

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E  
PROPAGANDA

Paula Beschorner Eder

**APROVADO\* (\*COM ALTERAÇÃO):**  
IMPACTOS DO RETRABALHO NO PROCESSO CRIATIVO NA  
DIREÇÃO DE ARTE EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Santa Maria, RS  
2023

Paula Beschorner Eder

**APROVADO\* (\*COM ALTERAÇÃO):**  
IMPACTOS DO RETRABALHO NO PROCESSO CRIATIVO  
NA DIREÇÃO DE ARTE EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em **Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.**

Orientador: Prof. Dr. Janderle Rabaiolli

Santa Maria, RS  
2023

**Paula Beschorner Eder**

**APROVADO\* (\*COM ALTERAÇÃO):**  
IMPACTOS DO RETRABALHO NO PROCESSO CRIATIVO  
NA DIREÇÃO DE ARTE EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em **Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.**

Aprovado em 14 de dezembro de 2023.

---

**Prof. Dr. Janderle Rabaiolli (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Prof. Dra. Juliana Petermann (UFSM)**

---

**Doutorando Lucas Schuch (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2023

*Aos profissionais que se sentem  
criativamente pressionados pelo mercado.  
Sua mente é brilhante.*

## AGRADECIMENTOS

Sem sombra de dúvidas este é o item mais desafiador para eu escrever. Por mais que não seja obrigatório, sinto que é uma obrigação pessoal (e até mesmo íntima - quem sabe por isso tão difícil) verbalizar agradecimentos para pessoas que levo comigo de alguma maneira. Assim percebo, que o primeiro passo para reconhecer meu esforço para esta pesquisa, é agradecer a quem me deu força e suporte. Desse modo agradeço:

Aos meus pais Márcia e Adelar e minha irmã Luísa. Por nunca medirem esforços para eu poder estar onde eu estou. Sem o apoio, incentivo e até mesmo colo, não teria coragem para finalizar um ciclo tão importante e continuar me encontrando em minhas escolhas.

Aos meus avós Ivo e Ivone, que sempre fizeram tudo ao seu alcance, especialmente, pelas nossas rodas de conversa acompanhadas de longos roncões de chimarrão.

À minha família de Santa Maria. Nosso grupo de “desesperadas” fez com que eu me sentisse acolhida e não tão sozinha em momentos que tudo parecia tão angustiante. Nosso amor e cumplicidade me tornou mais forte, mais feliz e de certo modo, mais eu. Principalmente nessa reta final à vocês, Helena, Julia, Juliana e Mariana.

Aos meus amigos mais que especiais da faculdade: Bernardo, Marina e Marcele. Entre desabafos, cafés e bares, vocês se tornam imprescindíveis para minha trajetória.

Ao 402 e minhas colegas de apartamento. Faxinas e desabafos na cozinha, criamos um local que nos tornasse mais pertencentes dentro do caos das nossas escolhas para um novo futuro.

Às minhas amigadas da minha cidade natal. É sempre muito bom saber que um pedacinho da minha história sempre estará vivo com vocês: Ana Paula, Cristina, Maria, Mardhjorie e Nathalia.

Ao curso de Publicidade e Propaganda. Local em que caí de paraquedas, mas que nesta jornada de cinco anos, cada dia pude ter certeza que estava no lugar em que pertencia. Aqui em especial, agradeço aos professores Janderle e Rodrigo, que sempre em (comuns) momentos de desespero, fácil e carinhosamente me traziam de volta à realidade - que já não era mais tão assustadora.

À minha banca. A escolha da Juliana e do Lucas não foi por acaso. Meu primeiro contato e incentivo com a criação publicitária surgiu com as aulas da Ju, assim como, a realidade da publicidade, que é corajosamente discutida pelo Lucas. O amor pela temática de estudo de vocês, me inspirou para a escolha da minha pesquisa.

À UFSM e todo ambiente do campus: restaurante universitário, bibliotecas, prédios, bosques, colaboradores e funcionários, entre diversos outros elementos muito importantes, que tornam o ambiente acolhedor para seus estudantes. Todo agradecimento possível a essa instituição que serve de exemplo de educação pública e de qualidade.

Aos meus colegas de trabalho. O ambiente de cooperação e apoio que diariamente tentamos construir, se tornou fundamental para que eu me enxergasse enquanto profissional e, também, tivesse coragem para escrever esta monografia.

À minha psicóloga, que, semanalmente, me lembra a importância de eu **retrabalhar** minha eu, porém com um olhar de cuidado e carinho.

Com a devida importância, agradeço aos meus entrevistados e entrevistadas. Sem as percepções de vocês, a produção dessa pesquisa não seria possível. Obrigada por confiarem em mim suas histórias. Foi uma experiência de significado pessoal gigantesca.

E à você que está aqui lendo isso, meu muito obrigada, por de alguma maneira, escutar o que eu tenho a dizer.

 **Iuri Rio Branco**  
@IuriRioBranco Seguir

**DEUS ENTREGOU O MUNDO EM 7 DIAS PQ N  
TINHA NGM PEDINDO ALTERAÇÕES**

19:07 · 14 ago. 23 · **261K** Visualizações

Fonte: X (2023).

## RESUMO

### **APROVADO\* (\*COM ALTERAÇÃO): IMPACTOS DO RETRABALHO NO PROCESSO CRIATIVO NA DIREÇÃO DE ARTE EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

AUTORA: Paula Beschorner Eder  
ORIENTADOR: Prof. Dr. Janderle Rabaiolli

O surgimento de bloqueios criativos pode atrapalhar parcial ou completamente o processo de criação de profissionais de direção de arte. O retrabalho por sua vez, por ser um processo que acompanha a rotina criativa desses profissionais, pode estar diretamente ligado com essas dificuldades. Posto isso, se torna essencial compreender de que maneira a condução do retrabalho pode influenciar o processo criativo de diretores e diretoras de arte em agências de comunicação. Para tal, a metodologia abordada foi a revisão de bibliográfica para conhecer os principais modelos de negócios em comunicação e como se caracterizam, assimilar o conceito de criatividade e de processo criativo dentro do contexto de agências de publicidade e, por fim, investigar o retrabalho em si, dentro da temática de criação publicitária. A aplicação prática desses estudos foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa (MINAYO, 2002) combinada com a técnica de entrevistas narrativas (MUYLAERT *et al.*, 2014). Sete profissionais de direção de arte, atuantes em diferentes modelos de negócio em comunicação, compartilharam suas percepções acerca da relação do retrabalho com gestão e com o potencial criativo. Ao final da pesquisa se compreendeu que a gestão dos pedidos de ajuste pode influenciar negativamente no processo criativo dos profissionais de direção de arte. Foram considerados como principais desencadeadores de retrabalho: prazos apertados, falta de comunicação interna, *briefings* incompletos e incertezas provenientes do cliente.

**Palavras-chave:** Retrabalho. Processo criativo. Direção de arte. Bloqueio criativo.



## ABSTRACT

### **APPROVED\* (\*WITH MODIFICATION): IMPACTS OF REWORK ON THE CREATIVE PROCESS IN ART DIRECTION IN ADVERTISING AGENCIES**

AUTHOR: Paula Beschorner Eder  
ADVISOR: Prof. Dr. Janderle Rabaiolli

Creative blockages can partially or completely hinder the creative process of art direction professionals. Rework, in turn, being a process that accompanies the creative routine of these professionals, can be directly linked to these difficulties. That being said, it is essential to understand how reworking can influence the creative process of art directors in communication agencies. To this end, the methodology used was a literature review to learn about the main business models in communication and how they are characterized, to assimilate the concept of creativity and the creative process within the context of advertising agencies and, finally, to investigate rework itself, within the theme of advertising creation. The practical application of these studies was carried out through qualitative research (MINAYO, 2002) combined with the technique of narrative interviews (MUYLAERT *et al.*, 2014). Seven art direction professionals, working in different communication business models, shared their perceptions of the relationship between rework and management and creative potential. At the end of the research, it was understood that the management of adjustment requests can have a negative influence on the creative process of art direction professionals. The main triggers for rework were: tight deadlines, lack of internal communication, incomplete briefing and uncertainties coming from the client.

**Keywords:** Rework. Creative process. Art direction. Creative block.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
2.1 AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO	15
<b>2.1.1 Organização por função</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Organização por divisão</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Organização por matriz</b>	<b>22</b>
<b>2.1.4 Organização por células</b>	<b>23</b>
<b>2.1.5 Organização por projetos</b>	<b>24</b>
<b>2.1.6 Modelos disruptivos</b>	<b>24</b>
2.2 PROCESSO CRIATIVO E ORGANIZAÇÃO DE IDEIAS	26
<b>2.2.1 Processo criativo em publicidade</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Processo criativo e profissionais de direção de arte</b>	<b>35</b>
2.3 RETRABALHO EM CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA	38
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>42</b>
<b>4 DADOS E RESPOSTAS</b>	<b>47</b>
4.1 HISTÓRICO	47
4.2 ROTINA DE TRABALHO	51
4.3 PROCESSO CRIATIVO	61
4.4 RETRABALHO	67
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>73</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A digitalização da criação publicitária desencadeia, na organização de processos, e conseqüentemente, na execução de produtos finais, fenômenos de aceleração e efemeridade. Esses fatos, provocam o que Carvalho e Christofoli (2016, p. 96) denominam crise na inovação, ou seja, “Em tempos em que tudo é efêmero, a ideia do novo se esgota rapidamente e não sustenta a dimensão de duração necessária para se valorar a novidade”. Essas transformações afetam diretamente a rotina dos profissionais de criatividade, uma vez que precisam se reinventar constantemente para dar conta, além de exigências criativas, mas também de prazos cada vez mais apertados, devido ao alto imediatismo que as plataformas digitais exigem, afinal “Tudo que se produz hoje precisa se integrar ao imenso mundo da internet, caso contrário talvez nem se quer será notado” (JUNGER *et al.*, 2018).

Desse modo, o conceito “processo criativo” se torna relevante para a discussão. Por não se tratar de uma ciência exata, diversos e subjetivos são os fatores que fazem parte do processo de criação dos profissionais de publicidade. O termo criatividade por si só, está atrelado a expressão de ideias e opiniões a partir de experiências oriundas do sujeito (PERROTA, 1995 *apud* PANIZZA, 2004, p. 156). Assim, é possível perceber que:

[...] o homem estabelece relações entre os eventos aos quais está exposto, configurando-os em sua experiência e atribuindo-lhes um significado, uma forma. Estrutura as formas através de ordenações, interligando aspectos e organizando sua consciência (LEMOS, 2000, p. 27).

Ou seja, o processo criativo nada mais é do que uma reorganização de vivências, cruzadas com todo e qualquer tipo de referência exterior ao sujeito. Em consequência disso, quando o processo criativo é aplicado dentro de um modelo de negócio em publicidade, as interações e acontecimentos pautados nesse espaço podem interferir na organização de profissionais de criação, tanto positiva, quanto negativamente. Lemos (2000, p. 33) afirma:

Estas inter-relações originam valores coletivos que representam um padrão referencial básico para o indivíduo e orientam os rumos do processo criativo. As manifestações individuais estão, portanto, sempre ligadas a sentimentos coletivos.

Pedidos de alteração, ou retrabalho, são procedimentos usuais dentro do ambiente criativo e sua origem pode variar de acordo com o tipo de solicitação realizada. Pode ser ocasionado por simples falhas de comunicação, *briefings* incompletos ou até mesmo por erros na gestão como um todo. Pereira (2015, p. 29) reafirma sobre a importância de pequenos detalhes da organização quando diz que “É preciso entender que até mesmo um simples e-mail mal escrito pode causar retrabalho e perda de tempo”.

Quando reforçado pela autora sobre o processo criativo de profissionais de criação ser potencializado através de informações contidas nos *briefings*, é possível observar que a relação direta existente entre cliente e setor de criação, uma vez que, o mapeamento de informações é estabelecido diretamente pelo profissional responsável pela execução gráfica de uma ideia, sem ruídos de comunicação ocasionados por terceiros. Desse modo, cabe estabelecer a hipótese que a proximidade direta entre profissionais de criação com cliente, potencializa o processo criativo, já que a obtenção de dados acontece de maneira instantânea e direta, evitando assim, um possível retrabalho.

Todavia, o que se percebe é que a maneira a qual o retrabalho é conduzido pode gerar desgastes, interrupções em linhas de pensamento, e até mesmo bloqueios criativos, interferindo assim, no processo criativo de profissionais da área. “Quando há interferências e discrepâncias, a comunicação acaba atrapalhando a eficácia, principalmente quando envolve uma equipe de pessoas, como por exemplo, na gestão de projetos” (PEREIRA, 2015, p. 15).

A partir desses diversos fatores, a **temática** do retrabalho dentro da criação publicitária vem à tona. A má condução de ajustes pode desencadear desânimos e estresses desnecessários nos profissionais de publicidade, e conseqüentemente, afetar os seus processos criativos. Portanto, a abordagem desse tema, se justifica por meio de experiências pessoais, e por vezes frustrantes, com processos maçantes e não justificados de retrabalho. Ademais, a curiosidade acerca se profissionais já atuantes no mercado compartilham de uma percepção equivalente, também, se tornou motivadora.

Dito isso, o **problema de pesquisa** surge para compreender, a partir da perspectiva dos diferentes modelos de negócio em publicidade, de que maneira o retrabalho pode interferir no processo criativo dos profissionais de publicidade? Para tanto, é necessário identificar e analisar quais elementos podem afetar essa

organização criativa, mais especificamente de diretores e diretoras de arte, e de como podem se relacionar com o processo de retrabalho.

É importante salientar que a intenção deste trabalho não é problematizar o retrabalho em si, visto que, o levantamento do tema pode ser benéfico para a concepção final de uma ideia ou produto. Entretanto, se pauta a necessidade de questionar a maneira e as motivações das quais surgem os pedidos de retrabalho, analisando o quão necessárias essas intervenções podem de fato aprimorar o trabalho como um todo.

Quanto aos **objetivos específicos**, pretende-se entender a perspectiva da organização criativa de profissionais de direção de arte atuantes no mercado publicitário; Compreender as dinâmicas internas em diferentes modelos de negócio em publicidade e a relação com o retrabalho; Relacionar o processo criativo e as adequações que envolvem o retrabalho, visando uma adequação positiva das práticas de diretores e diretoras de arte.

O primeiro passo **metodológico** abordado é a revisão bibliográfica. A fim de identificar, selecionar e localizar conceitos e documentos que se alinhem com a proposta do trabalho, se constrói um acervo informativo para a fundamentação teórica da discussão (STUMPF, 2005). Ademais, posto os objetivos do presente trabalho, a investigação de perspectivas dos profissionais de criação será coletada por meio da pesquisa qualitativa, com aprofundamento da técnica de entrevista narrativa.

Quanto à **estrutura** do trabalho, o referencial teórico se subdivide em três principais temáticas: 1) Agências de publicidade e os novos modelos de negócio - se discute sobre os aspectos que caracterizam uma agência de publicidade e as maneiras as quais se organizam estruturalmente pela perspectiva de autores que trabalham gestão na atividade publicitária como Dantas (2009), Gomes (2008) Lupetti (2009) e Perez (2008); 2) Processo criativo e organização de ideias - se torna relevante para a temática compreender a diferença entre conceitos como “criatividade” e “processo criativo” e de que maneira fazem parte da rotina da publicidade e dos profissionais de direção de arte. e 3) Retrabalho em criação publicitária - a partir de um olhar de gestão e administração, discute-se de que maneira os pedidos de ajuste respinga no setor de criação de agências de publicidade, assim como seus principais efeitos. Em sequência, as decisões metodológicas são apresentadas, assim como a análise e discussão das

entrevistas, relacionando-as com conceitos e pressupostos anteriormente abordados ao longo do referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção deste capítulo, pautou-se necessário subdividi-lo em três principais temáticas que sustentam a reflexão do trabalho. A discussão inicia com o ambiente de agências de publicidade e suas estruturas organizacionais, seguida do processo criativo e profissionais de direção de arte e, por fim, o retrabalho.

### 2.1 AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

A velocidade dos fatos e a evolução da tecnologia traz novas reflexões e perspectivas acerca do mundo dos negócios (LUPETTI, 2009). Esses fenômenos acabam por gerar uma alta competitividade, exigindo que as empresas se reinventem e se destaquem entre si. Com isso, também surgem as exigências de consumidores cada vez mais informados que, além de consumir, buscam por marcas às quais consigam se identificar, havendo a necessidade de um relacionamento estreito e transparente, a fim de garantir uma relação de fidelidade. Para que essa conexão se torne mais assertiva e estratégica, muitas marcas terceirizam sua comunicação para profissionais da área de publicidade e propaganda. De acordo com o item 1.3 das normas padrão do CENP<sup>1</sup>, órgão responsável pela regularização da atividade publicitária no Brasil, uma agência de publicidade e propaganda:

[...] é nos termos do art. 6º do Dec. nº 57.690/66, empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, através de profissionais a seu serviço que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Comunicação, por ordem e conta de Clientes Anunciantes com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem (CENP, 1998).

Conforme apresentado nesse mesmo item, identifica-se que o negócio publicitário, em sua essência, é composto pela tríade: agência, cliente e veículo de comunicação. Sendo o cliente responsável pela demanda, a agência pela estratégia e concepção e os veículos, que por serem meios de difusão, transmitem a

---

<sup>1</sup> Conselho Executivo das Normas-Padrão

mensagem para o público pretendido (GOMES, 2008). Dito isso, a autora irá caracterizar agência de publicidade como “[...] uma empresa de serviços técnicos profissionais que atua como intermediária entre a empresa anunciante e a empresa meio” (GOMES, 2008, p. 144) sem descartar o caráter administrativo da publicidade, atribuindo-lhe, também, uma função comercial (GOMES, 2008). Perez (2008, p. 14) reitera essa visão ao afirmar que “Uma agência de propaganda é essencialmente uma prestadora de serviços [...]” em que “[...] o cliente compra uma promessa de execução, não um bem concreto passível de avaliação prévia”.

Dantas (2009), além de caracterizar uma agência como prestadora de serviços, dá ênfase para a nomenclatura “agência de comunicação publicitária”, justificando a necessidade de correlação entre os departamentos, a fim de que, os serviços sejam prestados de maneira mais completa. Para Lupetti (2009, p. 55) essa conexão entre os setores, gera um “[...] composto de comunicação em um esforço integrado com a organização”. A autora ainda complementa: “As agências deixaram de ser só de propaganda ou publicidade para se tornarem agências de comunicação, atendendo os anunciantes em função das necessidades deles” (LUPETTI, 2009, p. 54).

A partir das diferentes perspectivas abordadas, compreende-se que agências de comunicação publicitária são empresas prestadoras de serviços de comunicação, organizadas em departamentos que precisam coexistir harmoniosamente. Além de que, com base na tríade que compõe esse modelo de negócio, para seu sustento, trabalham de acordo com objetivos específicos que surgem da captação de clientes, se estabelecendo o processo de comunicação. Gomes (2008, p. 144) reafirma ao dizer que esse processo “[...] é ativado pela necessidade que um anunciante tem de resolver problemas específicos que implicam comunicar-se com seu público-alvo”. Para que essa relação de troca aconteça de maneira fluída e organizada, noções de gestão e organização empresarial são necessárias. “O modo pelo qual as várias partes de uma organização são ajustadas é denominado estrutura” (GOMES, 2008, p. 26). Perez (2008, p. 4) ainda reforça sobre a importância que esse sistema deve possuir para facilitar o alcance de objetivos pré determinados, além de administrar “[...] a rotina, as melhorias e as novas estratégias dentro do seu segmento de mercado”.

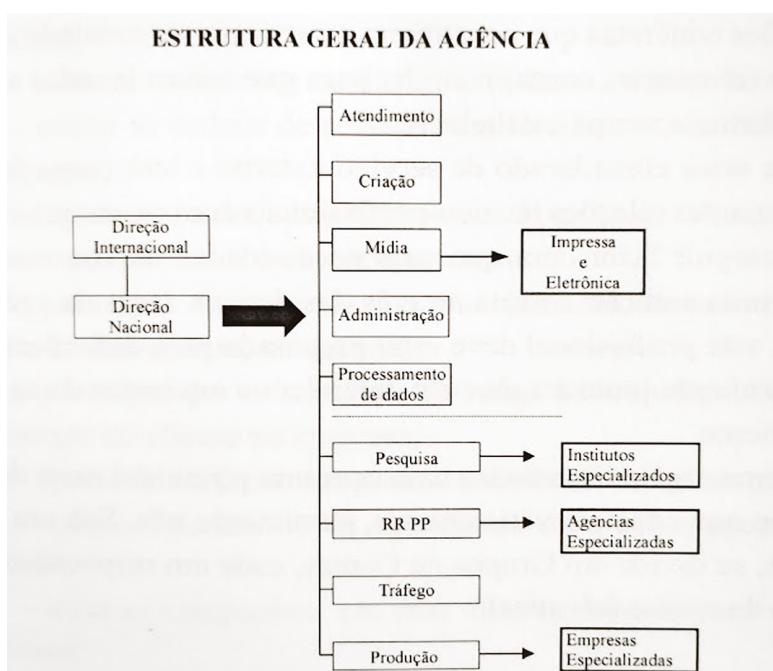
Uma agência de comunicação publicitária pode se estruturar através de diversas maneiras “[...] tendo em vista sua natureza, disponibilidade de recursos,



trajetória histórica e também perfil dos seus principais gestores” (PEREZ, 2008, p. 8). Todavia, os modelos usuais, ou tradicionais, possuem “[...] em sua organização pelo menos seis atividades principais: o atendimento, a criação, a pesquisa e planejamento, a produção, a mídia e o tráfego” (DANTAS, 2009, p. 45). Essas atividades, normalmente, são organizadas a partir de departamentos, ou setores, que representam “[...] os locais onde as mensagens são concebidas, planejadas e distribuídas aos meios de comunicação” (AUCAR, 2016, p. 115).

