gestão adotados não afetam, ao menos ostensivamente, suas performances criativas. Segundo informações obtidas com os sócios das agências, a maior incidência de demissões (em sua maioria, voluntárias) ocorre entre os dois primeiros anos de ingresso nas organizações. Tal fenômeno é mais recorrente entre os jovens. Um dos sócios da AGI chega a afirmar que:

Essa nova geração é talentosa, mas tem uma enorme dificuldade de adaptação ao trabalho. Mesmo num ambiente como o nosso, acredita? Nos últimos anos, vimos que a garotada não fica muito tempo. Às vezes nem dois meses e desaparecem sem nem mesmo dar satisfação. (sócio – AGI)

Uma vez que nossas suspeitas apontam para o fenômeno da adaptação, antes de finalizarmos, faremos pequenos comentários a respeito, a seguir.

No caso de adaptação à culturas organizacionais e ao ambiente de trabalho, presumimos haver níveis diferenciados que implicam maior ou menor disposição e esforço por parte do indivíduo. Segundo Duterme (2008), a adaptação inicia-se mais diretamente quando o colaborador começa a tomar contato com as redundâncias e parte para interiorizá-las, assim, percebendo com maior profundidade os aspectos da cultura organizacional. Podemos, então, supor situações nas quais ocorre identidade cultural, conformidade com a cultura organizacional e, nesse caso, a adaptação se daria de forma menos extenuante, em que grande parte dos esforços do indivíduo se concentrariam em assimilações das redundâncias presentes no ambiente organizacional. Em outro extremo, conjecturamos um cenário onde a adaptação se dá por resignação devido a algum fator que constranja o indivíduo a permanecer em determinado sistema, como a necessidade de honrar compromissos assumidos em sua vida pessoal (familiares, de ordem financeira etc.). Nesse caso, cremos poder presumir que quaisquer oportunidades que possam promover a desvinculação do indivíduo com determinada cultura organizacional, provendo-o das suas necessidades, causarão o desligamento dele.

Ainda, podemos supor outros níveis de adaptação, ligados a fatores cognitivos e de personalidade do indivíduo: necessidades internas como busca de *status* pessoal e/ou

profissional, poder etc. Como nossas conclusões apontaram para um provável entendimento de que os colaboradores pesquisados se encontram adaptados às culturas organizacionais nas quais se inserem, a ponto de não detectarmos influências notáveis em suas performances criativas, vemos como conveniente lançar olhos para os processos de adaptação e seus diferentes níveis como elementos importantes para compreender o desempenho de profissionais de criação em distintas culturas organizacionais.

Para evoluirmos no sentido de confirmar nossas suspeitas, proporemos adiante, nas sugestões para trabalhos futuros, algumas questões que podem colaborar para a construção de conclusões mais aprofundadas a respeito de nossas deduções.

10 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

10.1 Número de agências pesquisadas

Certamente, a seleção de apenas duas agências a serem observadas nos deixa fora daquilo que poderíamos considerar ideal para obter uma resposta que nos permita fazer afirmações seguras sobre os resultados. Porém, se conseguirmos indícios de que nossa metodologia está trilhando um caminho promissor, poderemos dar continuidade ao trabalho e obter mais resultados futuramente. Outrossim, devemos considerar que o universo a ser pesquisado também não é composto de um número elevado de agências. Todavia, lembrando, segundo dados oficiais, o Brasil tem 683 agências de design, 38% atuando no design gráfico, o que nos revela um número de aproximadamente 260 agências regularizadas em todo o território nacional. Ainda, justificados pelo recorte feito a uma capital do Sul/Sudeste, esse número cairá mais ainda. Se sobre isso adicionarmos o recorte que restringe as agências pelo seu porte e perfil de trabalho, teremos um universo que, embora não tenhamos, no momento, condições de obter dados precisos, será significativamente pequeno a ponto de, em certa medida, justificar essa amostra.

10.2 Atual conjuntura econômica do país

Por fim, um aspecto que não se faz diretamente pelas questões metodológicas por nós assumidas, mas que nos traz preocupação, é o atual cenário econômico em que o país se encontra. Não podemos deixar de levar em consideração que a atual crise econômica e o fantasma do desemprego pode, em algum grau, ter contaminado as respostas dos entrevistados, principalmente aquelas com viés crítico. Mesmo que o entrevistador, ao oferecer sigilo, possa ter obtido a confiança do entrevistado, o medo de perder o posto de trabalho, presente em muitos brasileiros, pode ter alterado a visão crítica de suas condições de trabalho: é possível a presença de um comportamento de resignação que pode tender a minimizar questões desfavoráveis e a supervalorizar questões favoráveis do ambiente de trabalho. Da mesma forma, o clima organizacional, que poderá nos dar pistas tanto de aspectos culturais quanto de fatores inibidores ou promotores da criatividade, poderá estar sob a pressão do momento econômico brasileiro e, portanto, poderá nos indicar dados fora do contexto do cotidiano das empresas em um cenário menos crítico.