Por mais que sejam elencados departamentos de atividades dentro de uma agência, levando em consideração fatores, principalmente, como porte e modelo de negócio (CARVALHO; CHRISTOFOLI, 2016), alguns desses setores podem ser unidos ou até mesmo terceirizados. Assim, se reitera que, por mais que o modelo acima seja reconhecido como um padrão adotado por muitas agências, é importante salientar que “Tanto a organização como os ambientes são dinâmicos” (PEREZ, 2008, p. 4). Desse modo, “Não se pode estabelecer um organograma padrão porque cada agência é única em sua estrutura e posicionamento. Logo, dentro desse esquema apresentado, é possível encontrar-se inúmeras variações, até bastante substanciais” (GOMES, 2008, p. 149) (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura geral da agência de publicidade.



Fonte: Gomes (2008, p.149).

Conforme apresentado pelas autoras anteriormente, a partir das áreas que compõem um modelo de negócio de publicidade, é possível fazer rearranjos de acordo com a necessidade do núcleo que irá compor aquela estrutura. Assim, surge outro aspecto, ao qual se pode compreender a estrutura de uma organização publicitária: o viés social. Seres humanos, enquanto seres sociais de maneira inerente, tendem a se organizar nesses espaços a partir de aspectos comuns. A partir dessa perspectiva, pode-se compreender agências de comunicação como um ambiente, que reúne uma equipe profissional com características comuns para o exercício das atividades estratégico-criativas (SETTON, 2002).

Aplicado nas dinâmicas modernas, Santos (2017, p. 51) aborda sobre como o *habitus* pode ser “[...] entendido como o princípio básico e organizador social que torna os sujeitos propensos a desenvolverem certos estilos de vida e gostos”. Dentro do ambiente profissional, mais especificamente o publicitário, podemos relacionar o conceito de *habitus* com o que se denomina cultura organizacional. Esse conceito pode ser visto como:

[...] fruto de um sistema que regula o comportamento dos agentes em campo e que se faz presente à medida que este sujeito o internaliza. Assim, pode-se dizer que o *habitus* se dá, a partir desta internalização das práticas do campo assim como a eles são passadas, e depois as executam com naturalidade (SCHUCH, 2019, p. 61-62).

Assim, é possível compreender a justificativa de que, cada vez mais, o mercado publicitário busca romper com modelos de negócios considerados tradicionais, já que junto à estrutura organizacional, está atrelado um *habitus* publicitário, ou seja, uma cultura de agência de comunicação publicitária, também considerado tradicional.

[...] ainda é possível encontrar práticas organizacionais e profissionais há muito arraigadas à cultura da publicidade brasileira, que continuam a impor-se, por vezes, de forma nefasta, sobre o labor publicitário. Entre velhas práticas que tornaram-se fazem parte da cultura das agências de publicidade, é possível identificar as longas jornadas que marcam o cotidiano de trabalho em grandes agências (OLIVEIRA, 2015, p. 5-6).

Comunicação é uma via de mão dupla, formada por um emissor e um receptor, e por isso, um processo essencialmente social. Santos (2017, p. 75)

reafirma ao argumentar que a publicidade é “[...] um fenômeno cultural e complexo que equilibra os espaços da produção e da recepção”. Desse modo, enquanto seres sociais, os aspectos culturais que contemplamos são contribuintes para a construção de uma identidade própria, podendo ser de âmbito pessoal e/ou profissional. “Na cena da pós-modernidade, o trabalho revela-se em único ato, que aciona ao mesmo tempo o social e o individual dos sujeitos pós-modernos.” (OLIVEIRA, 2015, p. 2). A seguir, serão apresentadas algumas das formas mais comuns em que agências de comunicação publicitária podem se organizar de acordo com os aspectos anteriormente abordados neste mesmo capítulo.

### 2.1.1 Organização por função

É o modelo mais tradicional a ser aplicado em empresas de publicidade (figura 2). Como a própria nomenclatura indica, a organização é estruturada a partir da função desempenhada pelos funcionários, ou seja, são agrupados de acordo com suas “[...] especialidades, interesses e responsabilidades técnicas” (LUPETTI, 2009, p. 27). Assim, formam-se departamentos especializados e separados de acordo com um conhecimento em comum (FAUSTINO, 2000). Uma característica marcante desse modelo é a independência entre os setores. Faustino (2000) reafirma que as responsabilidades e decisões oriundas de cada departamento são consequência da autonomia que esse modo de gerir promove.

Figura 2 - Exemplo de estrutura organizacional por função.



Fonte: Lupetti (2009, p.28).

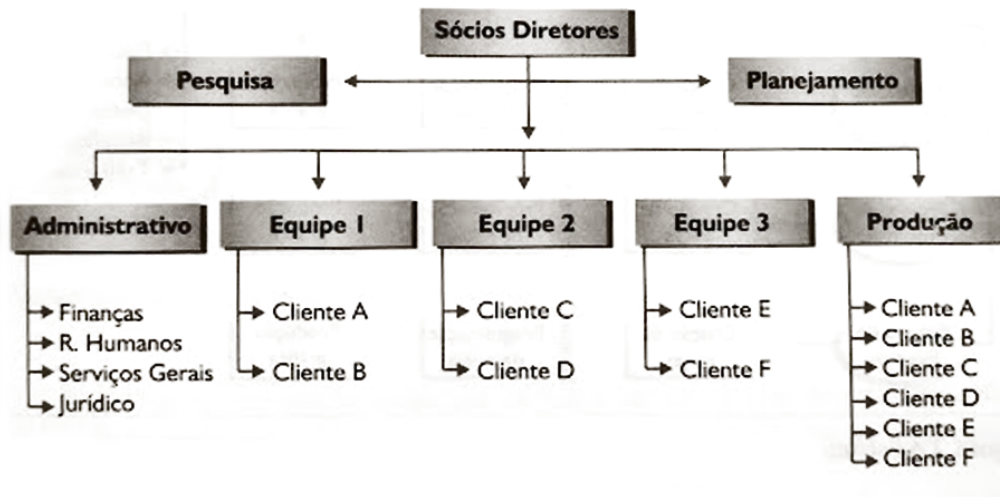
Com funções bem delimitadas, a cobrança e atribuição de responsabilidades se torna mais viável (PEREZ, 2008). Todavia, Faustino destaca que essas subdivisões podem desencadear uma “[...] multiplicação dos níveis hierárquicos [...]” (2000, p. 94), promovendo uma estrutura verticalizada de negócio.

### **2.1.2 Organização por divisão**

Anteriormente, o modelo apresentado se moldava em torno do conhecimento técnico dos funcionários, neste novo recorte, a estrutura se dá a partir de conhecimentos específicos acerca de clientes, produtos ou espaço físico. A estrutura por divisão, ou divisional, agrupa “[...] pessoas com diferentes tarefas e habilidades, que trabalham no mesmo produto, servem a clientes semelhantes e/ou operam na mesma região geográfica” (LUPETTI, 2009, p. 28). Pelas constantes adaptações que podem ocorrer, se torna uma organização mais fluída e flexível “Enquanto a estrutura funcional tem uma lógica ligada à mono-atividade, a estrutura divisional surge associada à multi-atividade” (FAUSTINO, 2000, p. 95).

A organização divisional (figura 3) permite a formação de uma equipe especializada em diferentes nichos, de acordo com seus respectivos conhecimentos profissionais (PEREZ, 2008). A qualificação dos funcionários, de acordo com cliente, produto ou território, é capaz de gerar um atendimento personalizado, e consequentemente, uma experiência de qualidade para os clientes.

Figura 3 - Exemplo de estrutura organizacional por divisão.



Fonte: Lupetti (2009, p. 29).

Ao definir a cartela de **clientes** como molde para organização de uma empresa, Perez (2008, p. 10) afirma que o principal objetivo desse sistema é “[...] a garantia da satisfação do cliente”. Assim, rearranjos podem ser realizados constantemente, desde que as necessidades e exigências dos clientes sejam atendidas. A estruturação em torno de **produtos**, como sua própria nomenclatura já afirma: “Aplica-se à estruturação de grandes empresas com muitos produtos e/ou com produtos que possuem diferenças importantes entre si.” (PEREZ, 2008, p. 10).

Dentro dessa estrutura, Lupetti (2009) ainda considera a organização por **território**, quando afirma sobre a operação de atividades de acordo com a região geográfica. Pode se dizer que essa é uma organização resultante da globalização, uma vez que, a comunicação e a informação não se restringem aos limites físico-geográficos (BAUMAN, 1999), movimentando-se “mais livremente entre as fronteiras, permitindo às empresas um crescimento em dimensão e capacidades de expansão dos mercados e de produção com custos mais competitivos” (FAUSTINO, 2000, p. 54). Essas novas possibilidades, permitiram que muitas empresas fossem capazes de abrir filiais e administrá-las a partir de uma representante central (PEREZ, 2008, p. 9), mas sem desalinhar valores e compromissos de marca.

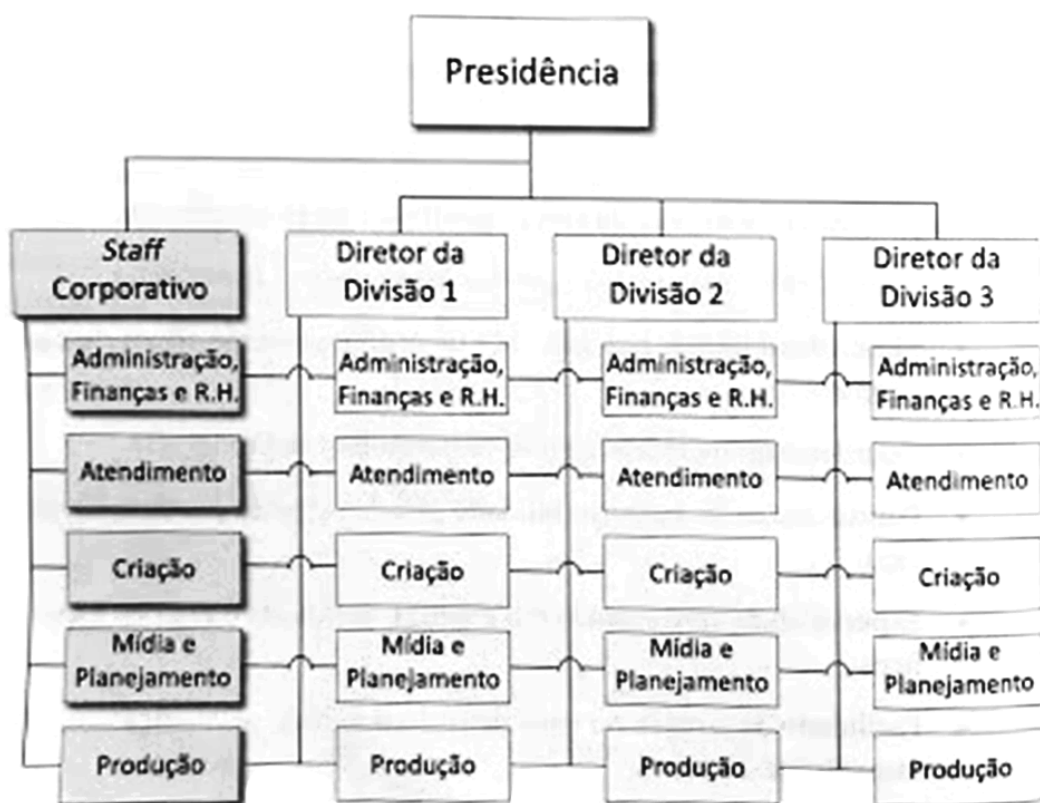
Isso posto, se destaca o traço especialista que caracteriza esse modelo organizacional, uma vez que, os profissionais aprofundam seus conhecimentos de

acordo com algum produto, cliente ou região em específico, garantindo maior personalização.

### 2.1.3 Organização por matriz

A organização por matriz (figura 4) surge tendo como principal característica “[...] a existência de um sistema múltiplo de comando [...]” (FAUSTINO, 2000, p. 96). Por meio de uma equipe multifuncional (DANTAS, 2015), utiliza de conhecimentos técnicos, estimulados pela organização funcional e aspectos de interação, estimulados pela estrutura divisional (LUPETTI, 2009).

Figura 4 - Exemplo de estrutura organizacional por matriz.



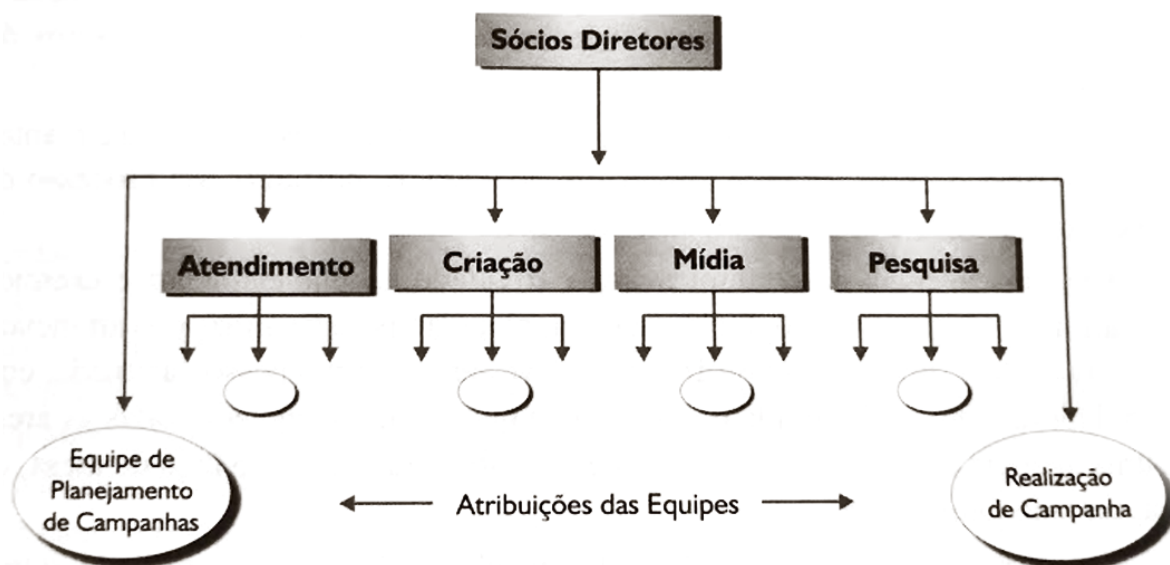
Fonte: Dantas (2015, p.78).

Agências que possuem *heads*<sup>2</sup> responsáveis por departamentos específicos, podem ser citadas como exemplo desse modelo de organização. Assim, além dos líderes que comandam a agência como um todo, existe o *head* de criação, por exemplo, incumbido especificamente da revisão criativa.

### 2.1.4 Organização por células

Também conhecida por estrutura por equipe, a organização por células (figura 5) surge com o intuito de quebrar barreiras entre os setores (LUPETTI, 2009). A maior integração entre os departamentos, faz com que os profissionais visualizem melhor as atividades um dos outros e assim, problemas podem ser solucionados mais rapidamente, tal qual a tomada de decisões. Posto isso, o principal atributo dessa organização, é um modelo mais cooperativo de trabalho.

Figura 5 - Exemplo de estrutura organizacional por células.



Fonte: Lupetti (2009, p. 31).

A interdisciplinaridade também se torna um forte aspecto desse modelo. A maior colaboração entre equipe na rotina de trabalho faz com que a troca de

<sup>2</sup> Tradução livre para “cabeças”. Os *heads* representam uma espécie de líder dentro de equipes. Com um olhar mais generalizado sobre os processos e assim, responsáveis pela tomada de certas decisões.

conhecimentos e potenciais criativos dos profissionais seja mais instigada (DANTAS, 2015).

### **2.1.5 Organização por projetos**

Este modelo, por sua vez, tem sua estrutura organizada em torno de ações pontuais, que se alteram de acordo com a complexidade de cada projeto (DANTAS, 2015). Portanto, percebe-se que é uma organização pautada pela delimitação do tempo, ou seja, com início, meio e fim devidamente delimitados, não atendendo às regularidades de atividade padrão de agências publicitárias (PEREZ, 2008). Abrange, principalmente, campanhas, lançamentos e atividades limitadas, que proporcionam resultados únicos.

Tendo em vista o caráter particular e flexível que esse modelo apresenta, se torna complexo representá-lo em organogramas conforme demonstrado nas estruturas citadas anteriormente. Pela delimitação existente entre departamentos, ainda não é considerado um modelo inovador, entretanto, pode ser um passo inicial para uma organização considerada disruptiva.

### **2.1.6 Modelos disruptivos**

As novas demandas e tendências tecnológicas influenciam diretamente nas dinâmicas do mercado, podendo ser tão marcantes ao ponto de induzirem a ruptura na estrutura organizacional de um negócio. Assim, existem muitos modelos de publicidade que não se encaixam nas nomenclaturas contidas na literatura, mas que pela busca da superação de problemáticas existentes na prática publicitária, se reorganizam a partir de uma nova perspectiva. “[...] as novas formas organizacionais poderão surgir quer através da evolução das actuais estruturas quer pela ruptura com as Práticas organizacionais existentes” (FAUSTINO, 2000, p. 96). “Percebemos que as agências de propaganda possuem uma organização híbrida, ou seja, não optam por um único modelo. [...] Assim elas procuram potencializar os pontos fortes dos dois modelos e atenuar as fragilidades” (PEREZ, 2008, p. 11).

Essa dinamicidade e fluidez caracteriza uma nova tendência para o cenário dos negócios em publicidade. “O mercado, que antes parecia ser visto como algo quase imutável, [...] com a popularização das tecnologias de informação e



comunicação, passou a ser visto como algo dinâmico, um verdadeiro alvo móvel” (DANTAS, 2009, p. 58). A criatividade característica do nicho publicitário ultrapassa os limites internos do setor de criação e também se torna um fator para a resolução de problemas internos enquanto negócio.

A disrupção nos modelos tradicionais de fazer publicidade, abre espaço para estudos sobre novos modelos de negócio, “[...] fazendo com que os modelos tradicionais, no mínimo, questionem seus formatos e rotinas de trabalho” (SCHUCH, 2019, p. 10). Novas tendências e inovações, também permitem com que o *habitus* publicitário existente possa ser questionado e, juntamente com o mercado, se atualize e se adeque de acordo com as novas dinâmicas. “É muito importante que a estrutura de uma empresa esteja alinhada às tendências de mercado de seu segmento, para que consiga se manter relevante e realizando boas entregas a seus clientes” (VEBER, 2019, p. 12). A partir dessa perspectiva que esses novos modelos são originados, uma vez que o *habitus* publicitário foi moldado por constantes abusos e falta de limitações nas prestações de serviços. “Existe uma cultura de longas jornadas de trabalho nas agências de publicidade. Muitas vezes, trabalha-se mais de dois turnos para conseguir cumprir as metas.” (CRAMER, 2018, p. 15).

Diretamente relacionada às longas jornadas, fala-se especialmente do trabalho que ultrapassa a dez horas por dia e adentra finais de semana, sem o devido pagamento de horas extras ou compensação por banco de horas, passando-se dessa forma, ao arrepio da lei. Mas a insatisfação, [...], também é resultado da falta de reconhecimento e valorização do engajamento e empenho dos publicitários para com suas agências (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Ademais, do mesmo modo que os anunciantes vêm se tornando cada vez mais conscientes e, conseqüentemente, exigentes em relação a sua comunicação, posicionamento e valores de marca, publicitários e publicitárias agora também buscam espaços profissionais que estejam alinhados com seus objetivos e perspectivas.

As mudanças são reflexo de reinvenções do mercado e importantes demandas sociais, como a busca por direitos trabalhistas, diante da precarização do trabalho, maior representatividade de grupos minoritários no processo criativo, entre outros atravessamentos sociais e econômicos (MEDEIROS, 2022, p. 17).

Entretanto, apesar das novas possibilidades e discussões acerca de um mercado publicitário mais saudável, entendendo que uma empresa de comunicação em publicidade ainda é um negócio que depende do cliente para seu sustento, Dantas (2009, p. 58) aborda sobre a relação entre profissionais de criação e o tempo: “O negócio publicitário, nos dias de hoje, está a exigir o cumprimento de prazos [...]. Isso equivale dizer que o tempo do publicitário, em especial dos diretores de criação, agora é do cliente”, ou seja, apesar de novas ferramentas e opções de estruturação de um negócio que buscam cada vez mais organizar fluxos e processos, as exigências e o tempo do cliente ainda são fatores que fogem do controle da gestão.