11 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Na apresentação do nosso projeto de pesquisa, havíamos proposto, após análise das informações coletadas nas entrevistas, a realização de uma etapa em que cada agência e suas equipes realizariam um projeto de design. Elas seriam, posteriormente, submetidas a um corpo de jurados que deveriam indicar qual resultado seria mais criativo. Assim, poderíamos observar se fatores promotores e inibidores da criatividade nas agências estudadas teriam, na prática, influência sobre os resultados de seus projetos. Contudo, ao realizarmos os contatos com as agências selecionadas, notamos forte resistência a essa etapa por parte de uma das empresas, o que nos impossibilitou de pôr em prática a atividade. Por outro lado, estávamos cientes de que a realização e o julgamento de apenas um projeto por agência poderia não trazer respostas definitivas para o julgamento das performances criativas das equipes: precisávamos de maior número de projetos a serem submetidos a julgamento. Apesar de termos essa etapa suprimida, a ideia não foi de todo eliminada e pretendemos, em uma oportunidade futura, elaborar proposta nesse sentido, envolvendo mais empresas e a proposição de mais de um projeto por empresa, objetivando, assim, ilustrar o trabalho teórico realizado com resultados práticos fornecidos pelas agências.

Para além de considerarmos a importância da ampliação desta pesquisa, ao observarmos a influência do fator adaptação nos resultados obtidos, inclinamo-nos a propor uma investigação que tenha por objetivo identificar os elementos que motivam as adaptações e o tempo demandado a determinado indivíduo para obter um resultado de enquadramento adequado às culturas organizacionais distintas, a fim de alcançar resultados satisfatórios em suas funções.

Após as entrevistas com a população selecionada por nós, sob o critério de terem mais de cinco anos de atividade em ambas as empresas, constatamos que esses indivíduos não relataram alterações substanciais em suas performances criativas por influência de culturas distintas. O tempo de atividade pode ter contribuído para que esses indivíduos se encontrem adaptados às culturas organizacionais das empresas às quais pertencem. Suspeitamos, porém, de que a cultura organizacional promoveu uma espécie de seleção natural na qual aqueles que não conseguiram o enquadramento nas diferentes organizações foram eliminados, voluntária ou compulsoriamente. Essas hipóteses abrem uma janela para um conjunto de perguntas a serem respondidas posteriormente, dentre as quais destacamos:

- Quanto tempo o profissional leva para adaptar-se a determinada cultura organizacional em empresas que têm a criatividade como parte central de seu negócio?

- Quais níveis de adaptação podem existir e quais os limites que um determinado colaborador pode apresentar para que promova tais adaptações ou as rejeite, sendo assim suprimido?
- Quais fatores motivam positiva ou negativamente profissionais que têm alto potencial criativo, durante o processo de adaptação?

Para finalizar, esperamos que este trabalho e nossas sugestões sejam úteis para semear o interesse pelo tema da criatividade e, em especial, relacionando-o com a cultura organizacional na qual ela se desenvolve no âmbito profissional.

REFERÊNCIAS

- ADEGRAF (Associação dos *Designers* Gráficos do Distrito Federal). *Tabela referencial de serviços e valores 2016/2018*. Disponível em: <http://media.wix.com/ugd/819e53_64a1447f6e234ee79612f01_2c49dd43e.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- AGARS, M. D. et al. Fostering individual creativity through organizational context: a review of recent research and recommendations for organizational leaders. In: MUMFORD, M. D. (org.) *The handbook of organizational creativity*. New York: Elsevier, 2012.
- ALBERT, R. S.; RUNCO, M. A. The history of creativity research. In: STERNBERG, R. S. *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, p. 16-31, 2010.
- ALENCAR, E. M. L.; FAITH, D. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 1. Brasília, jan./abr. 2003. p. 01-08. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0036a.html>>. Acesso em: 14 ago. 2015.
- ALENCAR, E. M. L. Creativity in organizations. Facilitators and inhibitors. In: MUMFORD, M. D. (org.) *The handbook of organizational creativity*. New York: Elsevier, 2012.
- ALENCAR E.L.S.; BRUNO-FARIA M. F.; FLEITH D. S. et al. *Medidas de criatividade*. Artmed: Porto Alegre, 2010.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. In: *Academy of management journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1185, out. 1996. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/256995?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 22 out. 2016.
- AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. The creative environment scales: the work environment inventory. In: *Creativity research journal*, n. 2. London: Taylor & Francis online. p. 231-254, 1989.
- AMABILE, T. M. *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. New York: Westview, 1996.
- _____. Discovering the unknowable, managing the unmanageable. In: FORD, C. M.; GIOIA D. A. *Creative actions and organizations*. London: Sage. p. 77-82, 1995.
- _____. A model of creativity and innovation in organizations. In: *Research in organizational behavior*, v. 10. p. 123-167, 1988.
- _____. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- _____. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. In: *Human resource management review*, n. 3, p.185-201, 1993.
- _____. Toward a comprehensive psychology of creativity. In: AMABILE, T. M. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag, p. 263-274, 1983.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual*

prático. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BAUMEISTER, R. F. et al. Bad is stronger than good. In: *Review of general psychology*, v. 5, n. 4, p. 323-370, 2001. Disponível em: <<http://assets.csom.umn.edu/assets/71516.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC. *O diagnóstico do design brasileiro*. 2014. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em: 19 set. 2016.