Ademais, existem inúmeros outros modelos que se encaixam em padrões considerados disruptivos de fazer publicidade, entretanto, a fim de melhor delimitar os estudos de retrabalho, até mesmo por uma melhor padronização no modo de gestão, apenas os modelos acima citados serão utilizados como referenciais para a aplicação da metodologia.

## 2.2 PROCESSO CRIATIVO E ORGANIZAÇÃO DE IDEIAS

Discutir acerca da criatividade é um grande desafio, por se tratar de um aspecto intangível ao sujeito, além de que pode ser interferido por inúmeros fenômenos<sup>3</sup>, tanto internos como externos ao ser. Entretanto, por mais que sejam estudos referentes às ciências humanas, ou seja, em que cada fenômeno é subjetivo, através da produção científica, o processo da criatividade pode ser debatido, surgindo aspectos comuns aos indivíduos.

Em um primeiro instante, antes de compreender de que maneira o processo criativo se desdobra, é necessário discorrer acerca do conceito de criatividade e de que modo esse aspecto se faz importante para a associação de ideias. Novaes (1971, p. 17) aborda sobre a definição etimológica do termo, ou seja “[...] está ligada ao termo criar - que quer dizer - dar existência a, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins.” A capacidade de sermos seres criativos está diretamente ligada com a nossa

---

<sup>3</sup> Aqui fenômenos estão diretamente atrelados a ações as quais fogem do controle do sujeito, ou seja, acontecimentos em sua pura essência de manifestação. (GOTO; HOLANDA; COSTA, 2018).

construção social. “[...] a criatividade se realiza em conjunto com a realização da personalidade de um ser” (OSTROWER, 2010, p. 130).

Petermann (2023) caracteriza a criatividade como uma pulsão de vida, assim, por meio dessa perspectiva, podemos atribuí-la como um aspecto inato do ser. Complementada por Matisse (*apud* NOVAES, 1971, p. 18) quando alega que “[...] criar é expressar o que se tem dentro de si, devendo ser a concepção criativa, sempre original e individual, uma vez que todo esforço autêntico de criação é interior”.

Dito isso, a palavra “espontaneidade” se torna um forte atributo do ser criativo, afinal, é um traço: individual, natural e inerente. A correlação entre o “criar” com a autenticidade, deriva o que Ostrower (2010) denomina associações. “Espontâneas, as associações afluem em nossa mente com uma velocidade extraordinária” (OSTROWER, 2010, p. 20). Novaes (1971, p. 22) aborda a nomenclatura “[...] *associacionismo* que baseia a criatividade no relacionamento com o processo de tentativas e erros e o pensamento criativo na ativação de conexões mentais que continuam até que surja a combinação certa ou até que o pensador desista”.

Resumidamente, podemos então afirmar que a associação de ideias de maneira lógica e interconectada, representa o processo criativo. “Apesar de espontâneo, há mais do que certa coincidência no associar, há coerência” (OSTROWER, 2010, p. 20). É importante salientar, que essas associações podem acontecer de maneira inconsciente, por isso se torna difícil classificar o começo e o fim do desenvolvimento da criatividade. Contudo, ao longo dos anos, diversas elaborações sobre processo criativo foram desenvolvidas, até mesmo, como uma forma de se encontrar o cerne da criatividade. Panizza (2004), em sua tese, apresenta um quadro (figura 6), em que sintetiza os principais nomes que teorizam sobre etapas que podem compor o caminho da associação de ideias.

Figura 6 - Quadro de resumo com principais estudiosos sobre etapas do processo criativo.

		ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO			
		Delimitação do problema	Acúmulo de dados	Incubação + ideação	Verificação
AUTORES	Ostrower	Insight	Insight	Elaboração	Inspiração
	Torrance	Preparação	Preparação	Incubação Iluminação	Revisão
	Kneller	Primeira apreensão	Preparação	Incubação Iluminação	Verificação
	Oech	Fase germinativa	Fase germinativa	Fase germinativa	Fase prática
	Osborn	Orientação	Preparação Análise	Ideação Incubação	Síntese Avaliação
	Peterson	Saturação	Saturação	Incubação Iluminação	Verificação
	Estrada	Questionamento	Acúmulo de dados	Incubação + iluminação	Elaboração Comunicação

Fonte: Panizza (2004, p. 186).

Para a presente pesquisa, não se torna necessário elaborar especificamente sobre cada uma das etapas trazidas pelos autores abordados por Panizza, mas sim, compreender que as diferentes teorias apresentadas, por mais que possuam aspectos comuns, caracterizam o processo criativo como sequencial, espontâneo e dinâmico. “[...] todas as etapas constituintes, apesar de sua seqüência lógica, não determinam um processo contínuo e linear” (PANIZZA, 2004, p. 182).

Braga *et al.* (2018) discorre sobre como as motivações intrínsecas e extrínsecas do sujeito são precisas para se conhecer um pensamento criativo individual. Vieira (2004) faz uma ótima analogia ao comparar a criatividade com uma chama, que precisa ser constantemente alimentada por um combustível, representado pelas interpretações mundanas: “A criatividade é um estado latente em todos nós; [...] Pode-se dizer que iluminado é aquele que não deixa faltar em sua lâmparina o combustível que alimenta a chama” (VIEIRA, 2004, p. 22).

*Jung*, com sua *teoria da reconciliação dos pólos oposto* ligada à dicotomia existente entre o consciente e o inconsciente, o racional e o irracional, a sensação e intuição, o pensamento e o sentimento, a introversão e a extroversão, o individual e o coletivo [...] (NOVAES, 1971, p. 25).

Assim, nota-se a dualidade que compõe o processo criativo. A junção de vivências que permeiam o inconsciente, ou seja, trazem a personalidade individual do sujeito, com vivências conscientes, que dizem respeito principalmente aos conhecimentos e experiências marcantes resultantes do meio vivido. Campos (2014) elenca que as principais ferramentas de trabalho do publicitário são sua própria mente e o ambiente ao seu redor.

[...] os processos criativos por assim dizer são um resultado da conexão entre dois níveis, o nível individual e o nível cultural. O nível individual está relacionado com sua vida pessoal e suas necessidades como indivíduo. Já o nível cultural, está relacionado com o ambiente onde ele convive e as influências externas percebidas pelo indivíduo (CRAMER, 2018, p. 18).

Por conseguinte, percebe-se o caráter flexível que orienta esse processo. Bertomeu (2010, p. 9) defende que a “Flexibilidade pode ser compreendida como o rompimento de um padrão de pensamento e adoção de uma postura que seja capaz de visualizar sob vários enfoques o mesmo problema”. Entretanto, para que o processo possa se tornar mais dinâmico e as associações mais fluidas, o profissional de criação precisa carregar consigo um vasto leque de referências. Assim, surge outra importante característica que compõe o processo criativo: a interdisciplinaridade. “Ao abrirmos as definições que cercam a complexidade da criatividade, sem sombra de dúvidas deparamos com respostas que envolvem estudos multidisciplinares, porque, para estudá-la, precisamos estudar nossa mente” (BERTOMEU, 2010, p. 3).

As diferentes áreas de conhecimento que compõem nossa subjetividade são necessárias para nos moldar, no que classificamos como “criativo”. Resumidamente, é possível classificar o sujeito criativo como um sujeito “vivido”. “A pessoa criativa é [...] aquela que ao longo da vida vai montando um “banco de dados” dos assuntos mais diversos.” (PANIZZA, 2004, p. 171). O conjunto da personalidade com as experiências, compõe a multidisciplinaridade individual de cada publicitário, gerando assim o que se classifica como *background* cultural.

O background cultural reside na experiência de vida de uma pessoa, em suas leituras, filmes, músicas, acontecimentos, infinidades de coisas adquiridas ao seu redor ao longo do tempo. Um publicitário deve beber nas mais diversas fontes, sem preconceito, pois, na propaganda, é necessário conhecer diversas culturas, contextos, para aproximar-se dos variados públicos, gerando a cada nova mensagem uma surpresa criativa a despertar o interesse dos espectadores (LAURINDO; D’AVILA, 2007, p. 89).

Coerência é outro forte aspecto que surge no processo criativo. “Apesar de espontâneo, há mais do que certa coincidência no associar, há coerência” (OSTROWER, 2010, p. 20). Estando diretamente atrelada ao ato de conectar, estabelecer uma conexão, se torna relevante afirmar que um processo criativo seja inconsciente, ou, composto de uma sequência estratégica de fases, podem variar de acordo com a organização pessoal de cada profissional.

Apresentadas diversas características que compõem o processo criativo, parte-se para a justificativa de sua existência, ou seja, o que/por que se desencadeia um processo criativo? E a resposta é simples: um problema. O gatilho para a mente estruturar associações, conscientes ou inconscientes, surge como mecanismo de solução de problemas. Laurindo e D’Ávila (2007, p. 90) associam o processo criativo diretamente “[...] à solução de problemas e à investigação, implicando idéias novas”. Reforçado por Bertomeu (2010, p. 3) ao afirmar que “[...] a criatividade é a arte de solucionar problemas” em que se vê envolvido, utilizado o próprio conhecimento como recurso (CRAMER, 2018).

A capacidade de criação se dá a partir do momento que uma realidade já conhecida é reinventada a partir de um novo olhar (GOMES, 2008). Em vista disso, é possível perceber que a concepção de ideias não é um ato momentâneo, mas sim um conjunto de ações metódicas que organizam ideias de uma forma lógica, visando alcançar objetivos traçados para cada cliente, dentro do perfil de cada diretor ou diretora de arte.

Em síntese, o comportamento criativo pode ser estudado de acordo com as diversas posições teóricas tais como: as desenvolvimentistas, condutistas, gestaltistas, culturalistas, psicanalíticas, dado o fato que os determinantes da conduta são múltiplos. Entretanto, devemos interpretar o comportamento criativo, levando-se sempre em conta o complexo das condições estimuladoras, dos fatores energizadores e das possibilidades das variações comportamentais, correspondendo sempre a uma individualidade que poderia ser representada por um ponto em n dimensões no espaço, onde ninguém ocuparia exatamente a mesma posição (NOVAES, 1971, p. 63).

Conforme já visto anteriormente, não existe uma fórmula exata para que a criatividade seja despertada, entretanto, ao avaliar os diferentes fenômenos que podem interferir no processo criativo, é possível elaborar que a criatividade pode ser individualmente “moldada” em algumas etapas. “É recorrente pensar em processo

criativo, seja ele em que área for, a partir da dinâmica de estágios, embora, nem sempre eles se apresentem de forma rigidamente definida” (BRAGA *et al.*, 2018, p. 553). Consciente ou inconsciente, a associação de ideias acontece por meio de um somatório de esforços (BRAGA *et al.*, 2018), visam alcançar um objetivo. Portanto, se desmistifica que para ser criativo, ideias surgem de maneira espontânea.

Não há insights sem questionamentos anteriores e encontrá-los não é privilégio de poucos, mas uma resposta mental a profissionais que estão em constante busca de respostas mais adequadas às soluções que precisam encontrar (BERTOMEU, 2010, p. 8).

O “ser criativo” é determinado pela reordenação de experiências individuais, a fim de solucionar problemas do cotidiano, a partir de perspectivas não usuais. “A capacidade de explorar diferentes caminhos e abordagens e não se fixar demais em um só aspecto é a marca do pensador criativo” (BURTENSCHAW *et al.*, 2010, p. 104), ou seja, “Ver o problema criativo com “outros olhos” é um pré-requisito para produzir conceitos que apresentem a proposta publicitária de modo original e memorável” (BURTENSCHAW *et al.*, 2010, p. 100)

Dito isso, a troca de experiências e/ou conhecimento entre os indivíduos pode se tornar muito rica e potencializadora de processos criativos individuais. “O processo de criar significa um processo vivencial que abrange uma ampliação da consciência, enriquece tanto o indivíduo que cria, como também aquele que recebe a criação e a recria para si.” (LEMOS, 2000). Debates e conversas desencadeiam diferentes interpretações e perspectivas a partir de uma mesma informação. Assim, é imprescindível o incentivo dessas práticas por parte da organização empresarial.

Se por um lado, compreendemos que a criatividade é um atributo que precisa ser fomentado para que se torne cada vez mais aguçado e que o processo criativo pode ser influenciado por diversos fenômenos, sejam internos ou externos, algumas metodologias e técnicas surgem como ferramentas que auxiliam na qualificação e desenvolvimento de um projeto. Mazzarotto (2018, p. 81) afirma que “[...] a adoção de um método é fundamental, pois permite o controle do processo criativo e seu direcionamento para a solução prática e viável dos problemas de comunicação [...]”.

Petermann (2023) classifica os métodos como condutores de um processo, ou seja, é um processo mais longo composto por etapas que guiam o processo criativo. Um exemplo muito popular é o *design thinking*. Mazzarotto (2018) considera

que esse método representa uma espiral, que se intensifica a cada etapa que é trabalhada. Já as técnicas são ferramentas mais objetivas - mas não significa que não sejam elaboradas - que auxiliam na construção de ideias (PETERMANN, 2023).

O *brainstorming* é uma das técnicas mais conhecidas e acessíveis dentro de uma rotina acelerada, já que representa a livre liberação de pensamentos (PETERMANN, 2023). Conforme ainda abordado pela autora, a rede semântica (CARRASCOZA, 2003) e mapa mental (PAZMINO, 2015), por exemplo, também são ferramentas muito úteis que auxiliam na liberação e associação de ideias. Os ambientes profissionais devem incentivar essas práticas a fim de qualificar seus serviços e relações entre equipe. Ademais, essas técnicas podem ser adaptadas de acordo com o funcionamento de uma agência de comunicação, por exemplo.

A partir disso, é viável fazer uma associação direta entre criatividade e organização, uma vez que, para solucionar um problema, a criatividade se torna pré-requisito necessário para a estruturação do processo de sistematização de ideias e referências. “Por isso, a organização talvez seja uma característica vital para quem deseja seguir nessa área” (PETERMANN, 2023, p. 49), pois a “[...] estabilidade nos processos e práticas é necessária para que possamos reservar uma porção de energia para movimentar processos criativos” (PETERMANN, 2023, p. 26). Então, se fundamenta a importância da gestão dentro de um ambiente organizacional, podendo servir de incentivo e fortalecimento de um bom processo criativo.

O processo criativo muitas vezes não obedece a regras, por ser um processo de natureza mais livre e sem limitações, para que seja aproveitado da melhor maneira é de suma importância que haja por trás deste processo um conjunto bem estruturado de práticas de gestão [...] (CRAMER, 2018, p. 19).

Portanto, o processo criativo, por lidar com a dicotomia racional *versus* irracional, é um fenômeno espontâneo, que está diretamente associado à personalidade e interdisciplinaridade de cada sujeito. A necessidade de elaborar passos ou aplicar uma metodologia que mapeie esse processo surge como uma maneira de auxiliar a ponte entre problema e solução, sendo guiados por um objetivo específico que, no caso da publicidade, abrange a comunicação.



### 2.2.1 Processo criativo em publicidade

Após compreender um pouco mais a fundo sobre a maneira que o processo criativo ocorre, tendo em vista o recorte publicitário do presente trabalho, é necessário compreender de que modo esse processo precisa acontecer dentro das dinâmicas do mercado, ou seja, “[...] a criação publicitária está e se constitui no público para o qual nos dirigimos quando criamos [...]” (PETERMANN, 2023, p. 23) possuindo “[...] objetivos bem definidos e modulados a partir de um cliente [...]” (PETERMANN, 2023, p. 51). Independente do modelo de organização adotado, a prestação do serviço publicitário acontece em etapas e com objetivos de comunicação específicos a serem atendidos. “Diferentemente da rebeldia ideológica, a rebeldia criativa aplicada à publicidade está a serviço das metas de quem está pagando pelo serviço” (VIEIRA, 2004, p. 49).

Apesar dos novos modelos de negócio que surgem, o mercado publicitário ainda é muito orientado pela organização por funções, uma vez que se torna mais fácil de se delimitar tarefas e responsabilidades. Dessa maneira, a partir de um molde com funções e responsabilidades delimitadas, além do fluxo corriqueiro de trabalho, a utilização de *briefings*<sup>4</sup> se torna uma alternativa adequada para integrar os departamentos através da informação. É por meio desta ferramenta, que a comunicação entre cliente e departamento de criação será formalmente estabelecida, por mais que aconteça de modo indireto.

Os profissionais habilitados para estabelecer e nutrir corretamente a relação com os clientes são denominados atendimentos. A maior responsabilidade dessa função é ser sociável e maleável, para que consiga mapear as exigências dos clientes, todavia, dentro do possível para a rotina de produção da criação. Posto isso, percebe-se que esses profissionais precisam saber elaborar um bom *briefing*.

Os profissionais de atendimento são os elos de comunicação entre o cliente e a agência. [...] Compete-lhes também levantar e interpretar o *briefing* junto ao cliente e (eventualmente até) ajudar o cliente a elaborar o *briefing*, auxiliando-o em sua redação ou mesmo redigindo-o de acordo com as prioridades deste e checando-o juntamente com o cliente para evitar confusões e erros. [...]. Uma vez definido o *briefing*, cabe ao atendimento levá-lo para a agência e convocar a equipe de planejamento para discussões e tomadas de decisão sobre os rumos da campanha [...] com o

---

<sup>4</sup> Essa ferramenta ainda foi citada em uma pesquisa realizada por Formiga Sobrinho (2012 *apud* BRAGA *et al*, 2018) como um fator determinante para a expressão da criatividade dentro de uma campanha publicitária.

objetivo de se discutir e obter ideias para resolver o “problema” do cliente exposto no *briefing*, é que dará os rumos da campanha a ser desenvolvida (DANTAS, 2009, p. 50).

O *briefing* se torna, então, imprescindível para o fluxo de trabalho da dupla de criação. “[...] a sua utilização ajuda na interpretação das ideias e registros e diminui a dissonância da comunicação entre emissor e remetente” (PEREIRA, 2015, p. 33).

O *briefing* normalmente é criado especialmente para cada trabalho ou processo criativo. Ele contém as etapas do processo, o planejamento, data, local, horário, as ideias, ações a serem feitas, responsáveis pelo documento e algumas pautas de determinados assuntos coerentes com processo criativo, como orientações aos responsáveis (PEREIRA, 2015, p. 33).

No início do processo de comunicação entre cliente e agência, o *briefing* é um compilado de informações coletadas visando atender um objetivo de comunicação pré-estabelecido. É analisado, refinado e alinhado entre a equipe estratégica (atendimento e planejamento). Burtenshaw *et al.* (2010, p. 84) classificam esse processo como a transformação do “[...] *briefing* do cliente em um *briefing* criativo”. Na mesma linha, ainda ponderam que “Um bom *briefing* criativo deve ser escrito de modo a estimular a criatividade e promover ideias originais”.

O *briefing* criativo é de suma importância como ponto de partida para o processo criativo, servindo a uma série de funções diferentes, igualmente cruciais. Em primeiro lugar, o documento oferece à equipe de criação algumas informações básicas importantes sobre cliente, marca, produto ou serviço, mercado e público-alvo. Em segundo, o *briefing* criativo esclarece as metas e os objetivos da campanha publicitária e identifica as principais questões, dando ênfase especial à mensagem ou “proposta” publicitária. Finalmente, ele oferece um meio de formalizar critérios e objetivos específicos de um modo que cliente e agência possam compreender e concordar (BURTENSCHAW *et al.*, 2010, p. 84).

De acordo com a discussão anteriormente apresentada, confirma-se a importância de processos bem estabelecidos e uma organização metódica das informações, para que assim, o pensamento criativo, concepção de ideias e conceitos publicitários de profissionais de direção de arte, possa fluir de maneira mais direcionada (BURTENSCHAW *et al.*, 2010). Para mais, a documentação do *briefing* criativo, permite que diretores e diretoras de arte possam voltar e recapitular se “[...] suas soluções atendem aos requisitos e critérios especificados.” (BURTENSCHAW *et al.*, 2010, p. 105).

Em complemento, Vieira (2004) aborda que para além do *briefing*, o conhecimento empírico é uma “ferramenta” de trabalho essencial para profissionais de criação. A união desses materiais, irá “[...] permitir as diversas associações entre os propósitos racionais do *briefing* e as possibilidades emocionais da mensagem publicitária” (VIEIRA, 2004, p. 20). Compreender a sistematização da criatividade, auxilia a enxergar o processo criativo como uma metodologia em que publicitários e publicitárias transformam seus potenciais emocionais em novas ideias.

Assim, se justifica a necessidade de etapas devidamente esclarecidas e maturadas, para que uma ideia não seja executada errônea ou precipitadamente, entretanto, com a apuração e imediatismo exigido do mercado, o exercer criativo do dia a dia, acaba sendo atropelado e prejudicado. Então percebe-se que, ao relacionar a criatividade com experiências pessoais, é possível elencar desgastes, principalmente oriundos do ambiente profissional, como fatores prejudiciais para o processo criativo, que por sua vez, podem originar diferentes tipos de bloqueios criativos.

“Além disso, a criatividade na publicidade sofre também com outros aspectos, mais relacionados ao trabalho. O excesso de tarefas e a falta de tempo para criar foram minando os sentidos do desfrute criativo” (PETERMANN, 2023, p. 17). A autora ainda reitera sobre a constante pressa que o mercado publicitário exige, afastando os profissionais da própria criatividade, afinal, momentos de descanso, divagações e devaneios são essenciais para que a criatividade possa ser fomentada (PETERMANN, 2023). A interferência de fatores como a cultura apressada do mercado publicitário, as exigências de clientes e até mesmo o *habitus* existente dentro de cada modelo de negócio, aparam parcial, ou efetivamente a sistematização de ideias.

### **2.2.2 Processo criativo e profissionais de direção de arte**

Dentre os diversos tipos de modelos de gestão e estruturação de modelos de se fazer comunicação publicitária, os profissionais de criação são peças chaves para caracterizar o negócio em si, já que são os responsáveis pela elaboração criativa e visual da publicidade em que “[...] todo esforço realizado pelo planejamento vai começar a se tornar concreto” (GOMES, 2008, p. 160).

Visto de fora, a “[...] criação sempre foi, historicamente, a mais valorizada nas agências de comunicação publicitária” (DANTAS, 2009, p. 45). Na mesma linha, Aucar (2016, p. 118) reitera ao afirmar que “A Criação é, desde os primeiros momentos de organização do campo da publicidade, o departamento mais prestigiado, tido como a alma da agência”. Essa visão se justifica quando encarada pela perspectiva de que o resultado do acúmulo de informações, ideias e processos são traduzidos para um produto final, confeccionado pela dupla de criativos, ou seja, a parceria entre profissionais dos setores de redação e direção de arte para a resolução e aplicação da “[...] estratégia criativa de acordo com o objetivo e o posicionamento selecionado para a campanha.”(GOMES, 2008, p. 161).

Os “criadores” das agências são responsáveis pelas ideias, transformadas em textos e imagens, que serão utilizadas nas campanhas, têm a missão de despertar desejos de compra, fortalecer marcas em relação aos competidores e edificar uma imagem pública favorável (AUCAR, 2016, p. 118).

Entretanto, “[...] essa postura mercadologicamente incorreta, era estimulada pelos profissionais de agências, que costumavam [...] exagerar na importância da atividade, afirmando que a criação é onde a “mágica acontece”.” (DANTAS, 2009, p. 46). A utilização de termos coloquiais para atribuir condições desgastantes de trabalho às quais profissionais de criação estão sujeitos, além do “[...] glamour que rodeia este departamento, muitas vezes esconde a enorme pressão e a rotina estressante a que os profissionais estão expostos” (AUCAR, 2016, p. 118). Petermann (2017) ainda reitera sobre a visão estereotipada que existe sobre os profissionais de direção de arte em que viram noites para conseguirem vencer todas suas demandas. Assim, para o presente trabalho, a fim de entender o processo de retrabalho na última etapa do desenvolvimento criativo na atividade publicitária, é necessário analisar, em específico, a atuação de profissionais do setor de direção de arte. Esses profissionais são responsáveis, de acordo com Lupetti (2009, p. 46):

[...] pela parte visual das peças publicitárias. Cria campanhas, embalagens, desenvolve programação visual, folhetos, cartazes, páginas para a Internet, logotipos, enfim, todas as peças publicitárias que de alguma forma comunicam. Sua preocupação, em todas as peças, é a estética e a harmonia.

Ao associar diretamente esses profissionais com a criatividade é necessário compreender que esse conceito não é sinônimo de *insights* momentâneos, conforme muito se vê representado em diferentes materiais audiovisuais, inclusive, reforçando o distanciamento desse conceito com organização e gestão (VEBER, 2019). A necessidade de uma sistematização na rotina de trabalho de profissionais de direção de arte se justifica ao entender os variados tipos de conhecimento que essa ocupação requer. A execução de uma boa ideia exige um longo processo de interpretação de dados, atribuição de significados, e dentro do contexto publicitário, ainda atingir um objetivo específico.

A elaboração de uma mensagem publicitária é, antes de tudo, um processo de criação mediante o qual se codifica a informação que se necessita transmitir pelo Sistema ao entorno circundante de tal forma que, com ela, se obtenha os resultados previstos (GOMES, 2008, p. 160).

A formação de ideias, conforme visto ao longo deste mesmo capítulo, está muito mais relacionada à organização do que à criatividade em si. Obviamente, a criatividade é um fator essencial para o processo criativo, mas a importância da organização e de etapas criativas desmente a falácia de que diretores e diretoras de arte têm ideias grandiosas, quando bem solicitadas. Esse pensamento apenas desencoraja profissionais “[...] por acreditarem que esse insight nunca os visitou e que toda solução criativa acontece como num passe de mágica, para poucos privilegiados” (BERTOMEU, 2010, p. 8). Se considera, externamente, mais “criativo” quem soluciona um problema da maneira mais ágil e íntegra possível.

Assim, a desorganização pode ser determinante para a construção de ideias, visto que, a sobreposição de tarefas pode acarretar em um menor tempo de ócio ou pela busca de referências, podendo resultar, assim, em um bloqueio criativo. Dessa maneira, além da administração temporal da rotina de profissionais de direção de arte, e do conhecimento técnico para a produção de conteúdo gráfico (LOPES, 2006), a construção de um repertório cultural e empírico muito único para que assim a decodificação de informações ocorra de maneira exclusiva e diferenciada.

A profissão do publicitário é instituída por meio de serviços de comunicação, e essa, por sua vez, só é estabelecida a partir do momento em que uma mensagem é emitida e captada por um receptor (BERTOMEU, 2010). Abordando especificamente o cargo de diretor ou diretora de arte, quando materializada de

maneira equivocada, a comunicação de uma marca pode ter sua percepção, parcial ou totalmente, alterada por seus receptores, desconsiderando alinhamentos estratégicos previamente definidos, provocando dessa maneira, retrabalhos desnecessários.

### 2.3 RETRABALHO EM CRIAÇÃO PUBLICITÁRIA

Conforme visto anteriormente, para discorrer acerca do processo de retrabalho, é necessário compreender profissionais de criação enquanto sujeitos individuais que possuirão um método próprio de criação, ademais, como a cultura organizacional do ambiente em que estão inseridos, se torna ainda mais sensível para a construção desse processo.

Muitos aspectos do ambiente de trabalho são referências comuns aos diversos autores ao tratarem dos estímulos à criatividade, tais como pressão para criar, clima de diálogo e estímulo à participação, estrutura organizacional flexível, com menor número de níveis hierárquicos. Além disso, esses aspectos são considerados como estímulos para quaisquer trabalhadores, isto é, independentemente da personalidade do indivíduo ou das características do grupo, caracterizam-se como estímulos à criatividade. No tocante à diversidade dos ambientes de trabalho, observa-se que a pressão para criar é mais enfatizada na área de propaganda e marketing, onde o criar coisas novas é uma rotina (BRUNO-FARIA; VEIGA; MACÊDO, 2008, p. 152).

Retrabalho, pedidos de alteração ou *refações* (OLIVEIRA, 2015) representam o ato de “[...] retrabalhar o trabalho por causa de um erro ou ideia nova (nem sempre o retrabalho está relacionado com o erro, embora esteja diretamente relacionado)” (PEREIRA, 2015, p. 26). Mas o que de fato seria um erro dentro do processo de criação publicitária? Afinal, estamos lidando com interpretações humanas acerca de informações, também sociais.

A partir dessa perspectiva, o conceito de lapso vem à tona. Norman (2006) afirma que erros acontecem de maneira constante e imprevista, e que podem se subdividir em: enganos e lapsos. O primeiro, “[...] resultam de deliberações conscientes” (NORMAN, 2006, p. 135) e podem “[...] ser acontecimentos importantes difíceis ou mesmo impossíveis de detectar [...]” (NORMAN, 2006, p. 136). Os lapsos, por sua vez, representam pequenos erros inconscientes do cotidiano. São ações que “[...] resultam de comportamento automático, quando

ações subconscientes que têm a intenção de satisfazer nossas metas são detidas a meio caminho” (NORMAN, 2006, p. 135).

Levando em consideração o *habitus* publicitário, por mais que existam mudanças, ainda é marcado por altas demandas, pressões em relação a prazos e inserção de tarefas de última hora, a ocorrência de lapsos se torna justificável. As multitarefa que ocorrem no cotidiano na agência, auxiliam para que a equipe fique imersa em uma rotina frenética. “[...] com frequência fazemos muitas coisas ao mesmo tempo.” (NORMAN, 2006, p. 136) e essa sequência de muitos acontecimentos pode influenciar negativamente a concentração e por consequência, o processo criativo dos profissionais.

Inseridos no mercado de trabalho atual, nota-se que desse trabalhador são requeridas adaptabilidade às exigências que lhe são feitas, adequação aos controles dos clientes que encomendam seu trabalho, assim como aos prazos prescritos para que esse seja realizado (CRAMER, 2018, p. 11).

Ademais, se reforça ainda mais a importância e elaboração de um bom *briefing* criativo (BURTENSCHAW *et al.*, 2010), uma vez que, quanto mais detalhadas e filtradas as informações contidas neste documento, menor a margem para interpretações distantes dos objetivos estabelecidos pelo cliente, juntamente da equipe estratégica de uma agência.

Além da produtividade da equipe criativa, o retrabalho, se não bem gerenciado, pode afetar a rentabilidade de um modelo de negócio em publicidade. Reis (2019) realizou um estudo de caso com a empresa Centauro, do ramo de dublagem e legendagem de audiovisuais, visando, através da redução de retrabalhos, aumentar o processo de produção. Se faz necessário compreender que “Os retrabalhos têm causado perda operacional e financeira” (REIS, 2019, p. 19). Com isso, é possível perceber, que além de desgastes com a equipe, a agência de comunicação em publicidade, enquanto prestadora de serviços, têm muito a perder com o processo de retrabalho.

Um "re" representa a repetição da mesma atividade de forma intermitente. O Retrabalho é o mais comum dentre eles e representa a correção de um erro. Ainda citam que o mercado atualmente impulsiona as empresas a eliminarem as variáveis que interferem de forma negativa em seus processos de produção. O retrabalho é um dos fatores a ser combatido, pois pode acarretar em perdas financeiras, perdas de qualidade e de produtividade, pelo simples fato de ter que repetir - mais de uma vez - aquilo que poderia ter sido realizado em apenas uma (REIS, 2019, p. 19).

Ao final de sua análise, o autor destacou que os principais fatores ligados ao processo de retrabalho são: “[...] a falta de comunicação entre as áreas, [...], prazos apertados para a execução dos trabalhos e atendimento às especificações dos clientes” (REIS, 2019, p. 33). A partir dessas considerações, verifica-se a relação que o meio organizacional reflete na rotina de trabalho dos profissionais. “Ao tratar de retrabalhos, não se pode deixar de considerar os desperdícios da organização”, ou seja, o desencadeamento de retrabalho está diretamente associado à gestão. É um sistema que pode afetar diretamente a produtividade de uma equipe. “O retrabalho pode acarretar em perdas monetárias, de qualidade ou de produtividade devido ao fato de ter que realizar, por mais de uma vez, uma etapa produtiva que poderia ser realizada em apenas uma” (LAGE *et al.*, 2017, p. 3119).

Ao contrário das indústrias convencionais que possuem produtos bem definidos, o setor de publicidade trabalha no campo das ideias, tendo o resultado criativo como principal produto. Sendo assim, a gestão de seus processos demanda o entendimento de alguns aspectos específicos (LANGE, 2017, p. 6).

Entretanto, percebe-se que dentro da indústria da comunicação, ainda há pouca discussão acerca do retrabalho, principalmente na criação publicitária. Essa premissa é reforçada ao encarar a falta de estudos científicos sobre o assunto dentro dos estudos da área de publicidade e propaganda. “Quando as pessoas estão habituadas a errar e não tomam providências a respeito para minimizar estes erros ou resolvê-los para evitá-los, o retrabalho torna-se algo trivial, como parte da rotina” (PEREIRA, 2015, p. 26).

Ao visualizar uma agência de comunicação em publicidade sob a ótica de prestação de serviços criativos para terceiros, considera-se os pedidos de alteração, principalmente externos<sup>5</sup> à empresa, como processos inerentes (REIS, 2019) às atividades prestadas, já que se trabalha com idealizações de clientes, que por sua vez, também fazem parte da estrutura de serviços (DANTAS, 2009).

[...] há muitas solicitações de ajustes e modificações por parte dos clientes, o que gera grande número de retrabalho. A este retrabalho, muitas vezes orientado por subjetividades ou arbitrariedades, os publicitários chamam de “refação”. Uma liberdade quase tirana por parte do detentor da verba publicitária, que acaba por ser outra fonte de influência das longas jornadas

---

<sup>5</sup> Com externos à empresa se refere aos ajustes solicitados pelos clientes.



vivenciadas pelos publicitários, ao demandar um volume de trabalho muitas vezes maior que o necessário (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Os clientes, assim como os profissionais de criação, também são sujeitos detentores de vivências intelectuais e empíricas, que se tornam basilares para formação de suas próprias opiniões. Essas subjetividades, podem influenciar nas tomadas de decisões, assim como, aprovações de produtos/serviços solicitados.

[...] as agências de propaganda têm uma peculiaridade distintiva dos demais serviços: o cliente primeiro compra, para depois a agência produzir para posteriormente ser consumido - veiculado. E nesse sentido, a possibilidade de dissonância cognitiva é ainda muito mais elevada que em outros serviços. O risco aqui é gerar uma expectativa acerca do serviço muito acima do que será efetivamente entregue. Tal situação deverá sempre ser evitada, sob pena de gerar uma situação de constrangimento e até mesmo a perda do cliente por insatisfação (PEREZ, 2008, p. 14).

Administrar um negócio, também é compreender quais fatores são possíveis de serem contidos ou não. Com isso, percebe-se que o processo de retrabalho pode ser subdividido em pedidos externos, ou seja, pedidos oriundos dos clientes, ou meios de veiculação e pedidos internos, ou seja, refações que surgem dentro do próprio ambiente criativo (OLIVEIRA, 2015). “Temos que considerar, ao prestarmos serviços de qualquer natureza, que estamos lidando com pessoas, tanto dentro da empresa [...] quanto fora dela [...]” (DANTAS, 2009, p. 14). Com uma gestão interna devidamente estabelecida, os processos internos, em tese, se tornam mais acessíveis a serem superados.

A condução interna do retrabalho, por afetar a rotina dos funcionários, está diretamente ligada com a cultura organizacional da agência, já que esse processo pode fazer com que os profissionais se sintam mais valorizados. “Colocar os clientes em segundo lugar significa cuidar bem de quem cuida deles, ou seja, dos empregados” (DANTAS, 2009, p. 15).

A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade beneficiaria não apenas o conjunto organizacional em termos de potencial inovador e capacidade de enfrentar desafios e incertezas, mas seria também fundamental ao bem-estar psíquico do homem enquanto ser organizacional (LEMOS, 2000, p. 35).

No item 2.2, foi discutido acerca da subjetividade do processo criativo de diretores e diretoras de arte e como o desenvolvimento de ideias precisa ser fluído e

leve para que boas execuções possam ser realizadas. Pedidos de alteração, por si só, não representam empecilhos para o processo criativo, já que, por vezes, os ajustes representam um refinamento de uma concepção, resultante da observação por diferentes perspectivas. Entretanto, se percebe a necessidade de compreender a má gestão, e consequentes desgastes que podem ser derivados, influenciando em experiências negativas para profissionais da área criativa.

### 3 METODOLOGIA

Minayo (2002) defende que a metodologia utilizada na construção científica, é o caminho para se chegar em determinada abordagem da realidade. Dessa maneira, o primeiro passo metodológico abordado nesta pesquisa é a **revisão e fundamentação teórica**, apresentada de forma lógica e sequencial nos capítulos presentes acima, conferindo estudos teóricos baseados em práticas sociais. A importância desse passo metodológico se dá para que pesquisadores consigam justificar seus objetos de estudo a partir do agrupamento de teorias anteriormente apresentadas (STUMPF, 2005), tornando desse modo, a pesquisa mais legítima.

Após elencar conceitos e estruturar o referencial utilizado, busca-se compreender em um recorte prático as teorias anteriormente revisadas. Para isso, o segundo passo metodológico utilizado é a **pesquisa qualitativa**.

A pesquisa dentro da área das Ciências Humanas demanda respostas que, por vezes, não conseguem ser obtidas a partir do uso de metodologias quantitativas. A pesquisa qualitativa surge exatamente da necessidade de compreensão (PACHÁ; MOREIRA, 2022, p. 167).

Minayo (2002, p. 21-22) irá reforçar essa premissa ao afirmar que “A pesquisa qualitativa responde questões muito particulares [...] Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados [...] que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. A pesquisa qualitativa traz consigo a vantagem de explorar as concepções de diferentes indivíduos diante de uma mesma situação. “[...] um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais” (DUARTE, 2002, p. 140).

Dito isso, a aplicação da pesquisa qualitativa será por meio da técnica de **entrevistas narrativas**.

As narrativas [...] são ferramentas bastante apropriadas para o estudo qualitativo em que se objetiva investigar representações da realidade do entrevistado. A partir dessas representações pode-se captar o contexto em que esse informante está inserido (MUYLAERT *et al.*, 2014, p. 197).

Ademais, tendo em vista os objetivos da pesquisa - que visam compreender a perspectiva de diretores e diretoras de arte em seus ambientes de trabalho, relacionando a gestão desses modelos com as demandas de retrabalho, a escolha dessa técnica se justifica, pois:

Ao se trabalhar com narrativas dos sujeitos das pesquisas, o pesquisador tem acesso não só à experiência vivida e narrada, como também à ressignificação da história a partir da sua narrativa, constituindo um trabalho de reconstrução daqueles momentos e experiências (PACHÁ; MOREIRA, 2022, p. 159).

A abordagem da escuta narrativa auxilia nas interpretações das projeções dos sujeitos em estruturas sociais estabelecidas dentro de um contexto (WELLER; ZARDO, 2013). A colaboratividade surge como um aspecto imprescindível para o êxito da entrevista narrativa (MUYLAERT *et al.*, 2014). Entretanto, vale ressaltar que a natureza dessa técnica será **individual**, visto que os relatos dos entrevistados e entrevistadas podem ser muito pessoais, expondo pensamentos críticos - e até mesmo confidenciais, acerca do ambiente que estão inseridos (MINAYO, 2002).

Desse modo, cabe ao entrevistador ou entrevistadora, conduzir a entrevista de uma maneira espontânea, cuidadosa e sequencial, para que as narrativas surjam de maneira mais transparente possível (WELLER; ZARDO, 2013).

[...] o entrevistador convida e encoraja o entrevistado a contar uma história sobre um evento, um acontecimento ou sobre o objeto que se pretende investigar, apresentado dentro do contexto do entrevistado, que considera os pontos que lhe parecem relevantes para a abordagem do assunto (PACHÁ; MOREIRA, 2022, p. 160).

A utilização dessa técnica, se justifica mais uma vez, quando Minayo (2002, p. 13) afirma que "O objeto das Ciências Sociais é histórico. Isto significa que as sociedades humanas existem num determinado espaço cuja formação social e configuração são específicas". Para melhor contribuição à pesquisa científica, há a

necessidade do registro e catalogação desses relatos, assim, as entrevistas serão aplicadas por meio de um **roteiro semiestruturado**. McDaniel e Gates (2004, p. 322) definem esse protocolo como “[...] um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados”.

O modelo de roteiro se torna importante a fim de manter uma uniformidade nas entrevistas, já que serão realizadas de maneira individual. Ademais, o caráter **aberto** das perguntas se torna imprescindível para que o entrevistado possa fornecer a maior quantidade de informações possíveis (MCDANIEL; GATES, 2004) e assim, posteriormente, o pesquisador possa fazer a filtragem, mapeamento e cruzamentos dos dados obtidos. “As perguntas abertas são aquelas nas quais os entrevistados podem responder com suas próprias palavras. O pesquisador não limita a escolha das respostas” (MCDANIEL; GATES, 2004, p. 329).

Nessa abordagem, a dinâmica da conversa se torna mais fluida. O papel do entrevistador é conduzir os entrevistados a partir de um roteiro pré-definido, mas sem induzi-los a uma resposta. Pachá e Moreira (2022) reforçam a importância de etapas sequenciais, para que a validação científica possa ser garantida, além de, organizar e orientar indiretamente os entrevistados. Minayo (2002) reforça que as entrevistas não são conversas neutras e despreziosas.

Conforme citado anteriormente, a natureza da entrevista narrativa é analisar uma história, uma sequência de fatos narrada por sujeito. Assim, visando compreender o histórico e rotina profissional de publicitários e publicitárias o roteiro foi estruturado com **35 perguntas agrupadas em quatro principais partes**, sendo elas: 1) **Histórico**, em que se instiga o passado do entrevistado, entender trabalhos antigos, jornada acadêmica, entre outros pontos que são importantes para compreender o contexto atual de cada participante; 2) **Rotina de trabalho**, com perguntas que se dirigem ao meio de produção, ou seja, de que maneira o diretor ou diretora de arte percebe a organização do espaço de trabalho. Nesta seção, o intuito é compreender a parte de gestão e operações dos modelos de negócio em publicidade; 3) **Processo criativo**, este bloco de perguntas visa compreender a maneira subjetiva que os profissionais em questão lidam com os desafios criativos do cotidiano, de que maneira se organizam individualmente dentro do modelo de negócio em que trabalham e, por fim, 4) o **Retrabalho**, esta seção buscará de

maneira mais direta, responder aos objetivos principais do presente trabalho, serão realizadas perguntas voltadas especificamente para pedidos de alteração e de que maneira os profissionais percebem esse fenômeno na sua organização individual. Ademais, a partir das respostas, procura-se mapear as percepções dos entrevistados, para que se consiga formular sugestões de como tornar esse processo menos desgastante.