BUENO, W. *Novos contornos da comunicação empresarial: comunicação e sociedade*. São Bernardo do Campo: IMS, v. 16, p. 71-99, 1989.

BURREL, G.; MORGAN, G.; *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Burlington: Ashgate, 1992.

CASALI, A. M. Repensando a comunicação organizacional. In: INTERCOM, XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO. Rio de Janeiro, 5 a 9 de setembro, 2005.

CASAQUI, V.; RIEGEL, V. Google e o consumo simbólico do trabalho criativo. In: *Comunicação, mídia e consumo*, v. 6, n. 17, p. 161-180, São Paulo: ESPM, 2009.

CHOI, J. N. et al. Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: the insulating role of creative ability. *Group Organization Management*. *Sage Journals*. Seoul, 2009. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/content/34/3/330.abstract/34/3/330>>. Acesso em: 2 set. 2015.

COLLINS, M. A.; AMABILE, T. M. Motivation and creativity. In: STERNBERG, R. *Handbook of creativity*. 14. ed. New York: Cambridge University Press, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins, 1996.

_____. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: STERNBERG, R. *Handbook of creativity*. 14. ed. New York: Cambridge University Press, 2010.

_____. Society, culture, and person: a systems view of creativity. In: STERNBERG, R. *The nature of creativity*. 1. ed. Cambridge: Cambridge University, 1999.

CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). *Creative industries mapping document*. Disponível em: <http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm>. Acesso em: 20 jul. 2015.

DUTERME, C. *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: *Estudos de Psicologia*. v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2016.

FORMIGA SOBRINHO, A. B. *O papel da persuasão no diálogo entre abordagens teóricas da criatividade e da comunicação*. Pró-Pesq PP – Encontro de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, Rio de Janeiro, PUC RJ, 2016. No prelo.

GARDNER, H. The creators' patters. In: BODEN, M. *Dimensions of creativity*. London: MIT Press/Bradford Books, p.143-158, 1994.

GEERTZ, C. *The interpretation of cultures*. Basic Books, New York, 1973.

GEORGE, J. M.; ZHOU, J. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. In: *Journal of applied psychology*, 86, p. 514-524, 2001.

GIBSON, J. J. The theory of affordances. In: *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton-Mifflin, cap. 8, p. 119-136, 1986. Disponível em: <<http://cs.brown.edu/courses/cs137/readings/Gibson-AFF.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GLĂVEANU, V. P. Creativity as cultural participation. In: *Journal for Theory of Social Behaviour*, v. 41, n. 1, p. 48-67, 2010.

_____. Rewriting the language of creativity: the five A's framework. In: *Review of general psychology*, Washington, DC, n. 17, 2013.

GOMES, A.; MORETTI, S. Pensamento complexo e as organizações. In: *A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOMES, V. M. R. Elementos comunicacionais da estratégia das organizações. In: *Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 12, n. 23, p. 28-39, 2015.

GUILFORD, J. P. Creativity. In: *American psychologist*, 5, p. 444-454, 1950. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/buy/1951-04354-001>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

HILL, K. G.; AMABILE, T. M. A social psychological perspective on creativity: intrinsic motivation and creativity in the classroom and workplace. In: ISAKSEN, S. G.; MURDOCK, M. C.; FIRESTIEN, R. L.; TREFFINGER, D. J. (org.). *Understanding and recognizing creativity: the emergence of a discipline*. Norwood, NJ: Ablex Publishing, p. 400-434, 1993.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. Hofstede's culture dimensions. An independent validation using Rockeach's value survey. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Sage, v.15, n. 4, p. 417-433, 1984. Disponível em: <<http://jcc.sagepub.com/content/15/4/417>>. Acesso em: 23 set. 2016.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. In: *Online Readings in Psychology and Culture*, v. 2, s. 1, article 8, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>>. Acesso em: 25 set. 2016.

HOFSTEDE G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In: *Administrative Science Quarterly*, n. 35, p. 286-316, 1990.

KAUFMAN J. C.; BEGHETTO R. A. Beyond big and little: the four C model of creativity. In: *Review of General Psychology*, v. 13, n. 1, p. 1-12, 2009.

KLUCKHOHN, C. Universal categories of culture. In: MOORE, F. W. (ed.). *Readings in cross-cultural methodology*, New Haven: Human Relations Area Files Press, p. 89-105, 1961.

KOZBELT, A.; BEGHETTO, R. A.; RUNCO, M. Theories of creativity. In: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. *Handbook of creativity*. 14. ed. New York: Cambridge University Press, 2010.

LAURENTIZ, S. Questões da Imagem. In: VALENTE, A. (org.). *Híbrida – revista eletrônica*. São Paulo, Brasil, maio/2005. Disponível em: <http://www.agnusvalente.com/hibrida/silvia laurentiz_texto_01.htm>. Acesso em: 2 out. 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. SIMAN, L. M. (adaptação). Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LUBART, T. *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: INTERCOM, XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, GP RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, X ENCONTRO DOS GRUPOS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO, Caxias do Sul, RS, 02-06 set. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo_estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA V. V. (org.). *Teorias da Comunicação: conceitos escolas e tendências*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-25.