Quanto à amostragem, a pesquisa, inicialmente foi idealizada para ser aplicada em **seis diretores ou diretoras de arte, atuantes profissionalmente em diferentes tipos de modelos de negócio**. Em um primeiro momento, através da busca de palavras-chave “diretor de arte” e “diretora de arte” na plataforma de empregos e negócios LinkedIn, foram mapeados seis supostos perfis que se encaixavam com os critérios da pesquisa.

Tendo em vista o recorte de modelo de negócios exigido para a presente pesquisa, além da exigência de atuação em direção de arte, a identificação do perfil da agência se fez necessária. Com base nos estudos de Gomes (2008), Dantas (2009) e Lupetti (2009), as agências dos diretores e diretoras de artes (DAs) que aceitaram participar das entrevistas foram inicialmente tabeladas pela autora (Quadro 1), caracterizando-as entre tradicional, disruptiva e modelo de projetos.

Devido aos caracteres limitados em uma solicitação de conexão no LinkedIn, o primeiro contato com os entrevistados precisou ser direto e sucinto, por meio de uma mensagem padronizada, tendo como remetente o perfil da autora da pesquisa: *“Oi, me chamo Paula Eder e estou pesquisando sobre retrabalhos no trabalho criativo para meu TCC. Estou buscando D.As que topem trocar uma ideia comigo e compartilhar suas percepções e experiências.”*

Dos seis candidatos inicialmente mapeados, apenas dois retornaram a mensagem acima. Desse modo, a busca pelas palavras-chave precisou ser prolongada, além de recorrer a contatos conhecidos para buscar indicações de profissionais que pudessem participar da pesquisa a tempo. Ao arriscar o contato com muitas opções de profissionais, abriu-se a deixa para que o número de possíveis entrevistados ultrapasse o estabelecido. Então, ao final da primeira fase da aplicação da metodologia - entrar em contato com profissionais e agendar as entrevistas - chegou-se ao número total de **sete diretores/diretoras de arte** interessados em responder perguntas acerca da temática de retrabalho, sendo 4 deles por meio da plataforma LinkedIn e três oriundos de *networking*.

O agendamento das conversas aconteceu de acordo com dias e horários disponíveis na agenda dos profissionais. Após esse primeiro contato, deu-se início, de fato, às entrevistas. Conforme o entrevistado ou entrevistada acessava o link do Meet, previamente compartilhado, a autora realizava uma breve apresentação pessoal e, também, do trabalho em andamento com o intuito de ser transparente e ambientar o profissional em questão (WELLER; ZARDO, 2013). Após, realizava-se a solicitação da gravação do uso de imagem e voz dos entrevistados para fins de pesquisa, ademais, o anonimato das respostas foi garantido visando promover um ambiente mais seguro para o compartilhamento de narrativas e evitar quaisquer constrangimentos ou comprometimentos com suas atuais funções.

Assim, o perfil dos entrevistados e das agências (Quadro 1) foi disposto de acordo com a quadro abaixo:

Quadro 1 - Participantes da pesquisa.

	<b>Localidade</b>	<b>Tempo médio com criação publicitária</b>	<b>Modelo de negócio identificado</b>
<b>DA 1</b>	RS	+ - 5 anos	Tradicional
<b>DA 2</b>	SP	+ - 8 anos	Disruptivo
<b>DA 3</b>	SP	+ - 8 anos	Tradicional
<b>DA 4</b>	RS	+ - 19 anos	Projetos
<b>DA 5</b>	RS	+ -10 anos	Disruptivo
<b>DA 6</b>	RS	+ - 5 anos	Tradicional
<b>DA 7</b>	RS	+ - 9 anos	Projetos

Fonte: autoria própria.

Conforme anteriormente mencionado, foram preservadas as identidades dos participantes da presente pesquisa, sendo necessário lhes atribuir uma nova denominação. Para tal, lhes foram atribuídas a nomenclatura apresentada no quadro acima que serão utilizadas ao longo da análise de dados e respostas.

## 4 DADOS E RESPOSTAS

A coleta de dados se iniciou no dia 20 de setembro de 2023 e encerrou no dia 17 de outubro de 2023, totalizando 27 dias de intervalo entre a primeira e a última entrevista. O tempo previsto e comunicado aos entrevistados de duração dos encontros foi entre 40 minutos a 1 hora, sendo essa estimativa apenas para a aplicação do roteiro pré-estruturado. Todas as entrevistas foram realizadas dentro do previsto pela autora. As informações estão dispostas de maneira sintetizada no quadro 2.

Quadro 2 - Relação de data e tempo das entrevistas.

	<b>Data</b>	<b>Tempo médio</b>
<b>DA 1</b>	20/09/2023	40 min
<b>DA 2</b>	25/09/2023	55 min
<b>DA 3</b>	26/09/2023	55 min
<b>DA 4</b>	03/10/2023	1h15min
<b>DA 5</b>	04/10/2023	1h
<b>DA 6</b>	12/10/2023	1h
<b>DA 7</b>	17/10/2023	1h10min

Fonte: autoria própria.

### 4.1 HISTÓRICO

O primeiro bloco da pesquisa surge como forma de aproximação da autora com os entrevistados. Com a finalidade de compreender seus respectivos perfis e afinidades com a publicidade e/ou comunicação, as perguntas foram moldadas buscando instigar a memória dos participantes sobre suas vivências com o mercado.

A interação com os participantes se inicia: **“Como você chegou até a publicidade/comunicação?”** e a partir desse questionamento, imediatamente foi

possível identificar a área de formação dos profissionais. Considerando os sete participantes, cinco são designers e dois publicitários. Por meio dessa mesma indagação, surgiram relatos que demonstram que a afinidade com a criação surgiu antes mesmo do ensino superior. “[...] desde pequeno queria trabalhar com algo que eu pudesse [...] desenvolver minha criatividade e poder fazer alguns trabalhos com ilustração e tudo mais.”<sup>6</sup> (DA 1). Também presente da resposta da DA 2:

*Eu sempre quis fazer publicidade, sempre gostei de trabalhar com design e me aventurar assim na internet, na era do Orkut, blogs e Tumblr. E então foi um meio que eu encontrei de continuar fazendo o que eu gosto, né? E gosto muito de comunicação também.*

*[...] eu já fazia freela com arte, com design, desde coisinhas bobinhas...assim, vamos dizer, pequenas, convite, uns logos que a gente aceita por uma coca [...] eu já fui começando a entrar na área antes mesmo de cursar a faculdade (DA 5).*

Em contrapartida, alguns entrevistados trouxeram em seus relatos, que o despertar com o universo da comunicação surgiu em decorrência da experiência com o ensino superior:

*[...] eu não me formei em publicidade [...] Então, eu acabei entrando [...] em agência e no mercado publicitário muito por ter essa intenção de os outros verem e eu também ver o meu trabalho na rua com mais facilidade. [...] Assim, eu acabei me voltando um pouco mais pra parte de direção de arte, por um interesse lá atrás que eu acho que eu não tinha tanta noção ainda do trabalho em si, mas sim do objetivo que eu queria e acabei me encontrando muito mais do que num papel de designer (DA 4).*

*Eu sou formado em Design Gráfico [...] eu trabalhava em gráfica, então eu tinha essa experiência de impressão. E aí depois disso, eu fui pra publicidade, fiz um estágio em uma agência enquanto eu estava ainda na faculdade e [...] desde então eu comecei a trabalhar mais com publicidade do que com design (DA 7).*

A localidade dos participantes não foi um fator determinante para a pesquisa. Entretanto, foi possível analisar que dos sete profissionais de direção de arte, cinco são do Rio Grande do Sul e dois do estado de São Paulo. Arelado à pergunta: **“você cresceu profissionalmente onde nasceu, ou precisou buscar experiências em outros lugares?”**, percebe-se que os profissionais que fizeram o

---

<sup>6</sup> Falas dos entrevistados e entrevistadas, ao longo do texto são postas em itálico como forma de identificação das narrativas.



movimento do interior para um grande centro, são as duas participantes do estado de São Paulo.

O questionamento: **“Onde foram suas primeiras experiências?”** se manifesta com o intuito de compreender se antes da atual experiência, os entrevistados e entrevistadas já haviam tido contato profissional com agências de comunicação. Em sua totalidade, todos os DAs já tiveram algum contato com agência, seja em estágios ou como contratados (CLTs/PJs). Da mesma maneira, todos iniciaram suas experiências profissionais com a área de criação. Nos relatos, os profissionais abordaram o modo como o desenvolvimento e incentivo de habilidades técnicas foram contribuintes para suas respectivas carreiras.

*Eu cheguei lá [no primeiro estágio] e eles estavam bem perdidos com a questão da identidade visual, sites e tudo mais...lá que eu comecei a desmembrar tudo, fazer identidade visual, fazer ilustração e comecei a fazer o site, [...] Então eu comecei a fazer lá o site e hoje é um dos maiores trabalhos, que eu faço (DA 1).*

*E foi ali que eu aprendi, mesmo, a criar. Foi a [...] primeira vez que eu trabalhei com uma Wacom, por exemplo, uma mesa digitalizadora, sabe? (risos). Então eu não tinha essa facilidade, nem muito dinheiro para ter os aparelhos melhores quando estava estudando, sabe? (DA 2).*

Nos relatos de alguns dos entrevistados - justamente formados em Design (ou Desenho Industrial) - pontualmente surgiu a importância da experiência em agências para compreender a dinâmica e velocidade existentes nesses ambientes, a fim de moldar uma organização pessoal que encaixe com o ritmo de trabalho necessário. Ademais, se torna importante salientar que, questões relacionadas ao retrabalho já aparecem associadas ao ambiente de agências de comunicação.

*Eu acho que tendo que trabalhar com essa agência pequena, construiu um pouco de saber qual é a função das outras pessoas. Antes era muito desorganizada, então eu tinha que fazer um pouco de tudo, e meio que as tarefas se acumulavam (DA 3).*

*Eu acho [...] que essas experiências [...] foram muito puxadas na época. Muitas exaustivas [...] Então o pegar ritmo é fundamental. Tu conseguir entender o trabalho, a dinâmica da agência, tem muito disso, né? Ao contrário de um estúdio de design, os prazos numa agência são muito mais rápidos, muito mais corridos...então eu acho que essas primeiras experiências, além de uma visão e de um aprendizado bem procriativo, eu acho que teve esse momento de entender os timings e pegar esse ritmo, sabe? (DA 4).*

*[...] nesse segundo [estágio] eu vi mais a realidade de [...] chão de agência, de alteração, de correria. Então, me ajudou no sentido de ser um pouco mais prático, né? Não que eu ache tão legal o jeito que é trabalhado, mas me ajudou nessa desburocratização digamos do trabalho, de você tem que fazer, vai ter que fazer, vai ter que dar um jeito, essa praticidade assim, principalmente (DA 6).*

Ao questionar sobre contato com experiências negativas, os DAs mostraram-se bem humorados em seus relatos. Além de demonstrarem sensatez ao reconhecer que algumas experiências, principalmente no começo de suas carreiras, serviram como obstáculos necessários para que alcançassem os espaços que hoje ocupam.

*Ah, já tive várias (risos) [experiências] negativas [...], mas são aquelas coisas pequenas, problema com cliente ou de entregas, tem que se acostumar. [...] Por exemplo, lá no meu começo, quando a gente fazia ID visual, eu entregava 3 ou 4 logos pro cliente aprovar, hoje em dia eu trabalho com outra metodologia, tento criar um só, criar todo trabalho de identidade visual do cliente e apresentar pra ele a partir disso...isso melhorou muito meu trabalho (DA 1).*

*Tiveram coisas positivas e negativas. Quando acontece uma coisa negativa, a gente também aprende. Infelizmente a gente não quer nada ruim, nenhuma dificuldade, nenhuma adversidade, mas quando acontece, a gente acaba aprendendo algumas coisas (DA 7).*

Portanto, em sua totalidade, os diretores e diretoras de arte responderam afirmativamente que suas experiências, tanto positivas, quanto negativas, foram importantes para moldarem os profissionais que são atualmente. Posto isso, para o encerramento do primeiro bloco, fez-se necessário avaliar se dentro do tempo de trabalho com criação publicitária, o mercado da publicidade sofreu algum tipo de transformação simbólica para os participantes. Assim, indagou-se sobre como os participantes percebem as **mudanças no mercado da publicidade**. As respostas obtidas (quadro 3) estão diretamente ligadas às experiências desses DAs ao longo de suas trajetórias.

Quadro 3 - Mudanças percebidas no mercado publicitário.

<b>Diretor(a) de arte</b>	<b>Mudanças observadas no mercado desde que começou, até os dias atuais</b>
DA 1	Acessibilidade à informação.
DA 2	Maior diversidade e aumento da pejetização.

DA 3	Maior diversidade e estagnação de salário.
DA 4	Igualdade de gênero no setor e respeito ao horário comercial
DA 5	Maior diversidade dentro de agências.
DA 6	Advento do <i>home office</i> e imposição do trabalho presencial.
DA 7	Reflexões quanto a forma de fazer comunicação e modelos de trabalho <i>home office versus</i> presencial.

Fonte: autoria própria.

Tendo em vista a média de nove anos<sup>7</sup> que esses profissionais estão inseridos no mercado, no quadro acima é possível perceber que por mais que seja um recorte de tempo relativamente pequeno, diferentes mudanças foram perceptíveis para os entrevistados. Portanto, se pontua positivamente a rápida dinâmica que o ambiente publicitário está suscetível. A presença de quatro respostas com a temática de maior diversidade dentro das agências, configura um caminho mais inclusivo e representativo da comunicação.

## 4.2 ROTINA DE TRABALHO

A estruturação do bloco a seguir, pautou-se a partir da temática de gestão e organização empresarial. Dito isso, o objetivo desse novo agrupamento de perguntas é compreender a perspectiva dos profissionais de direção de arte acerca do ambiente de trabalho e de que forma este pode estar relacionado com seus estímulos criativos.

A primeira pergunta foi sobre modelos de trabalho. Dos sete DAs, cinco trabalham em modelo *home office*, um de maneira híbrida<sup>8</sup> e um presencialmente na agência. Ao longo dos relatos, os entrevistados que trabalham em modelo *home office*, afirmam que uma flexibilização presencial acontece de maneira pontual, como por exemplo, reuniões específicas e produções externas nas quais a equipe

<sup>7</sup> Dados informados no quadro 2 no item 3 deste mesmo trabalho.

<sup>8</sup> Como híbrido, foi considerado obrigatoriedade presencial do funcionário na agência em pelo menos um dia da semana.

criativa deve estar acompanhando. A execução das tarefas relacionadas à criação gráfica não necessita ocorrer em um local fora do ambiente residencial.

Flexibilização de horários, fuga do trânsito, comunicação a distância e agilidade são algumas das vantagens presentes no modelo remoto de trabalho que contribuem para um ambiente profissional mais favorável para os trabalhadores (GATTI *et al.*, 2018). Esses fatores, se tornam não apenas positivos para os funcionários, que se adequam individualmente da melhor maneira, como para os empregadores, que dispõem de uma equipe mais motivada. “O Home Office pode ser vantajoso para os funcionários, que se sentem mais motivados e produtivos trabalhando com autonomia e conforto” (GATTI *et al.*, 2018, p. 199). Por mais que não seja uma novidade, a grande adesão das agências de comunicação ao *home office*, ocorreu, principalmente, em decorrência da pandemia de COVID-19 (SCHUCH; PETERMANN, 2021) como uma medida de biossegurança devida à alta transmissão e efeitos do vírus na população mundial.

Assim, para o DA 6, que trabalha de maneira presencial em sua agência, Ihe foi questionado sobre a flexibilidade de trabalhar remotamente caso solicitada pelos funcionários, tendo em vista as vantagens que esse modelo pode trazer para a produtividade. “*Eu acho que tenho até uma certa flexibilidade, mas eu sinto que a minha chefe [...] tem um certo medo das pessoas trabalharem remotamente, como se elas não fossem trabalhar ou coisa assim, mas ela transparece, ela não fala disso*” (DA 6). O discurso do entrevistado reforça algumas inseguranças que ainda são muito presentes no ambiente corporativo, podendo ser justificadas pela não adaptação de algumas partes ao recente cenário de transformação.

Perez (2008) afirma que uma agência de publicidade, por prestar serviços, se constitui por departamentos que realizam funções específicas. Entretanto, conforme apresentado por Gomes (2008) esses departamentos podem ser rearranjados de acordo com necessidades específicas de cada modelo de negócios, ou também, mesclados em um mesmo setor. Com base nisso, foi proposta uma dinâmica para que os entrevistados pudessem ilustrar suas percepções sobre a disposição dos departamentos, bem como percebem seus próprios papéis e da equipe, por meio de um esquema visual.

Contudo, antes da aplicação da dinâmica, a temática foi introduzida por meio de uma discussão aberta sobre **como o participante vê a estrutura dos setores na agência em que trabalha**. Por meio desse questionamento, foi possível

identificar principalmente a percepção de cooperação entre os setores das agências. De maneira geral, todos os participantes pontuam uma sinergia entre os setores, mesmo que aconteça de maneira indireta, conforme pontuado pelo DA 6: “Acho que é bem claro assim o que cada um tem que fazer. É bem separado, mas ao mesmo tempo, se um não funciona ou não faz sua parte, acarreta que [...] tudo acaba sendo atrapalhado”. Nessa mesma linha, o DA 7, defende que o trabalho colaborativo surge como uma espécie de pré-requisito para que uma comunicação alinhada seja desenvolvida:

*[...] eu vejo trabalhando na criação que tem muitos momentos que a gente precisa conversar com os outros [...] como por exemplo a gente estar criando uma campanha, a gente vai precisar falar com o pessoal de mídia para alinhar como é que vai ser essa estratégia. A gente vai precisar falar com o pessoal da produção, se vai ter alguma coisa OFF. Então, eu sinto essa necessidade, a partir das necessidades do cliente mesmo e de como a gente quer comunicar.*

Tendo em vista o caráter remoto das entrevistas, a aplicação da dinâmica se deu por meio da plataforma Jamboard<sup>9</sup>. Ao acessarem o link inserido no *chat* da vídeochamada, os DAs se deparavam com um quadro em branco que dispunha de oito *post-its* móveis (figura 7) nomeados com alguns exemplos de departamentos frequentemente encontrados em uma agência de comunicação.

Figura 7 - Exemplos de departamentos que compõem uma agência de comunicação.



Fonte: autoria própria.

A instrução comunicada para a atividade foi que por meio de um fluxograma ou como preferissem, **ilustrassem a maneira a qual acreditam que os departamentos do ambiente de trabalho funcionam**. A partir de algumas dúvidas comuns, orientações extras foram estabelecidas, como não ser necessária a

<sup>9</sup> Quadro interativo desenvolvido pela empresa Google.

utilização de todos os *post-its*, da mesma forma que novas unidades poderiam ser adicionadas, caso necessárias.

Ao avaliar o discurso e representação gráfica do DA 1, foi possível confirmar o modelo tradicional de negócio em que o profissional atua, inicialmente traçado pela autora. Essa classificação é válida pela setorização evidente de departamentos (DANTAS, 2009) e a equipe organizada por meio de núcleos de clientes (PEREZ, 2008). Após as instruções da dinâmica, o DA 1 apresentou dificuldades em montar um esquema (figura 8) justificando que:

*Eu vejo que meu alcance vai até a galera do atendimento, não tenho muito contato com o pessoal do planejamento, mídia, tráfego, produção e finanças [...]. Direção de arte e redação estão no mesmo lugar, porque a gente trabalha em duplas [...] e os outros eu não vou saber te dizer.*

Figura 8 - Esquema gráfico de agência DA 1.



Fonte: autoria própria.

Mesmo que não tenha conseguido demonstrar integralmente a configuração da agência, o participante organizou os *posts-its* de acordo com o alcance de sua percepção. Apesar de não possuir uma visão abrangente, o DA reiterou que a organização funciona de maneira adequada para seu cotidiano profissional. As funções de atuação nesse caso se mostraram bem delimitadas, mas não impedindo a comunicação e troca entre a equipe.

O DA 6, igualmente teve sua agência de atuação classificada como tradicional, justificada pela setorização evidente de funções. Ademais, trouxe da mesma maneira, uma personalização em seu esboço acerca da organização de fluxos de trabalho. Aqui, o profissional sentiu a necessidade de ilustrar dois fluxos

distintos de trabalho (figura 9 e figura 10), visto que percebe que a comunicação *online* possui uma organização diferente da comunicação *offline*. “É um pouco diferente pelo que eu percebo, porque eles têm dois fluxos gerais que digamos, seria um [...], para mídias digitais e um para mídia off. Então, eu acho que eu teria que fazer dois [esquemas], sabe?” (DA 6).

Figura 9 - Esquema gráfico de comunicação *on* DA 6.



Fonte: autoria própria.

Figura 10 - Esquema gráfico de comunicação *off* DA 6.

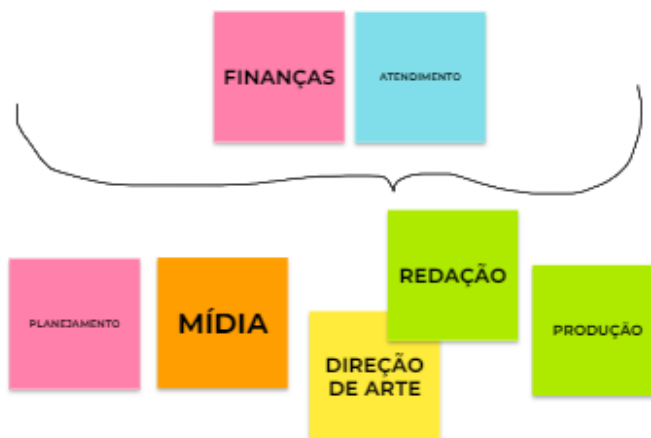


Fonte: autoria própria.

Os modelos disruptivos, por sua vez, surgem como uma tentativa de aperfeiçoamento de modelos tradicionais (PEREZ, 2008). Dito isso, o mapeamento realizado das agências disruptivas do presente trabalho foi pelo caráter mais colaborativo de negócio, tanto entre departamentos, como com seus clientes. Esse aspecto previamente definido pela autora, se confirmou no discurso da DA 2: “É

uma proposta nova e diferente do que eu já vi. [...] é uma tentativa [...] de ter um ambiente mais colaborativo”. Ao construir sua representação (figura 11) a DA 2 afirma que consegue perceber que o ambiente de trabalho flui de uma maneira diferenciada.

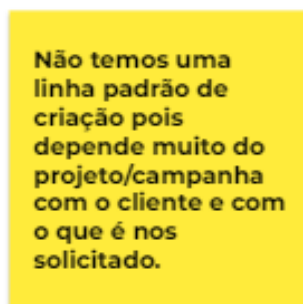
Figura 11 - Esquema gráfico de agência DA 2.



Fonte: autoria própria.

A DA 5, por sua vez, apresentou dificuldades em representar graficamente sua percepção sobre o fluxo de trabalho da agência em que atua (figura 12). Desse modo, personalizou seu Jamboard com a inserção de um novo *post-it*, que justifica sua ação. A resposta da DA 5, reforça o caráter disruptivo da agência devido à personalização do fluxo de trabalho de acordo com o projeto.

Figura 12 - Esquema gráfico de agência DA 5



Fonte: autoria própria.



Entretanto, por mais que os modelos disruptivos representem uma ruptura com modelos mais padronizados, a tentativa de criar um ambiente trabalhista mais sustentável para seus colaboradores, não está isenta do surgimento de empecilhos, conforme pontuado pela DA 2: “*Eu acho que é novo e por isso passa por algumas dificuldades*”. Ao citar sobre essas adversidades do cotidiano profissional, pontua algumas considerações em relação a forma mais colaborativa de trabalho entre equipe:

*Uma das dificuldades é delimitar o seu escopo de trabalho. Então eu acho que algumas pessoas acabam fazendo menos e outras mais. Você acaba às vezes ocupando funções que não são suas, é meio estranho assim...e eu não tenho um gestor de projetos.*

A importância da figura do gestor de projetos, surge pela visão total de fluxo de uma empresa, como o próprio nome sugere, é a pessoa responsável por gerir estrategicamente as tarefas internas de um negócio. Tomando uma agência de comunicação como referência, o papel do gestor é organizar as demandas entre a equipe, numa tentativa de não sobrecarregar nenhum funcionário, garantindo que cada pessoa realize sua função específica. Em sua resposta, a DA 3 também pontua sobre a ausência de um gestor de projetos:

*Eu acho que a maior dificuldade nossa, atualmente, é que a gente não tem [...] uma pessoa que precisava tá ali vendo o macro do que todo mundo está fazendo, para não ter gargalos em determinadas funções. É uma questão, que é teoricamente, resolvida pelo atendimento. Mas o atendimento não tem essa visão macro, porque geralmente esses atendimentos têm núcleos, eles atendem clientes específicos.*

O DA 7, por sua vez, em sua narrativa traz aspectos da estrutura de projetos, visto que trabalha diretamente com a produção de campanhas. Lupetti (2009) aborda sobre a organização por projetos ser pautada, justamente, com trabalhos pontuais, contendo início, meio e fim. A estrutura desenvolvida pelo entrevistado (figura 13) também se caracterizou pela personalização da dinâmica proposta. Por sua vez, adicionou três novos *post-its* na representação da sua percepção sobre o fluxo de trabalho. A inserção do cartão com a nomenclatura “BI”<sup>10</sup> se torna relevante, uma vez que, além da agência buscar mensurar melhor seus resultados, de acordo

---

<sup>10</sup> Abreviação de *Business Intelligence*, possuindo a tradução livre: inteligência de negócios.

com o entrevistado, essa performance é compartilhada com os funcionários numa tentativa de qualificar a criação. *“A gente trabalha muito lado a lado com o BI, que daí é outra equipe, mas são pessoas que a gente consegue muito trocar ideia e entender sobre performance, sobre o que é que muda, o que tá legal”.*

Figura 13 - Esquema gráfico de agência DA 5.



Fonte: autoria própria.

As cinco representações gráficas acima abordadas, foram selecionadas por um aspecto comum: o caráter dinâmico e personalizável presentes em agências de comunicação. Esses casos demonstram que independente do modelo de negócio presente em serviços publicitários, as agências precisam estar atentas às dinâmicas de funcionamento de seus negócios e se mostrarem abertas e flexíveis às mudanças que se adequem tanto aos seus clientes, mas principalmente, aos seus funcionários, como maneira de facilitar a prestação de serviços criativos.

Após a compreensão acerca da organização estrutural das agências, a discussão sobre gerenciamento de tarefas se tornou necessária. Os profissionais foram indagados a respeito da condução das pautas e se a gestão do fluxo ocorre adequadamente para a organização criativa. Três DAs responderam positivamente à pergunta, ou seja, a gestão de tarefas acontece de maneira adequada, em contrapartida, o restante dos participantes discorda. Ao justificar suas respostas, os

DAs trouxeram pontos de vista de como essa gestão poderia se tornar mais propícia para suas rotinas dentro da agência. As melhorias, em comum acordo, se concentram na gestão, seja por meio da figura do gestor - que por vezes, não existe, seja por meio da organização de tarefas e informações, que se tornam confusas ao longo do fluxo.

*[...] a gente não tem um tráfego e nem um gestor de projetos. Então, quando 'tá' rolando alguma campanha, a gente tem reuniões diárias e aí eu digo o que está na minha pauta, o que eu consigo fazer, o que eu não consigo. Então é uma coisa muito assim eu sou o meu próprio gerenciador de projetos, eu digo o que eu consigo fazer, pergunto o que é mais importante, sabe? (DA 2).*

*Eu acho que [...] a maior dificuldade nossa, atualmente, que a gente não tem tráfego, então tem esse gap de uma pessoa que precisava tá ali vendo o macro do que todo mundo está fazendo para não ter gargalos em determinadas funções (DA 3).*

*[...] o ideal seria ter uma pessoa para fazer essa gestão, tipo ter um diretor de arte sênior digamos, que ia gerir tudo [...] E até adiantando um pouquinho, eu acho que isso causa muito mais alteração do que o necessário, porque é muita coisa passada errada na agência ali dentro que causa alteração no futuro. Sabe? (DA 6).*

A DA 5, por sua vez, pontua sobre a maneira que os *feedbacks* poderiam ser melhor retomados para a criação: *“Eu acho que a gestão de pautas e demandas poderia ser um pouquinho mais organizada ali na nossa planilha. Acho que a gente poderia ter uns retornos melhores [...]”*. Ao explicar sobre como é o funcionamento da pauta onde trabalha, a DA 3 aborda ainda um sistema de contabilização de horas no seu dia a dia:

*Eu acho que não precisava ter essa cobrança, porque a cobrança, ela vem muito disso, [...] da gente produzir, ser excelente, ser pró ativo e isso acontece...a gente computando as horas ou não. Eu acho que é só um jeito de ficar em cima e pressionar, sabe?*

Na mesma linha da resposta anterior, em que a cobrança foi relacionada com o tempo, foi questionado a todos os entrevistados se eles sentiam que existia algum tipo de **pressão em relação ao tempo de entrega das tarefas** em sua rotina profissional. De maneira objetiva, obteve-se uma resposta negativa, em que o profissional não se sente pressionado. *“Eles [atendimento] entendem que tem um processo, uma etapa de criar aquele card”* (DA 1). E duas respostas afirmativas, em

que os profissionais se sentem pressionados. A DA 2, ainda pontuou sobre como essa pressão pode afetar toda equipe envolvida em um projeto:

*Não existe um gestor de projetos, mas existe um projeto a ser tocado e aí quem faz essa função é geralmente o atendimento [que] já é um profissional muito pressionado pelo cliente, então acaba pressionando a gente. E se a gente não parar para pensar, a gente acaba pressionando a produção e o fornecedor que está fazendo uma ilustração, enfim, existe muito essa cobrança de tempo.*

Ao responder a pergunta, a DA 4 cita uma visível melhora em relação à prazos, muito devido à parceria existente entre os setores. *“A gente conseguiu minimamente amenizar, sabe? Acho que tem muito esse olhar de o atendimento também dar uma barrada no cliente, de defender o porquê que precisa mais de prazo”*. Entretanto, trouxe uma importante perspectiva sobre a pressão inerente do próprio mercado publicitário. *“Mas no começo isso me atrapalhava muito, principalmente porque eu não vim da propaganda”*<sup>11</sup>. Esse mesmo raciocínio foi pautado no discurso do DA 7: *“Ao mesmo tempo que é tranquilo, eu detalhar o que eu preciso fazer, a gente só tem X horas por semana, então eu sinto que publicidade é uma coisa corrida”*.

De acordo com o ponto de vista dos entrevistados, percebe-se que independente da agência e modelo de negócio adotado, existe uma ansiedade intrínseca à própria indústria publicitária (PETERMANN, 2023), sendo por vezes, absorvida pelas agências como uma maneira de se inserir na competição corporativa. No entanto, esse cenário se torna arriscado, pois, além de desmotivar profissionais, constrói-se um ambiente de criação comunicacional desgastante e mais suscetível a erros. Em sua maioria os DAs fazem uma relação, mesmo que indireta, do tempo com as etapas necessárias para seu processo criativo. Assim, pressões, prazos apertados e até mesmo falta de comunicação entre os setores se tornam fatores que dificultam um fluxo contínuo e equilibrado de trabalho.

Ao questionar os profissionais sobre como percebiam a organização de seus trabalhos, fazendo um comparativo com a rotina de *freelancers versus* a rotina de agência, novamente, a importância de papéis e funções delimitadas foram pontuadas, assim como a administração do tempo. A DA 2 pontua sua resposta acerca de uma visão mais organizada, que facilita seu processo criativo *“Os freelas*

---

<sup>11</sup> Com a sentença “não vim da propaganda” a entrevistada se refere acerca de sua área de formação em Design, não em Publicidade e Propaganda.

*que eu pego são indicações [...] porque eu não sou uma pessoa muito organizada e eu sinto que alguns papéis são importantes ali na agência, tipo o atendimento e também no gerente de projetos”.*

Posto isso, a ênfase para funções estratégicas, bem como a delimitação de cargos, se tornam importantes para que a criatividade flua de maneira mais direcionada. Assim sendo, os ofícios do atendimento estratégicos foram fortemente evidenciados, conforme pontuado pelo D.A 1 *“[...] eles [atendimento] vão atualizando todos os dias com o nome da pauta e a gente recebe o PIT por email. E aí [...] vão nutrindo com as informações e a gente recebe o email”.*

É importante ressaltar que, com delimitação de função, se compreende o foco do profissional em exercer sua função enquanto especialista, não impedindo a participação em *brainstormings* e/ou outras formas de cooperação criativa com departamentos mais estratégicos. Esse questionamento se tornou relevante, justamente para compreender se o ambiente da agência poderia de alguma forma interferir no processo criativo em que esses DAs usualmente buscam criar.

#### 4.3 PROCESSO CRIATIVO

O bloco a seguir surge com o intuito de relacionar a organização criativa dos participantes e de que maneira o ambiente de trabalho pode potencializar ou interferir no processo criativo de cada indivíduo. Cada sujeito, de acordo com suas experiências, organiza suas ideias da melhor maneira, dentro de um contexto específico (LEMOS, 2000). Partindo desse pressuposto, o novo bloco iniciou-se com uma questão abrangente: **“Como você normalmente se organiza para criar?”**.

Apesar de serem indivíduos atuantes em agência com diferentes propostas de gestão, alguns fatores positivos ao processo criativo dos DAs puderam ser comumente identificados nas respostas dos participantes, como organização por etapas e *briefings* completos. Na fala do DA 1, é possível identificar a forma como as informações são devidamente dispostas para sua rotina profissional: *“[...] geralmente já tem ali [PIT] dentro [...] o texto, os cards e a partir disso eu tento achar uma forma de encaixar [...]”*. A DA 3, por sua vez, afirma que a pesquisa é um fator indispensável para seu processo criativo. Assim, percebe-se que além de informações-chave, o tempo é um fator inegociável para o bom andamento do seu trabalho. Reiterando a importância de reconhecer a relação que a criatividade

possui com o investimento de tempo e buscas por diferentes tipos de referências, o DA 6 pontua:

*[...] tem o brainstorming que vai ‘todo mundo’ se juntar para ter ideias, discutir ideias, trazer coisas. Mas eu acho que a criação, ela começa muito, muito, muito antes disso. Eu acho que a gente tem que consumir muito conteúdo e material e informação daquilo que a gente gosta.*

O discurso do profissional tem relação com o conceito de *Background Cultural* abordado por Laurindo e D’Ávila (2007), em que o leque de conhecimentos diversos estrutura a interdisciplinaridade criativa do sujeito. A narrativa do DA 7, da mesma maneira, vem diretamente ao encontro desses conceitos:

*Então, primeiro, o primeiro passo [...] do meu processo criativo é esse consumo de conteúdo e por diversas maneiras, porque às vezes a gente vai tá lendo um livro e aí a gente vai tirar algum insight para uma peça de Instagram, por exemplo, às vezes a gente vai tá vendo um filme, mexendo no TikTok, aí já vou salvar (DA 7).*

Assim, enfatiza-se o tom metalinguístico presente na criação publicitária, pois, conforme afirmado pelo DA 7, antes mesmo de criar conteúdo, é necessário consumi-lo de alguma maneira. A DA 2 complementa a fala ao afirmar que “*[...] ter muitos hobbies, tem a ver com isso, com o criar*”.

Ao encontro dos estudos de Petermann (2023), em sua fala, o DA 7 também reitera a importância da utilização de técnicas e métodos para a criação, reforçando a profundidade que podem agregar para um projeto. “*Eu gosto muito de brainstorming, acho que é o momento de falar besteira também, falar coisa, acertar e errar*”. A DA 2, por sua vez, relatou uma maneira conjunta de criar em seu espaço de trabalho. Surgindo a partir da iniciativa da agência em que atua, existe uma espécie de método de criação próprio, em que realizam-se reuniões de co-criação entre os funcionários, como uma tentativa de fomentar a criatividade, além, por ser um sistema remoto de trabalho, a interatividade entre os profissionais.

*É uma reunião de duas horas, duas horas e meia e aí, a partir desse [método], [...] a criação começa a criar a partir daquele brainstorming geral. E é muito interessante porque você pega a percepção de pessoas que têm a vivência daquilo que você está falando ou... abre muito a mente, assim, para criar. É um processo muito importante na [agência] a partir daí, a criação pode ter o seu método (DA 2).*

Ao descreverem suas organizações criativas, os profissionais também trouxeram exemplos de ferramentas que auxiliam no enriquecimento de seus processos de criação. A plataforma **Pinterest** foi a mais popular entre os profissionais, sendo citada seis vezes, em sequência da rede social de portfólios, **Behance**, com cinco aparições. As demais plataformas ou recursos surgiram duas ou uma vez nas narrativas conforme apresentadas no tabela 1.

Tabela 1 - Recursos/ fontes de referências utilizados pelos entrevistados.

<b>Número de aparições</b>	<b>Ferramenta/plataforma</b>
6	Pinterest
5	Behance
2	Instagram
2	Tiktok
2	Dribbble
1	Benchmarking
1	Freepik
1	One Show
1	Clio
1	Istock
1	Shutter

Fonte: autoria própria.

Após compreender mais a fundo sobre a organização criativa dos entrevistados, ainda se buscava entender as preferências sobre o ato de criar, ou seja, de que maneira esses profissionais se sentem mais confortáveis para produzir suas ideias. Assim, se indagou sobre a **preferência da criação ser realizada isoladamente ou em grupo**. De maneira unânime, todos os DAs preferem criar sozinhos ou sozinhas, apesar de legitimar a co-criação para elaboração de conceitos. “[...] a primeira conversa, eu gosto que ela aconteça com mais pessoas, pra gente conseguir ir co-criando um conceito, pra aí eu conseguir ter o meu espaço

e *pesquisar sozinha*” (DA 3). Apesar da comunicação ser um aspecto essencial para a criação conjunta, os DAs reiteram a importância do espaço pessoal para que o fluxo de ideias seja devidamente trabalhado e organizado dentro do processo individual de cada sujeito. *“Mas pra mim é importante ter esse espaço de foco, né, que eu fecho aqui as mensagens e fico no Photoshop”* (DA 2).

Tendo em vista o objetivo a ser alcançado com esse bloco, foi questionado aos participantes quais suas percepções acerca da **influência do modelo de gestão de uma agência no processo criativo**. Dos sete participantes, todos responderam afirmativamente que o ambiente profissional influencia de alguma forma no processo criativo, conforme abordado na fala da DA 3: *“Muitas vezes, a gente se deixa levar pela energia caótica, a gente fica pilhado e não consegue, sabe? Fica ali ansioso junto e você entra na pilha da pessoa”*. Todavia, essa influência não precisa estar atrelada de maneira negativa às experiências desses profissionais. No relato da DA 4, isso ocorre de maneira positiva: *“Eu acho que é muito sobre as pessoas, né? Eu acho que isso reflete muito o resto do trabalho [...] a gestão é feita por uma pessoa. Então eu acho que é muito mais a figura, do que algo institucional”*. Na visão do DA 7, o incentivo e união da equipe também se tornam atributos valiosos para o processo criativo: *“Eu acho que ter alguém que olha com cuidado, que olha com sabedoria também, com experiência é muito importante e ajuda muito e é muito necessário”*.

Processos criativos, de modo geral, são um composto de ações sequenciais, não possuindo um caráter rígido (BRAGA et al., 2018), podendo experimentar novos rearranjos de acordo com o contexto. Ao atrelar esse aspecto mutável, com a alta dinamicidade do mercado publicitário, o conhecimento sobre o próprio processo criativo se torna muito importante, para que os profissionais consigam se adaptar a situações nas quais desafios criativos podem ser propensos. Desse modo, foi questionado aos participantes quais **fatores podem desencadear um bloqueio criativo** em seu cotidiano profissional, apresentados de maneira sintetizada no quadro 4.

Quadro 4 - Pontos de destaque de bloqueio criativo pontuados pelos DAs.

<b>Diretor(a) de arte</b>	<b>Principais desencadeadores de bloqueio criativo</b>
---------------------------	--



DA 1	Expectativa própria.
DA 2	Síndrome da impostora.
DA 3	Baixa autoestima.
DA 4	Sair da rotina criativa (lidar com nichos que não tem hábito).
DA 5	Permanecer em rotinas criativas, sensação de permanecer sempre no mesmo projeto.
DA 6	Preciosismo.
DA 7	Ansiedade e nervosismo.

Fonte: autoria própria.

Quatro dos sete participantes, espontaneamente, trouxeram fatores internos ao sujeito como despertadores de um bloqueio de criatividade, ou seja, sentimentos e preocupações individuais. O preciosismo dos profissionais com suas peças gráficas foi o fator mais pontuado pelos entrevistados: *“Eu acho que o que mais desperta o bloqueio criativo para mim, é [...] tentar atender uma, não digo uma necessidade, mas uma expectativa [...]”* (DA 1).

O caráter subjetivo da organização criativa de cada profissional se reafirma ao analisar comparativamente as respostas das DA 4 e DA 5, em que, enquanto para a primeira, permanecer numa rotina de criação constante é um fator positivo: *“Eu tenho esse perfil de gostar de trabalhar profundamente num cliente”*. Para a segunda, essa constância influencia negativamente para a criação:

*Uma coisa que me dá muito bloqueio criativo, acho que são coisas rotineiras [...] porque parece que fica sempre a mesma coisa, então eu acabo não conseguindo ir muito pra frente, sabe? Acabo não diferenciando muito do que já tenho ali, de fazer algo novo, diferente e tal (DA 5).*

Além das pontuações internas de bloqueio, alguns DAs trouxeram fatores que podem ser considerados externos ao sujeito, ou seja, desencadeadores que surgem do ambiente profissional. Os principais pontos abordados foram: **falta de tempo, falta de informação e pressões provenientes da equipe**. A relação do bloqueio criativo com o tempo é apresentada pela DA 3 ao afirmar que a pesquisa se torna um suporte muito importante para seu processo de criação: *“[...] sou essa*

*peessoa que pensa no estratégico, se eu não tenho tempo para pensar nessa pesquisa, de fazer estudo de marca, de ir afundo na marca, eu fico um pouco estressada*” (DA 3). Petermann (2023) aborda sobre a pressa intrínseca ao próprio mercado publicitário, assim, as tensões desencadeadas afetam não apenas a estratégia de comunicação, como a criação, que de maneira escalonada, representa o final do processo. *“Eu acho que essa pressão externa de, ‘tem que acabar logo’, ‘tem que fazer de uma vez’ [...] a pressão às vezes ela acaba te travando*” (DA 6).