MORAN, S.; JOHN-STEINER, V. Creativity in the making. In: SAWYER, K. et al. *Creativity and development*. New York: Oxford University Press, 2003.

MORIN, E. *O método*. Volume 4: As ideias. Habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MUMFORD, M. D.; HESTER, K.; ROBLEDO, I. Multiple approaches, multiple levels. In: MUMFORD, M. D. (org.). *The handbook of organizational creativity*. New York: Elsevier, 2012.

NOGUEIRA, M. F. M.; SILVA, R. M. Comunicação, cultura e as organizações complexas.

In: *Razón y palabra*, n. 86, 2014. Disponível em:

<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N86/V86/21_MagalhaesMendes_V86.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016.

OHLY, S.; SONNENTAG, S.; PLUNKTE, F. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27, p. 257-279, 2006.

OLIVEIRA, I. M. H. *Criatividade e mudança: promoção da capacidade, competência e atitude criativa*. Aveiro: Tese de Doutorado em Ciências e Tecnologias da Comunicação. Universidade de Aveiro, 2009.

OSBORN, A. F. *Applied imagination: principles and procedures of creative thinking*. New York: New York Scribner's, 1963.

PECH, R. J. Reflections: termites, group behaviours, and the loss of innovation: conformity rules! In: *Journal of managerial psychology*, n. 16, p. 559-575, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/240257948_Termites_group_behaviour_and_the_loss_of_innovation_Conformity_rules>. Acesso em: 12 set. 2016.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979. Disponível em: <<http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2016.

RAMOS, R. J.; FREITAS, F. L. Resiliência e relações públicas: diálogos e reflexões. In: *Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 10, n. 19, p. 39-46, 2013.

RENDICH, F. *Dizionario etimologico comparato delle lingue classiche indoeuropee*. Milão: Palombi, 2010.

RHODES, M. An analysis of creativity. In: *The phi delta kappan*, v. 42, n. 7, p. 305-310, 1961. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/20342603>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

ROCCO JUNIOR, A. R. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes vencedoras: o caso do FC Barcelona. In: *Organicom, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 10, n. 19, p. 106-117, 2013.

ROCHA, G.; PEREIRA-TOSTA, S. Cultura. In: *Enciclopédia Intercom de Comunicação. Conceitos*. v. 1, p. 345-346. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, INTERCOM. Disponível em: <https://www.academia.edu/10006297/Enciclopédia_INTERCOM_de_Comunicação> Acesso em: 29 nov. 2016.

RODRIGUES, S. T.; OLIVEIRA, F. I. S. Affordances: a relação entre agente e ambiente. In: *Ciências e cognição*, v. 9, p. 120-130, 2006.

ROE, A. *Psychological approaches to creativity in science*. New York: New York University Press, 1963.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In: SCHNEIDER, B.; BARBERA K. (org.). *The Oxford book of organizational climate and*

culture. Oxford: Oxford University Press, 2014.

ROZIN, P; ROYZMAN, E. B. Negativity bias, negativity dominance, and contagion. In: *Personality and social psychology review*, v. 5, n. 4, p. 296-320, 2001. Disponível em: <<https://sites.sas.upenn.edu/rozin/files/negbias198pspr2001pap.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SANT'ANNA, H. C. *Design sem designer*. Serra: Edição do autor, 2013.

SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. In: *Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234022043_Toward_a_Theory_of_Organizational_Creativity>. Acesso em: 2 nov. 2016.

SAWYER, R. K. et al. *Creativity and development*. Oxford Scholarship Online, 2012.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, C. C.; BORGES, F. T. Análise temática dialógica como método de análise de dados verbais em pesquisas qualitativas. In: *Linhas críticas*, v. 23, n. 51, p. 245-267. Brasília, jun. a set. 2017.

SILVA, K. V.; SILVA, M. H. *Dicionário de conceitos históricos*. São Paulo: Contexto, 2006.

SIMONTON K. D. Fields, domains and individuals. In: MUMFORD, M. D. (org.) *The handbook of organizational creativity*. New York: Elsevier, 2012.

SMITH, P. B. et al. Individualism-coletivism and business context as predictors of behaviors in cross-national work settings: incidence and outcomes. In: *International journal of intercultural relations*. New York: Elsevier, v. 35, n. 4, p. 440-451, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176711000034>>. Acesso em: 2 out. 2016.

STEIN, M. Creativity and culture. In: *The journal of psychology*, n. 36, p. 311-322, 1953. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1953.9712897?journalCode=vjrl20>>. Acesso em: 13 out. 2016.

STERNBERG, R.; LUBART, T. An investment theory of creativity and its development. In: *Human development*, v. 34, p. 1-31, 1995.

_____. The concept of creativity: prospects and paradigms. In: STERNBERG, R. *Handbook of creativity*. 14. ed. New York: Cambridge University Press, 2010.

STERNBERG, R. *The nature of creativity*. Cambridge University: Cambridge, 2011.

TYLOR, E. B. (1871/1997). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: John Murray. Disponível em: <<https://ia902205.us.archive.org/32/items/primitivculture01tylouoft/primitivculture01tylouoft.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

VILLAS-BOAS, A. *O que é [e o que nunca foi] design gráfico*. 2AB: Rio de Janeiro, 2003.

WALLAS, G. *The art of thought*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1926.

WEICK, K. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

WINKIN, Y. *A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo*. Campinas, SP: Papirus, 1998.

WOLF, M. *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 2001.

ANEXOS

Anexo 1 – Cópia do relatório de desempenho adotado pela agência AGF

Avaliação [REDACTED] **RH08.01**

VERSÃO: 01 DATA: [REDACTED] AUTOR: [REDACTED] APROVADO POR: [REDACTED]

Data da avaliação: [REDACTED] Cargo: [REDACTED]
Nome do Colaborador: [REDACTED]
Departamento: [REDACTED]
Superior Imediato: [REDACTED]

ASPECTOS A SEREM AVALIADOS:

Desempenho na nova função:	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
Apresentou facilidades de adaptação:	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
Disponibilidade para adquirir conhecimentos:	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Excelente

QUAIS OS ASPECTOS FAVORÁVEIS ?

[REDACTED]

QUAIS OS ASPECTOS DESFAVORÁVEIS ?

[REDACTED]

DE MANEIRA GERAL, COMO O FUNCIONÁRIO PODE SER CLASSIFICADO?

Insuficiente, sem possibilidade de evolução na empresa
 Necessita de acompanhamento funcional
 Apresenta possibilidade de crescimento profissional
 Supera as expectativas de desempenho funcional

OBSERVAÇÕES GERAIS

[REDACTED]

PARECER FINAL

[REDACTED]

[REDACTED]

Assinatura de Gestor Responsável

Avaliação

RH08.02

VERSÃO: 02 DATA: [REDACTED] AUTOR: [REDACTED] APROVADO POR: [REDACTED]

Avaliado: [REDACTED] Avaliador: [REDACTED] Data: [REDACTED]

Instruções:
 Considerando a sua experiência do dia a dia sobre os comportamentos recorrentes do profissional sob a sua liderança, avalie pontuando de 1 a 5 cada competência a seguir:

	1 Nunca
	2 Raramente
	3 Às vezes
	4 Frequentemente
	5 Sempre

Media: [REDACTED]

<p>1. CAPACIDADE DE COMPREENDER O PROBLEMA. Compreende o contexto e tem clareza dos objetivos. Vê além do que o cliente "quer". Percebe o que ele precisa.</p>	
evidências comportamentais	
É um bom entendedor. Interpreta e comunica-se bem. Tem empatia. Tira dúvidas com clareza. É objetivo. Foca no que é importante. [Habilidade de compreensão]	[REDACTED]
Vai atrás do conhecimento e habilidades necessárias, deduz, estima, levanta e testa hipóteses, pergunta, pesquisa, descobre. Não é acomodado, não espera que as informações venham "de bandeja". [Pró ativo]	[REDACTED]
É atento. Não se isola. Aprende com erros e acertos, seus e dos outros. Propõe e aplica soluções para evitar e corrigir erros e aproveita acertos como degraus para uma evolução contínua. [Aprendizado contínuo]	[REDACTED]
Obs:	Total: [REDACTED] [REDACTED]

<p>2. CAPACIDADE DE PROPOR SOLUÇÕES NOTÁVEIS. Propõe estratégias que se destacam. Entrega soluções memoráveis e viáveis, além do esperado. Sai da zona de conforto, tem coragem de assumir riscos. Tem prazer em resolver. Encara o problema como desafio e oportunidade.</p>	
evidências comportamentais	
Tem prazer em resolver. Encara o problema como desafio e oportunidade. É curioso, bem informado, tem muitos interesses. [Paixão]	[REDACTED]
Sai da zona de conforto, tem coragem e iniciativa. É versátil, tem muitas habilidades e domina várias ferramentas. [Atitude empreendedora]	[REDACTED]
Sabe fazer as perguntas certas e vai atrás das respostas. Tem pensamento flexível, articula informações e faz conexões importantes e originais. Sabe analisar e concretizar ideias. Tem boas decisões. Faz as melhores escolhas, em nível objetivo e subjetivo. [Criativo e inovador]	[REDACTED]
Obs:	Total: [REDACTED] [REDACTED]

<p>3. ATUAR COM EFICIÊNCIA. Entrega com agilidade, excelência e otimização de recursos.. Faz o que precisa ser feito. Começa logo. Traz valor. Busca a melhor solução. Descomplica. Tem domínio e know how. Tem dedicação e persistência. Evolui em aprendizado contínuo.</p>	
evidências comportamentais	
Faz o que precisa ser feito. Tem determinação. Começa logo para "errar" logo. Delega o que for preciso. Acompanha e dá feedback contínuo. [Ágil]	[REDACTED]
Agrega valor. Busca a melhor solução. Descomplica. Tem domínio e know how. Faz bom uso dos recursos. [Assertivo]	[REDACTED]
É organizado. Tem e alto nível de exigência. É atento aos detalhes sem perder o contexto. É excelente revisor. Antecipa erros e é pró ativo em evitá-los. Evolui em aprendizado contínuo. [Organizado]	[REDACTED]
Obs:	Total: [REDACTED] [REDACTED]