Dentro do cotidiano padrão de agência, o *briefing* é a ferramenta que conecta indiretamente a criação ao cliente (DANTAS, 2009), além de ser a principal fonte de informações de diretores de arte (PEREIRA, 2015). Desse modo, a ausência de orientações e dados pode bloquear criativamente os profissionais, visto que a busca por novas instruções se torna uma etapa adicional no processo. *“[...] falando de criação, no geral e de pensar num conteúdo ou numa campanha, eu acho que a não-informação, o não-detalhamento de informação atrapalha muito*” (DA 7).

Por mais que surjam a partir de situações pontuais, os bloqueios criativos podem se manifestar em momentos inoportunos e, pela dinâmica das agências de comunicação, é necessário que os profissionais busquem a criatividade para escapar dessas situações. Dito isso, ao questionar os profissionais sobre **de que maneira lidam com os desafios criativos do cotidiano**, as respostas se concentram em dois principais vieses: 1) Reflexão e reconhecimento do próprio trabalho, conforme pontuado pela DA 2 *“Eu costumo lembrar das coisas que deram certo na minha carreira*” e 2) Espairecimento, pontuado pelo DA 1: *“Eu tento de alguma forma desfocar, levantar, fazer um café, dar uma volta ou conversar com algum amigo [...] sobre algum outro projeto, alguma ideia para ver se a partir daquilo sai”*.

Esse mesmo questionamento trouxe alguns pontos relevantes para a pesquisa e também, relacionados com outros pontos já destacados anteriormente, como abordado pela DA 3, ao relacionar o bloqueio criativo com desorganização. *“Eu acho que bloqueio criativo acontece quando você não tem essa visão do que precisa ser feito. Então talvez a pesquisa seja uma boa ferramenta para te tirar desse bloqueio”*. A interação com a equipe também foi um fator de destaque para alguns profissionais como forma de escape de situações de bloqueio.

*[...] eu também acho que é muito importante essa troca, de chamar um gestor, chamar um colega e falar 'bah, olha só, eu estou com essa campanha, eu já fiz ela 1000 vezes, mas hoje não tá rolando. Tu quer me ajudar? Tu tem alguma informação, o que é que tu acha?' E normalmente um olhar de fora ajuda também (DA 7).*

Portanto, por ser desencadeado através de etapas, o processo criativo pode ser comprometido por bloqueios que dificultam o sequenciamento de ideias. Os pedidos de ajustes podem ser considerados fatores negativos, uma vez que, interrompem a ordenação dessas fases, previamente escalonadas pelos DAs. Ademais, a volta de tarefas que já haviam sido supostamente finalizadas, requer que processos criativos que também já haviam sido encerrados, precisem ser retomados, despendendo mais tempo.

#### 4.4 RETRABALHO

O último bloco da pesquisa, de maneira objetiva, busca contemplar a percepção dos entrevistados sobre a condução e interferência do retrabalho no seu cotidiano profissional. Tendo em vista que o roteiro foi estruturado de maneira linear, esse bloco explora os pontos anteriormente discutidos, todavia, agora, diretamente relacionados ao retrabalho.

Tendo em vista a triade (CENP, 1998) que compõe uma agência de publicidade, compreende-se que existem certas expectativas a serem cumpridas, tanto internas, quanto externas. Desse modo, a fim de compreender a regularidade que as ideias precisam ser repensadas para atender todas as partes, surge a pergunta: **com que frequência acontecem retrabalhos em sua rotina profissional?** Dos sete DAs, cinco trouxeram em seus discursos “*Diariamente*” (DA 1 e DA 6); “*Sempre*” (DA 2); “*Todos os dias*” (DA 3) e “*não vou te dizer que é pouco*” (DA 4).

Os dois casos que foram exceção das respostas acima citadas, possuem dois pontos<sup>12</sup> comuns em seus contextos: contato mais direto com cliente final, ou equipe de marketing que o representa, e organização por núcleos de cliente. A DA 5 relatou que em seu cotidiano: “*[...] não tem um retrabalho grande. São mais coisinhas de ajuste, de refinar. Acho que essa palavra, é mais refinamento do que*

---

<sup>12</sup> Os pontos listados puderam ser observados ao longo das entrevistas e por meio do cruzamento dos dados.

*alteração em si*". Semelhante, o DA 7 discorre: *"Tem momentos que tem muitos ajustes e refações e tem momentos que está tudo aprovado de primeira [...]. Então acho que varia"*.

Entretanto, todos os participantes pontuaram que refações completas são incomuns no cotidiano, pois quando questionados sobre a **dimensão dessas refações**, rapidamente substituíram o termo por ajustes ou refinamentos. Tanto o DA 1 como a DA 2 citam que, ao longo de suas experiências com o mercado de criação, as refações totais aconteciam no período em que eram assistentes/estagiários, relacionando, assim, o refazer com o processo de aprendizagem da profissão. Justificam, dessa maneira, que retrabalho pode ter diferentes significados, dependendo da situação que é posto.

Laurindo e D'Ávila (2007) expõem como as exigências de adaptação de uma nova ideia podem se tornar exaustivas para o profissional de criação. "Ter que renunciar a uma idéia brilhante, que custou tanto para obter, não é nem um pouco agradável" (LAURINDO; D'ÁVILA, 2007, p. 96-97). Assim, foi questionado aos entrevistados se, em suas percepções, **acreditavam que o retrabalho pudesse afetar seus respectivos processos criativos**. De modo absoluto, todos os participantes responderam afirmativamente a pergunta. Ao justificar sua resposta o DA 1, além de citar sensações negativas que se desencadeiam, cita sobre a relação que o retrabalho possui com o tempo dentro de uma agência: *"Eu acho que além da frustração, atrapalha sim totalmente pro processo, porque a gente trabalha em volta da pauta, então se a pauta está atrasada, nós estamos atrasados"*. Complementado pela DA 3, quando afirma: *"E eu fico um pouco mais impaciente quando são materiais que tem que sair no dia, sabe?"*. A criação não é composta de *insights*, a criatividade precisa ser estimulada, seja por meio de ócios ou por meio de pesquisas (PETERMANN, 2023). Conforme o próprio nome indica, há a necessidade de um processo, para que as ideias possam ser organizadas de maneira que contemple, o agora, novo *briefing*.

Uma vez que, a comunicação em agências é produzida de maneira conjunta (DANTAS, 2009) as demandas de retrabalho não se originam unicamente do cliente. Por vezes, ajustes podem ser solicitados internamente pelo atendimento das contas ou pelos diretores de criação, que possuem maior familiaridade com o comportamento do cliente. Assim, se questionou, por meio da percepção dos profissionais, se esses ajustes surgem de maneira mais interna ou externa à

agência. Quatro respostas afirmam que as alterações são majoritariamente **externas**, sob a principal justificativa de colaboração e alinhamento da equipe, que consegue diminuir retrabalhos internos. “[...] *interna é muito difícil acontecer, porque isso é meio que co-criado*” (DA 3), pensamento complementado pela DA 4: “*quando a gente leva algo, principalmente, nesses momentos maiores de campanha, todo mundo já viu, todo mundo tá de acordo, sabe? Nada é feito ou isolado assim*”. Apenas em uma resposta, a refação **interna** foi pontuada de maneira mais direta. “*Nesse caso os dois. Mas eu acho que uns 60, 70% foi erro da agência, erro de gestão*” (DA 6).

Ao relacionar onde se encontra a “origem” do retrabalho, levantou-se o questionamento se esses profissionais consideram satisfatória a gestão desse processo. Foi ainda solicitado, se possível, a sugestão de melhorias que se adequem às suas rotinas profissionais, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Sugestões para condução de retrabalho pela perspectiva individual de cada DA.

<b>Diretor(a) de arte</b>	<b>O que poderia ser melhor no processo de retrabalho?</b>
DA 1	Por mais que acredite que funcione adequadamente, acredita que sempre há o que melhorar. Todavia, por compreender a complexidade da função do atendimento, não cita nenhum ponto em específico.
DA 2	Maior educação da agência com o cliente.
DA 3	Maior educação da agência com o cliente.
DA 4	Maior educação da agência com o cliente.
DA 5	Mais <i>feedbacks</i> .
DA 6	Melhor gestão de informações e apresentação de <i>feedbacks</i> .
DA 7	O pedido de retrabalho deve ser bem detalhado, com mais informações e pontuações sobre o <i>feedback</i> dos novos ajustes.

Fonte: autoria própria.

Conforme apresentado no quadro acima, é possível analisar dois principais pontos de sugestões no processo de retrabalho: **apresentação de *feedbacks*** e

**educação ao cliente.** Com apresentação de *feedbacks*, os profissionais abordam sobre a importância de compreender onde e porquê esse ajuste ocorreu, para que assim, além de facilitar para uma nova interpretação, o tempo possa ser otimizado. “[...] o mais detalhado possível que seja esse pedido de ajuste [...] esse retrabalho muito guiado [...] facilita muito a vida” (DA 7). Atrelado a isso, o DA 6 pontua sobre o novo pedido de retrabalho ser devidamente filtrado e interpretado para o profissional de criação e não simplesmente repassado tal qual solicitado:

*[...] às vezes a alteração pra mim chega num print do WhatsApp [...] E eu tenho que parar, ver o que é aquilo, o que tá acontecendo ali. [...] eu tenho que pegar a mensagem e enviar [...] e falar 'Olha, eu acho que não faz sentido isso acontecer, por causa disso, disso e disso', então eu tenho que fazer às vezes um trabalho de atendimento/gestão [...].*

Já o ponto educação ao cliente, surge como uma tentativa da agência conscientizar o cliente sobre a importância de seus processos. “Vejo muito isso ainda, né? 'Eu aprovei, mas agora olhei com mais calma e não é bem isso' [...] falta um pouco de responsabilidade às vezes do cliente em olhar e aprovar os materiais”. Assim como, reforçar a parceria que a empresa necessita com o cliente, conforme pontuado pela DA 5: “É importante que o cliente tenha em mente o que ele quer [...] às vezes a agência faz o trabalho sozinha, sendo que eu acredito que é um prestador de serviço que cria junto”.

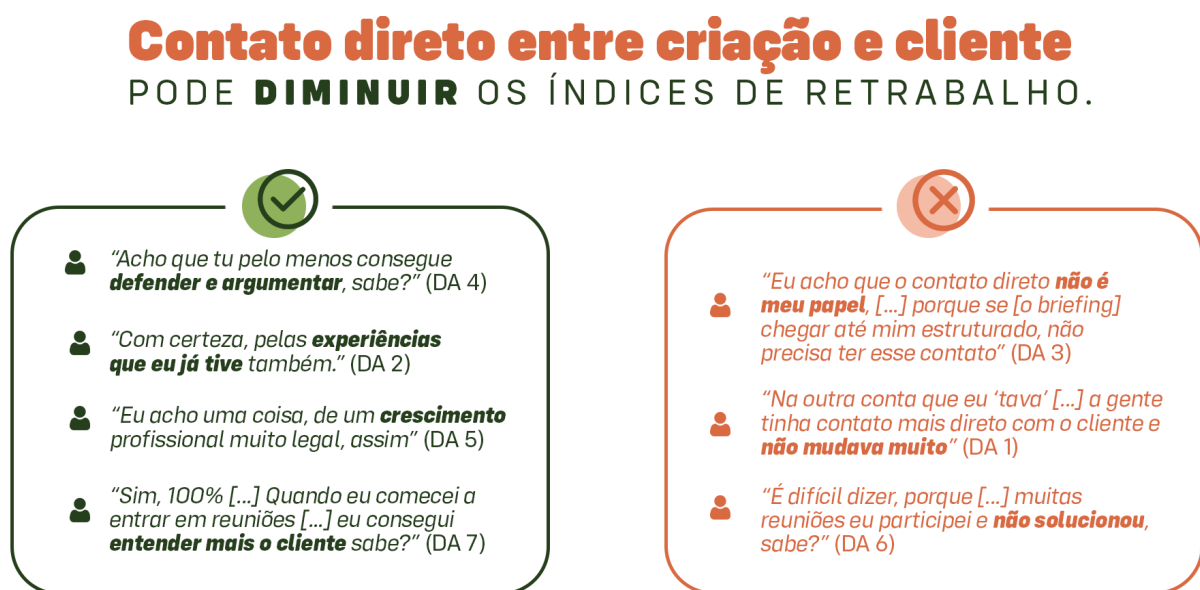
Ainda sobre o modo que o retrabalho poderia ser conduzido, a DA 2 trouxe uma questão imprescindível para uma gestão mais saudável desse processo: previsão na pauta para pedidos de ajustes. “É normal a gente ter que fazer algumas coisas. O problema é que as pessoas não contam com isso”. Afinal, de acordo com as afirmações dos entrevistados, percebe-se que retrabalhos acontecem diariamente nos serviços criativos, mas mesmo assim, não possuem prazos adequados para a sua realização.

Todavia, apesar dos pontos abordados pelos DAs, todos, unanimemente, afirmam que há espaço para questionar os pedidos de alteração, seja com o cliente (diretamente ou por meio do profissional de atendimento), ou com a própria equipe que está gerindo o retrabalho. Laurindo e D'Ávila (2007, p.102) discorrem acerca da importância da troca de “[...] diálogos com os demais colegas de trabalho, compartilhando experiências, informações”. Assim, a comunicação entre equipe é uma condição indispensável para que o fluxo de trabalho possa ocorrer da melhor

maneira e os objetivos delimitados no começo de um projeto, possam ser atingidos com êxito ao final da entrega.

A partir disso, compreendendo que por vezes a dinâmica de uma agência pode ser muito setorizada e delimitada, questionou-se aos participantes se a partir de suas experiências, **um contato direto entre criação e cliente poderia reduzir os índices de retrabalho**. As respostas e suas justificativas foram sintetizadas na figura 14, disposta em sequência.

Figura 14 - Síntese das respostas sobre contato direto com cliente ser redutor de retrabalho.



Fonte: autoria própria.

Cinco participantes relataram já ter tido ou que ainda possuem, em suas rotinas de criação, contato direto com o cliente. Desses cinco, três abordam a experiência de maneira positiva. *"Sim, 100% [...] Quando eu comecei a entrar em reuniões e entender 'o cliente não gosta disso, o cliente gosta aquilo, vou fazer de tal maneira', eu consegui entender mais e mais, o cliente sabe?"* (DA 7). A DA 3, descreve um pouco mais acerca de sua experiência:

*A gente tem duas reuniões quinzenal, se eu não me engano [...] a gente troca bastante figurinhas, aí a gente mostra pra eles, eles falam que gostam e que não gostam, dão outras ideias, falam de coisas que eles esperam, coisas que gostariam de fazer.[...] todo mundo que tá envolvido no projeto,*

*tem a reunião com o cliente pra poder saber de cada um, então isso ajuda bastante.*

Dos participantes que negaram a afirmação, pautaram suas respostas por meio de experiências negativas que já sofreram com esse contato mais aproximado. A DA 3, ainda reforça a importância de funções delimitadas, uma vez que, “[...] eu acho que o contato com o cliente para criação gera o estresse, gera a ansiedade. [...] a gente não precisa ouvir todo o feedback de alguma coisa, sabe? A gente tem que ser filtrado para saúde daqui”.

Para finalizar as entrevistas, se tornou relevante questionar aos profissionais, apesar de suas experiências, em maior parte negativas, se identificam no retrabalho, ou alterações conforme pontuado pelos mesmos, um **viés positivo**. Essa pergunta se faz necessária, pois, pelo ponto de vista da presente pesquisa, o retrabalho não é o foco de análise, nem posto em um local de repreensão, mas a forma como ele é **conduzido** pode se tornar desgastante e influenciar no cotidiano criativo dos profissionais. Integralmente, mesmo que com algumas ressalvas em como é gerido, todos os profissionais acreditam que ajustes e/ou retrabalho possam qualificar um projeto. De acordo com os entrevistados, a experiência positiva com o retrabalho pode ser associada a três principais pontos, apresentados na figura 15.

Figura 15 - Fatores que influenciam positivamente no processo de retrabalho.



Fonte: autoria própria.



O alinhamento das informações entre a equipe, a apresentação de *feedbacks* acerca do trabalho não aprovado, assim como novas informações que complementam o antigo *briefing* e a inserção de tempo na pauta de trabalho para uma refeição adequada, se tornam aspectos essencialmente de gestão. Mesmo que seja analisado dezenas de vezes, um projeto sempre poderá ser interpretado de diversas formas e assim, ser ajustado de outras diversas. Conforme os próprios entrevistados citam, o preciosismo e altas expectativas com o próprio trabalho é um fator comum ao desenvolver projetos e campanhas, assim, o retrabalho, e aqui não tratado como algo negativo, sempre irá sempre acompanhar esses profissionais.

Abordando especificamente sobre a forma das agências gerirem esse processo, que representa as maiores dores pontuadas pelos diretores e diretoras de arte, a melhor abordagem para se lidar com ajustes é através da comunicação. Levando em consideração que cada agência adota uma forma de gestão distinta, a escuta dos profissionais inseridos nesse fluxo deve ser valorizada. Entretanto, é necessário que, a partir da construção de um *habitus* publicitário saudável, esses colaboradores se sintam à vontade para compartilharem suas percepções. Visto que "[...] muito do potencial criativo e inovador pode estar implicado na forma como a organização estrutura seu trabalho, como percebe e se relaciona com os indivíduos que dela fazem parte" (LEMOS, 2000, p. 35).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentadas as respostas e análises de maneira isoladas de acordo com as temáticas do protocolo metodológico (Apêndice A), se torna necessário fazer uma condensação dos principais pontos de destaque de cada tema e de que maneira eles estão relacionados entre si ou com a temática desta monografia: o retrabalho.

Tendo em vista o tempo médio de atuação dos entrevistados no mercado, a efemeridade vem se tornando uma forte característica da indústria publicitária e, aqui, são abordados aspectos citados como positivos ao longo das sete entrevistas. A **flexibilização** dos modelos de trabalho e a maneira que o mercado publicitário está se transformando foi um ponto de destaque positivo ao longo das narrativas. A maior parte dos entrevistados trabalharem de maneira remota não foi um recorte esperado pela autora, mas que esteve diretamente relacionado com a temática do processo criativo.

*Só é ruim quando tem que focar mesmo, porque se eu tenho que fazer um trabalho em que eu não posso ficar me distraíndo, eu rendo mais quando eu 'tô' em casa, porque eu faço muito mais rápido, algo que eu demoraria duas horas para fazer em casa, lá eu demoro o dia inteiro, sabe? Porque tem gente conversando, gente demandando, gente me cutucando, gente falando, fofocando, enfim. Aí quando 'tá' lá presencial, isso é um pouco mais difícil, mas também as trocas, se tem que fazer alguma reunião presencial, é mais tranquilo, porque, enfim, acho que rende (DA 3).*

No processo criativo da DA 4, o trabalho remoto também surge como um fator positivo: *“Hoje eu me pergunto como a gente conseguia trabalhar presencial, sabe? Era telefone, era gente, era sala, era tanta coisa [...] eu tenho medo de que volte tudo [...] Muito difícil me focar. O dia que eu vou eu não rendo nada”*. Independente da forma remota, presencial ou híbrida adotada pela empresa, a **colaboração entre equipe** para o bom andamento do fluxo de trabalho foi fortemente defendida pelos entrevistados, sendo inclusive associada como uma maneira de **redução de refação interna**.

*A gente trabalha muito junto [...] tem esses momentos que a gente olha para o todo, faz as revisões. [...] principalmente, nesses momentos maiores de campanha, todo mundo já viu, [...] tá de acordo, nada é feito ou isolado assim. Então, eu acho que hoje vem [retrabalho] mais do cliente (DA 4).*

*Eu acho que tem o papel de todo mundo se alinhar [...] Enfim, eu acho que tem muitos fatores, [...] muitas coisas que podem acontecer para que esses ajustes aconteçam. Mas é muito importante essa troca, essa reunião e falar assim “a gente entendeu que não estamos alinhados, vamos nos alinhar e daí vamos resolver o problema” (DA 7).*

As agências classificadas como disruptivas pela autora, inicialmente receberam essa especificação devido a um caráter visto como mais colaborativo de trabalho, diferente do que se observa, de maneira generalista, no mercado. Contudo, após a realização das entrevistas e análise das respostas, foi possível perceber que outros modelos de negócio também visam uma maior cooperação, seja interna ou externa. Assim, é possível afirmar que a flexibilidade em relação ao fluxo de trabalho está se tornando um pré-requisito para as agências de comunicação não se tornarem rapidamente defasadas. Faustino (2000, p. 96) discorre que “[...] as novas formas organizacionais poderão surgir quer através da evolução das actuais estruturas quer pela ruptura com as práticas organizacionais existentes”.