Avaliação		RH08.03
VERSÃO: 01	AUTOR:	APROVADO POR:
4. CONDUÇÃO IMPECÁVEL. Empatia. Trato descomplicado, otimista, entusiasmado, respeitoso, não arrogante, adaptável, transparente, aberto e honesto. Divide os créditos do sucesso e assume responsabilidades.		
evidências comportamentais	Avaliação	
É um facilitador, contagia para implementar soluções notáveis. Trabalha em equipe, expõe ideias de forma envolvente, sem teimosia, com clareza, coerência e bons argumentos. [Ótima convivência]	■	
Otimista, entusiasmado, respeitoso, não arrogante, adaptável. [Atitude positiva]	■	
Transparente, aberto e honesto. Divide os créditos do sucesso e assume responsabilidades. Está focado nos projetos, não usa o horário de expediente para assuntos pessoais. É autêntico, não faz plágio. Auto-consciente e auto-crítico. [ético]	■	
Obs:	Total: ■ ■	
5. ENVOLVIMENTO Não mede esforços para a melhor entrega.		
evidências comportamentais	Avaliação	
Tem responsabilidade pelo prazo. Não deixa ninguém "na mão". Mantém a equipe, o gestor e/ou o cliente informados, com antecedência, sobre problemas que impactem na entrega. Propõe e envolve. [Confiável]	■	
Tem dedicação, persistência, aprende, aprofunda-se e se supera. Não trabalha só para cumprir horário ou executar o que é pedido. Envolve-se para agregar valor. [Persistente]	■	
Tem postura colaborativa, dá boas sugestões. Trabalha em equipe, é disponível para ajudar, não faz só "a sua parte", vai além de suas responsabilidades a fim resolver os problemas. [Colaborativo]	■	
Obs:	Total: ■ ■	
6. LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES. Tem domínio de todo o processo. Orienta e inspira a equipe para entregar trabalhos notáveis.		
evidências comportamentais	Avaliação	
Gerencia os recursos humanos, planeja, delega, acompanha, cobra resultado e desperta o melhor de cada pessoa. Identifica potencialidades. Tem clareza e coerência nas solicitações e alto nível de exigência. Transfere conhecimento e propõe treinamento para o crescimento da equipe. Dá feedback constante. [Desenvolve equipes com maestria]	■	
Gerencia e evita conflitos. Interfere quando necessário pelo melhor resultado do projeto. Reconhece e celebra bons trabalhos. Respeita a diversidade e estimula o trabalho colaborativo. [Estimula ambiente saudável e colaborativo]	■	
Alinhado com o DNA. Tem domínio do processo, usa métodos e ferramentas de gestão. Monitora, tem responsabilidade e compromisso com os melhores resultados. [excelente gestão de projetos]	■	
Obs: Neste período ainda não foi possível avaliar	Total: ■ ■	

Anexo 2 – Cópia do organograma e descrição de funções (neste, o de *Head Designer*) adotado pela agência AGF

Página 1 de 4

Designer

Voltar para Descrição de Cargos

PERFIL DE CARGO

CÓDIGO: RH-PERF-007 REVISÃO: R00 APROVADO POR: [Redacted]

Tabela de conteúdo

- 1 Organograma
- 2 Sumário do Head Designer
- 3 01 Coordenação
- 4 02 Atendimento
- 5 03 Compreender o problema
- 6 4 CONCEITO E ESTRATÉGIA
- 7 5 DESENVOLVIMENTO
- 8 6 APRESENTAÇÃO
- 9 7 IMPLANTAÇÃO
- 10 8 ENCERRAMENTO

Organograma

```

graph TD
    Conselho[Conselho] --> Diretor[Diretor]
    Diretor --> GerComercial[Ger. Comercial]
    Diretor --> GerQualInov[Ger. Qual/Inov]
    Diretor --> GerAdmFinanc[Ger. Adm/Financ]
    GerComercial --> AnalstComercial[Analst Comercial]
    GerComercial --> CoordTI[Coord. TI]
    CoordTI --> TecInfo[Téc. Info.]
    CoordTI --> AnalstTI[Analst TI]
    GerQualInov --> HeadDesigner[Head Designer]
    HeadDesigner --> Designer[Designer]
    HeadDesigner --> Redator[Redator]
    HeadDesigner --> Artefinalista[Artefinalista]
    HeadDesigner --> AuxDesign[Aux. Design]
    GerAdmFinanc --> AnalstAdmFinanc[Analst Adm/Financ]
    GerAdmFinanc --> AuxAdmn[Aux. Admn.]
    GerAdmFinanc --> Recepcao[Recepcao]
    GerAdmFinanc --> AuxServGerais[Aux. Serv. Gerais]
    SecProjetos[Sec. Projetos] --> HeadDesigner
    
```

Sumário do Head Designer

QUE: Zela pela Qualidade e pela Lucratividade dos projetos

COMO: Desenvolvendo, monitorando e, quando necessário, interferindo para definir quais caminhos seguir

PORQUE: para trazer mais qualidade ou mais agilidade ao processo

01 Coordenação

Fase	Objetivos	Ações
1 COORDENAÇÃO DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação do Cliente ▪ Qualidade e satisfação do usuário ▪ Atender prazos e custos previstos ▪ Lucratividade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorar o workflow para garantir a qualidade do processo e o cumprimento do prazo ▪ Monitorar o andamento dos projetos, interferindo julgar necessário para obter mais qualidade ou agilidade ▪ Monitorar o Check-list de Workflow, para que os processos sejam seguidos, da criação da OS, Pasta e caixa azul,

http://gestor[Redacted]/wiki/mediawiki/index.php?title=[Redacted]

1 Designer

- tarefas, encerramento e arquivo
- Monitorar o sistema de tarefas, para fazer follow up e gerenciar o cronograma
- Gestão de processos e pessoas, delegando responsabilidades e acompanhando a produção para garantir resultados eficazes
- Planejar o projeto, definir cronograma e distribuir tarefas para a equipe
- Certificar a qualidade da entrega final ao cliente
- Nas propostas comerciais, identificar o problema, estimar horas trabalhadas, e materiais necessários
- Identificar oportunidades em prêmios, selecionar projetos a submeter e definir a estratégia de defesa. Aprovar a ficha de inscrição (defesa com textos e imagens, videos).

Atendimento

Fase	Objetivos	Ações
2 ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer a interlocução como o cliente para evitar ruídos ■ Agilizar a tomada de decisão dando ideias e filtrando demandas indevidas ■ Liderar para que o projeto atinja seus objetivos com fluidez 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interlocução com o cliente, receber o briefing, apresentar as propostas e ajustes necessários até a implantação. ■ Nas propostas comerciais, identificar o problema, estimar horas trabalhadas, e materiais necessários. ■ Apresentar diagnóstico, conceituarão no nível de ideia e rascunho, para alinhar expectativas e validar a rota com o cliente, ■ Reapresentar alterações ao cliente para corrigir rotas, reduzir retrabalho e levar o projeto a um bom termo. ■ Na pre-produção, aprovar: (1) as artes, provas, especificações e (2) Ordem de compra junto ao fornecedor ■ Promover um clima de colaboração com o cliente, intercedendo em caso de problema entre as equipes ■ Atuar em situações de crise, zelando pela qualidade das entregas, pela reputação do [redacted] e pelo respeito à equipe.

03 Compreender o problema

Fase	Objetivos	Ações
3 COMPREENDER O PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organização e interpretação das informações ■ Identificar oportunidades e ameaças ■ Hierarquização dos objetivos ■ Identificar possibilidades criativas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer imersão no problema, com pesquisas, entrevistas, visitas e outras ações complementares ao briefing do cliente que tragam insights para soluções; ■ Analisar as informações obtidas na pesquisa, identificar conexões, oportunidades e ameaças para aprofundar a compreensão do problema ■ Estruturar a análise em um contra-briefing, Hierarquizando objetivos para definir o caminho criativo e alinhar

http://gestor.[redacted]wiki/mediawiki/index.php?title=[redacted]

expectativas com o cliente

CONCEITO E ESTRATÉGIA

Fase	Objetivos	Ações
4 CONCEITO E ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> Definir estratégias Definir caminhos criativos Desenvolver a linguagem e tangibilizar o design 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar possibilidades e Gerar alternativas, por meio de referências, rascunhos e layouts Desenvolver a linguagem e tangibilizar o design Desenvolver as ideias e estabelecer relações amparadas na estratégia

DESENVOLVIMENTO

Fase	Objetivos	Ações
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Compreender o problema, a estratégia e a intenção do design Desenvolver as ideias do caminho criativo 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver projetos, a partir do conceito definido, tangibilizando-o Gerar alternativas, desenhar, experimentar fazer mockups rápidos, com diversidade de soluções e ideias inovadoras Considerar novos fornecedores e materiais como um dado criativo Considerar viabilidade, para definir os melhores caminhos Fazer ajustes agregando inputs do cliente, testando e avaliando as alterações, para reapresentação Contato com o fornecedores, avaliar amostras Promover um clima de colaboração com clientes e fornecedores, estimulando a busca por soluções inovadoras além de seus recursos convencionais, para atingir soluções notáveis. Seguir o Check-list de desenvolvimento Identificar e homologar novos fornecedores e materiais

6 APRESENTAÇÃO

Fase	Objetivos	Ações
6 APRESENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar as ideias de forma clara e encantadora. Razão e emoção Valorizar a imagem do [redacted] por meio de apresentações inspiradoras e inovadoras. Estruturar o discurso e valorizar as ideias e conceitos que justificam as formas Prever onde o cliente poderá ter resistência e propor soluções alternativas, para evitar retrabalhos 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer layout, através de imagens, mockup, maquetes, filmes, gráficos, para tangibilizar e representar a ideia Produção de fotos e videos a fim contribuir com a apresentação dos projetos Publicar e organizar as apresentações do Sistema on-line LDOC Revisar textos de apoio em PowerPoint ou pranchas, a serem apresentados ao cliente Nas reapresentações, organizar o histórico de retrabalho Seguir o Check-list de Apresentação

7 IMPLANTAÇÃO

http://gestor [redacted] wiki/mediawiki/index.php?title [redacted]

Fase	Objetivos	Ações
7 IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover a qualidade na produção ■ Garantir a precisão e a qualidade de revisão ■ Contagiar os fornecedores pela busca da qualidade e uso criativo das técnicas ■ Garantir que o cliente aprove a arte-final ■ Garantir que o cliente aprove a ordem de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processo de Boas vindas para a integração dos novos colaboradores. ■ Seguir os processos definidos e garantir a manutenção dos padrões, para aumentar a qualidade e facilitar o trabalho em equipe ■ Pré-produção, Fazer as artes finais e especificações técnicas, para enviar ao fornecedor ■ Analisar provas e amostras, atestar as especificações técnicas corretas, realizando os ajustes, caso necessário até aprovar com o cliente antes de liberar para produção; ■ Acompanhar a produção quando necessário, visitando o fornecedor, verificando detalhes de execução para garantir a qualidade. ■ Manter a Secretaria de projetos informada sobre o cronograma, para cumprir os prazos; ■ Garantir a revisão dos textos e informações solicitadas pelo cliente ■ Garantir a precisão, apuro técnico e atenção aos detalhes nas artes-finais ■ Identificar oportunidades e usar a etapa de produção para aprofundar a qualidade do design ■ Realizar captação e edição de vídeo, utilizando software específico, para veiculação na mídia digital ■ Seguir o Check-list de pré-produção

ENCERRAMENTO

Fase	Objetivos	Ações
8 ENCERRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formalizar a finalização de um projeto ■ Arquivar corretamente informações e materiais, para liberar espaço e para que se possa encontra-los no futuro ■ Avaliar os resultados e a satisfação do cliente ■ Avaliar o processo e o desempenho da equipe ■ Divulgar os melhores resultados (Em Premios, Portfolio , website) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir o momento de encerrar o projeto e informando o cliente ■ Gerenciar arquivos digitais (emails, arquivos, imagens), definindo o que é importante arquivar. ■ Avaliar os resultados: Qualidade do resultado, do processo, do desempenho da equipe e lucratividade ■ Divulgar os melhores projetos, definir conteúdos e aprovar textos e imagens para divulgação ■ Seguir o Check-list de encerramento

Obtido em "http://gestor [REDACTED] /wiki/mediawiki/index.php?title=[REDACTED]"

- Esta página foi modificada pela última vez às 14h59min, [REDACTED]

APÊNDICES

Apêndice 1a – Tabela compilatória dos fatores promotores e inibidores da criatividade, segundo o *corpus* reunido.

	Ambiente físico	Autonomia	Burocracia	Clima organizacional	Coesão	Comunicação/ informação	Cooperação	Desafio	Estrutura horizontal x vertical	Feedback/ avaliação profissional	Liberdade de expressão	Lideranças*
Alencar	●●	●●	●●	●●	●●	●●	●●		●●	●●	●	●●
Amabile		●●		●●		●●		●		●	●	●●
Bedell					(moderada) ●● (alta)				●●			
Blecher		●				●				●		
Bruno-Faria	●	●				●	●	●	●●		●	●
Ferraz		●								●	●	
Fleith				●					●			
Gladdis												●●
Gryzkiewicz		●						●		●	●	●
Gumusloughlu												●●
Hill		●				●				●		
Hunter					(moderada) ●● (alta)				●●			
Ilsev						●						●●
Mueller		●				●				●		
Mumford					(moderada) ●● (alta)				●●			●●
Runco				●●	●●							
Scheiner				●●								
Scott												●●
Simonton												●●
Sternberg										●		
Strange												●●
Talbot		●				●				●		
Tierney												●
Van Gundy		●●	●			●	●		●	●		●●

	Motivação	Recursos humanos	Recursos materiais	Remuneração	Satisfação no emprego	Segurança/ estabilidade	Tamanho das equipes	Tempo/prazos	Tolerância/ apoio às ambiguidades/ ideias diferentes	Tomada de riscos	Treinamento
Alencar	●●		●●	●●				●●	●	●●	●●
Amabile		●●	●●					●●	●	●●	
Bedell											
Blecher		●	●					●		●	
Bruno-Faria			●	●							●
Ferraz				●					●		
Fleith								●			
Gladdis											
Gryzkiewicz			●					●	●	●	
Gumusloughlu											
Hill		●	●					●		●	
Hunter											
Ilsev											
Mueller		●	●					●		●	
Mumford											
Runco					●		●●				
Scheiner											
Scott											
Simonton											
Sternberg										●	
Strange											
Talbot		●	●					●		●	
Tierney	●								●		
Van Gundy	●	●	●			●		●	(moderada) ●	●●	

Apêndice 1b – Tabela de recorrências dos fatores promotores e inibidores da criatividade, segundo o *corpus* reunido (recorte do fator Lideranças).

Lideranças*

Aberta a debates	● ●	● ● ●
Autoritária		● ● ●
Aversa a riscos		● ● ● ● ●
Capacidade de gerenciar conflitos	● ●	●
Conservadoras		●
Controladora		●
Descompromissada	●	● ●
Empatia	●	
Encorajadoras/ motivadoras	● ● ● ● ●	● ● ●
Estimula trabalho em equipes	● ●	●
Falta de clareza nos objetivos		●
Inteligência emocional	●	
Má gestão de projetos		●
Orientadora (apenas)		●
Paternalista		●
Suporte emocional	● ●	●
Suportiva (em relação à tarefa)	● ● ●	●