A sinergia entre os departamentos mais estratégicos, como atendimento, planejamento e tráfego, com os departamentos mais prático-criativos como direção de arte e redação, é fundamental para que uma comunicação coesa e alinhada possa ser produzida. Nessa cooperação, também, é necessário incluir os clientes, dentro de uma limitação saudável.

Ainda, na perspectiva de transformações, em uma pesquisa realizada a respeito da influência feminina no setor de criação em agências de publicidade em Porto Alegre, Ribeiro e Soares (2019) afirmam que “As mulheres eram e ainda são minoria no mercado de trabalho [...]. Subjugadas por características estipuladas ao seu gênero pela sociedade, acabam sendo desconsideradas para muitos cargos [...]. Assim ocorre com os cargos criativos”. Todavia, por mais que os estudos de gênero não tenham sido incluídos como recorte para o objeto de análise da presente pesquisa, se tornou relevante pontuar que dos sete participantes, quatro são mulheres e dessas, duas ocupam posições de liderança de equipe. Esses dados reiteram, novamente, que o mercado publicitário está passando por uma esperançosa mudança ou, ao menos, que o recorte de entrevistados teve maior participação feminina.

A temática do retrabalho na criação publicitária se torna relevante, uma vez que, a troca de ideias e perspectivas entre a equipe, além de estreitar as relações de cooperação entre profissionais, é capaz de proporcionar um ganho qualitativo para o projeto e/ou produto em questão. “[...] *Não só do cliente, dos próprios heads, ou dos outros diretores de arte, [...] tu faz aquela alteração e tu vê que o trabalho realmente teve um ganho com isso*” (DA 1). Porém, nos relatos dos entrevistados, logo no início os ajustes foram associados à experiências negativas, relevando assim, o caráter desgastante desse processo no *habitus* publicitário.

Em um cenário ideal, o pedido de ajuste serve como um qualificador do trabalho, uma vez que se entende que a partir de um conjunto de pessoas com vivências diferentes são capazes de construir uma comunicação mais universal e efetiva. Todavia, conforme pontuado por Petermann (2023), o próprio mercado exige agilidade competitiva entre as agências, tornando, assim, o retrabalho rotineiro.

A associação do **retrabalho com os prazos apertados** tornou-se um aspecto negativo presente no cotidiano dos entrevistados. “*Eu já passei por situações em que eu tive que criar uma coisa muito na correria e aí, obviamente, eu sabia que aquilo ia voltar, eu já tinha certeza*” (DA 5). A pressão em decorrência do

tempo além de limitar criativamente os profissionais, conforme pontuado pelo DA 1: *“Eu não tenho tempo pra errar, às vezes entrou na pauta hoje e tem que sair amanhã e tu não tem aquele tempo de ‘tá e se não ficar bom isso?’ Falta esse tempo [...] não tem tempo de errar”*, impede com que as etapas do trabalho fluam de maneira adequada, atropelando processos importantes.

Seis dos sete entrevistados afirmaram que o retrabalho surge diariamente na rotina criativa da agência e, mesmo com essa visível percepção, esse processo ainda não é devidamente previsto e gerido na pauta de trabalho. Desse modo, percebe-se que além de afetar a temporariedade do fluxo, o retrabalho afeta negativamente os processos internos da agência. *“E às vezes ele [retrabalho] desencadeia uma série de outras coisas que estão pela frente, assim”* (DA 4). A má condução do retrabalho pode acabar gerando uma **sobreposição de funções** e causando desgastes para a equipe.

Por mais que todos os sete profissionais afirmem que, ao receberem pedidos de alteração, possuem espaço e voz para questioná-lo, a abertura ao debate no cotidiano acelerado das agências se torna inviável, tendo em vista que não há espaços de tempo previstos para esses novos alinhamentos pontuais. Arelado a esse espaço de questionamento, a DA 3 acredita que a defesa das ideias pode ser uma peça importante para justificar suas criações: *“Eu acho que se a gente se joga na conversa também de explicar o porquê as coisas estão sendo feitas, principalmente se a gente fez a pesquisa [...] eu acho que se munir de todas essas coisas, faz você entregar algo que não tenha tantas reações”* (DA 3). Todavia, essa tentativa de justificativa pode se tornar frustrante para os profissionais, pois, mesmo com argumentos plausíveis, o processo de retrabalho ainda pode ser mantido. *“[...] no começo eu tentava defender e tentar explicar pro atendimento, pra explicar pro cliente [...] mas com o passar do tempo eu fui percebendo que isso só diminuía meu prazo”* (DA 1).

A **falta de comunicação** interna não foi citada diretamente pelos profissionais, mas a partir de suas experiências é possível perceber que pode ser, também, causadora de retrabalho. A DA 4 pontua sobre a importância de transparecer as dificuldades no processo criativo para os gestores e/ou atendimento conseguir compreender como organizar as demandas, por exemplo.

*[...] esses timings, o atendimento só tem uma noção e um entendimento e um esclarecimento melhor, se tem um pouco essa troca, sabe? Porque senão, é muito difícil mensurar o tempo que vai levar versus o tempo que a pessoa tem [...] criativamente.*

Assim percebe-se que **tempo, organização de informações e processos** são fatores que além de associados ao retrabalho, prejudicam o bom andamento do fluxo de trabalho, evidenciando uma associação desse processo com a gestão das agências.

*[...] mas eu não tinha essa informação antes, onde que faltou isso? Aí é aquele ajuste mais desgastante [...], porque, como eu ia saber isso se ninguém me falou? [...] Até porque em muitos momentos o tempo vai apertar, se tu tem um retrabalho com uma coisa que não tinha informação, se você tem que fazer do zero, por exemplo, porque não era isso. Então, faltou algo que vai prejudicar totalmente o fluxo (DA 7).*

A ausência de informações necessárias para o andamento das demandas, surgiu também, como um dos principais desencadeadores de bloqueio criativo diante de um retrabalho. A falta de novas instruções, atrapalham a possibilidade de pensar soluções alternativas à proposta já existente. *“Eu acho que informação é crucial. Então é tipo o detalhamento, o briefing detalhado [...] Então eu acho que esse excesso de informação nunca vai ser ruim”* (DA 7). Diante do ponto abordado pelo profissional, se entende que *feedbacks* e transparências de pedidos se tornam possibilidades acessíveis de auxiliar profissionais de criação com seus desafios criativos.

Mesmo que o retrabalho possa ocorrer em diferentes momentos da produção, ajustes, normalmente são mais perceptíveis após a materialização completa da ideia. *“[...] o retrabalho normalmente vem no momento que a gente já não tem tanto prazo, porque ele já vem lá no final do processo, sabe?”* (DA 4). Desse modo, é possível compreender a frequência com que o retrabalho recai sobre a direção de arte, afinal, mesmo que exista um ajuste de redação, por exemplo, a arte também precisa ser refeita. Em sua narrativa, a DA 2 pontua sobre a *“[...] agência de publicidade, não entender que uma campanha não é o que sai de criação, é um processo inteiro”*. Complementando sua própria fala: *“E aí eu acho que é mais uma falta de organização e ansiedade das pessoas e do cliente que causam problemas pra criação que é dali que sai o produto final”* (DA 2).

A figura do cliente é indispensável para a configuração do serviço publicitário, já que representa o ponto de partida do fluxo de trabalho, ou seja, é quem estabelece as demandas que serão desenvolvidas pela estratégia e criação (GOMES, 2008). O primeiro passo, após as solicitações do cliente, é a organização das ideias a partir de um planejamento. Ao ser finalizado, esse cronograma de ações é apresentado ao cliente e, após aprovação, é estruturado internamente dentro do fluxo de trabalho, de acordo com o modelo de negócio de cada agência. Porém, conforme visto nas entrevistas, mesmo com o planejamento aprovado, após a materialização do projeto, as **incertezas do cliente** acabam gerando retrabalho. Conforme apresentado pela DA 3, o retrabalho surge quando o cliente não é assertivo: *“Eu acho que [retrabalho] é quando o cliente não sabe o que ele quer, a gente fica muito refém, né?”*.

Essa assertividade abordada por alguns entrevistados pode ser trabalhada juntamente com o cliente pela própria agência. Como proposta de melhor gestão do retrabalho, os profissionais abordaram a condução estratégica com o cliente, ou seja, auxiliá-lo a compreender a própria comunicação e os objetivos que deseja alcançar e, principalmente, de que maneira a agência pode participar dessa trajetória enquanto especialista em seus serviços. *“Num cenário ideal, é importante que o cliente tenha em mente o que ele quer”* (DA 2). O raciocínio é complementado pela fala da DA 3 ao afirmar que *“O cenário perfeito, de refação, seria o cliente assertivo mesmo. O cliente que sabe o que quer, [...] ele sabe o que ele vai aprovar, ele sabe o que ele tá pedindo”*.

A aproximação do cliente ao cotidiano da agência se torna positiva, uma vez que os desafios do trabalho podem ser expostos e os esforços da equipe com o projeto, reconhecidos. Essa relação vem ao encontro com a **hipótese** proposta ao início da pesquisa, em que se afirmava que o contato mais direto entre profissionais de criação com o cliente final pode potencializar o processo criativo, visto que as informações podem ser obtidas de maneira direta. De acordo com os participantes, a maioria (quatro) dos entrevistados **concorda** com essa proposição, principalmente levando em consideração situações positivas que já experienciaram com reuniões de alinhamento juntamente ao cliente. Já os entrevistados que discordaram da premissa afirmam experiências negativas com esse cenário de contato direto.

Por mais que lidem com uma prestação de serviços diferentes de outras corporações, já que criatividade é um aspecto intangível, as agências de publicidade

ainda são empresas que necessitam de uma receita mínima para manter seu sustento, a partir desse contexto, surge a “[...] cultura de que o cliente está sempre certo” (DA 3). Essa circunstância pode acabar intimidando os gestores, sobrecarregando a equipe em prol de clientes confusos. Assim, os profissionais acreditam que a imposição de alguns limites e apresentação de uma postura mais firme e defensiva dos trabalhos internos sejam necessários para que haja a redução de retrabalhos que surgem externamente ao ambiente da agência.

O DA 6 afirma que um olhar mais técnico sobre criação por parte do atendimento pode fazer com que os pedidos de retrabalho possam ser filtrados, antes mesmo de serem remanejados para a pauta.

*Pra mim seria muito importante que tivesse um atendimento ou pelo menos um gestor que entendesse mais sobre o trabalho operacional do designer, do D.A e conduzisse as alterações. Porque às vezes algumas alterações, elas nem passariam para operação, entendeu?*

O retrabalho pode ser interpretado positivamente, conforme pontuado pelos sete entrevistados. Entretanto, sua condução estratégica se torna essencial para que essa ressignificação seja realizada. Por envolver pessoas, conhecimentos e expectativas distintas, com frequência estará presente no fluxo de trabalho de empresas prestadoras de serviço. “Vamos ter que aprender a sobreviver com ele [retrabalho]. Ou a gente vive com ele, ou ele mata a gente, vai sempre existir” (DA 1). Para tanto, se reforça a importância da administração empática e cautelosa desse processo, para evitar que clientes ou profissionais de criação sejam negativamente afetados.

Lemos (2000, p. 35) pontua ao dizer que:

*A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade beneficiaria não apenas o conjunto organizacional em termos de potencial inovador e capacidade de enfrentar desafios e incertezas, mas seria também fundamental ao bem-estar psíquico do homem enquanto ser organizacional.*

Posto isso, percebe-se a importância da gestão empresarial para o exercício da criatividade. Tanto os fatores positivos, quanto os fatores que se relacionam negativamente com a rotina de criação dos profissionais, foram postos e discutidos no presente capítulo com o intuito de que possam ser avaliados dentro no fluxo de trabalho de agências de comunicação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar os primeiros passos da presente pesquisa, percebe-se que o objetivo geral foi alcançado. A partir da construção teórica e aplicação da metodologia, foram identificados, relacionados ao retrabalho, **fatores comuns** que afetam negativamente o processo criativo de profissionais de direção de arte de agências de comunicação. Em uma perspectiva de importância: 1) Prazos exíguos; 2) *Briefings* incompletos e/ou falta de informações adequadas para o andamento de um projeto; 3) Falta de comunicação interna e 4) Incertezas provenientes dos clientes. Ainda, esses quatro fatores podem ser relacionados entre si, interligados principalmente pelo fator de tempo.

O processo criativo, em sua subjetividade, precisa ser composto de uma série de erros e tentativas para que o acerto possa ser atingido. Todavia, conforme observado ao longo das entrevistas, os DAs não são incentivados ao erro, justamente por estarem associados a algum tipo de perda, seja temporal ou monetária. Desse modo, os profissionais tendem a se sentirem criativamente pressionados, tendo em vista que o acerto é quase um pré-requisito para o trabalho publicitário. A criatividade que é um atributo que compõe o profissional de criação, nessa mesma linha, em raros casos, não é incentivada dentro do ambiente da agência e, tendo em vista a forma de condução do retrabalho, por vezes, é até mesmo comprometida.

As escolhas metodológicas auxiliaram nas curiosidades e inquietações inicialmente existentes na pesquisa. Os profissionais do mercado também refletem constantemente acerca do retrabalho e se questionam os limites saudáveis desse processo. A troca com diretores e diretoras de arte com experiência na área foram fundamentais para que se entendesse a necessidade de normalizar o erro durante o processo de criação e abraçá-lo como ponte para resultados satisfatórios.

Dessa maneira, o problema de pesquisa que desencadeou a construção da monografia além de ser respondido ao final das análises, pode ser reformulado, tendo em vista que a **condução** do retrabalho interfere no processo de criação, ao contrário do que foi posto inicialmente, que se referia ao retrabalho em si. Os fatores associados a essa condução podem prejudicar a concepção de ideias pela quebra de uma organização criativa dos diretores e diretoras de arte. Desse modo, o



profissional estratégico surge como uma forma de tentar sanar essa dificuldade, além de ser diversas vezes pontuado pelos próprios entrevistados, se reconhece na função de um gestor de projetos, por um controle mais detalhado dos processos e um olhar minucioso para com a equipe.

O pouco referencial bibliográfico relacionando os temas criação publicitária e o retrabalho foi uma das maiores dificuldades na produção da pesquisa, sendo necessária a consulta em produções de áreas distintas da publicidade, como, por exemplo, administração e engenharia de produção. Tendo em vista a pouca produção científica existente acerca do retrabalho na criação publicitária, a pesquisa desencadeia relevantes temáticas que podem ser abordadas futuramente, como, por exemplo, compreender esse processo pela perspectiva de outros setores que compõe uma agência de comunicação, já que a presente monografia pautou-se apenas pela ótica de diretores e diretoras de arte. Ademais, estudos sobre bloqueios criativos em um mercado cada vez mais ansioso, podem trazer importantes resultados, inclusive relacionados ao retrabalho. Investigações acerca da aplicabilidade de métodos e técnicas dentro de agências, como forma de incentivo à criatividade de seus colaboradores, podem se tornar muito relevantes.

Ajustes não precisam estar necessariamente associados ao erro, o ato de retrabalhar algo, pode ser simplesmente devido a uma nova ideia (OLIVEIRA, 2015), ou seja, um aprimoramento. Assim, se justifica a importância da temática para os estudos de publicidade, já que, se não fosse pelo retrabalho, os processos e o próprio mercado não passaria por importantes transformações.

As motivações pessoais para a produção da pesquisa retornaram ao final das entrevistas, uma vez que, ao escutar as narrativas subjetivas de cada profissional, percebe-se que por mais que o retrabalho seja um processo exaustivo no cotidiano das agências, ainda é possível identificar sua contribuição qualitativa para a construção de ideias. Desse modo, reafirma-se que o retrabalho não é um fator negativo para a construção criativa, entretanto, sua administração pode se tornar impactante, tanto positiva, quanto negativamente.

Por fim, este trabalho se tornou um passo primordial para a profissional que desejo me tornar: através da escuta e reflexão, poder discutir de maneira saudável e embasada sobre o futuro da criação publicitária e retrabalhá-la coletivamente. Assim como eu, os sete entrevistados que acolheram a pesquisa, por meio da criatividade, buscamos construir um mercado mais humano e colaborativo.

## REFERÊNCIAS

AUCAR, Bruna Santana. **A publicidade no Brasil: agências, poderes e modos de trabalho (1914 - 2014)**. 2016. 333 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - Puc-Rio, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27769/27769.PDF>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências Humanas**. Tradução: Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BERTOMEU, João Vicente Cegato (org.). **Criação visual e multimídia**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 152 p.

BURTENSHAW, Ken; MAHON, Nik; BARFOOT, Caroline. **Fundamentos de Publicidade Criativa**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Revisão Técnica: Antonio Roberto de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2010. 176 p.

BRAGA, Nívea Pimenta *et al.* Processo criativo de publicitários brasileiros: fatores motivadores e inibidores à criação. **Revista de Psicologia**, Lima, Perú, v. 36, n. 2, p. 549-573, mar. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3378/337855920007/337855920007.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Heila Magali da Silva; MACÊDO, Laura Ferreira. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de administração e psicologia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, p. 142-163, jun. 2008. Semestral. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572008000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000100009). Acesso em: 04 jul. 2023.

CAMPOS, Helena Meirelles. **Processo Criativo: o ambiente e a nossa mente**. 2014. 117 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria (Ufsm), Santa Maria, 2014. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2011/Campos\\_Helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2011/Campos_Helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 11 jul. 2023.

CARVALHO, C. M.; CHRISTOFOLI, M. P. O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática do mercado publicitário. **Sessões do Imaginário**, v. 20, n. 34, p. 91, 16 fev. 2016.

CARRASCOZA, João Anzanello. **Redação publicitária: estudos sobre retórica do consumo**. São Paulo: Futura, 2003.

CENP. **Conselho Executivo das Normas-Padrão**. Disponível em: [https://cenp.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Normas\\_Padrao\\_Portugues.pdf](https://cenp.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Normas_Padrao_Portugues.pdf). Acesso em: 23 mai. 2023.

CRAMER, Gustavo. **A Influência Do Ambiente Organizacional No Desempenho Do Designer Gráfico Nas Agências De Publicidade**. 2018. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria (Ufsm), Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/184974>. Acesso em: 03 jul. 2023.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gerenciamento de contas: Uma Abordagem Aplicada a Agências de Comunicação Publicitária**. São Paulo: Atlas S.A., 2009. 232 p.

DANTAS, Edmundo Brandão. A agência de comunicação publicitária como empresa: o lado menos charmoso da publicidade e da propaganda. São Paulo: Atlas, 2015.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 115, p. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/PmPzwqMxQsvQwH5bkrhrDKm/#>. Acesso em: 23 ago. 2023.

FAUSTINO, José Paulo de Jesus. **Tendências e práticas de gestão e organização das agências de publicidade em Portugal**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, 2000. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/18562>. Acesso em: 29 mai. 2023.

GATTI, Daniele Pala *et al.* *Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários*. **Revista de Administração do UNIFATEA**, Online, v. 16, p. 187-200, jan./jun. 2018. Semestral. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Nilton-Portugal/publication/344269294\\_Home\\_Office\\_vantagens\\_desvantagens\\_e\\_desafios\\_para\\_empresas\\_e\\_funcionarios/links/5f621609299bf1d43c07b13a/Home-Office-vantagens-desvantagens-e-desafios-para-empresas-e-funcionarios.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nilton-Portugal/publication/344269294_Home_Office_vantagens_desvantagens_e_desafios_para_empresas_e_funcionarios/links/5f621609299bf1d43c07b13a/Home-Office-vantagens-desvantagens-e-desafios-para-empresas-e-funcionarios.pdf). Acesso em: 15 nov. 2023.

GOMES, Neusa Demartini. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2008. 237 p.

GOTO, Tommy Akira; HOLANDA, Adriano Furtado; COSTA, Ileno Izidio da. Fenomenologia transcendental e a psicologia fenomenológica de Edmund Husserl. **Rev. NUFEN**, Belém, v. 10, n. 3, p. 38-54, dez. 2018. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-2591201800030004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-2591201800030004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 maio 2023.

JUNGER, A. P. *et al.* A geração imediatista e a comunicação audiovisual. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 11, p. e5711441, 31 mai. 2018.

LAURINDO, Roseméri; D'ÁVILA, Jean Carlos. O processo criativo na publicidade. **Mediação**, Belo Horizonte, v. 6, p. 88-104, 1º sem. 2007. Semestral. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/mediacao/article/download/265/262>. Acesso em: 23 maio 2023.

LAGE, Bruna de Carvalho Fonseca *et al.* OS EFEITOS CAUSADOS PELO RETRABALHO NAS ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA INDÚSTRIA FABRICANTE DE FERRITAS MAGNÉTICAS. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMEP 2017, Joinville. **Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2017**. Even3, 2017. p. 3119-3133. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/43133.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

LANGE, Rafael Vicente Dill. **Estruturação de um modelo de gestão orientada por processos em uma agência de publicidade**. 2017. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), Porto Alegre, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/170486>. Acesso em: 03 jul. 2023.

LEMOS, Letícia Alves Pinto de. **Análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso**. 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/2825>. Acesso em: 23 mai. 2023.

LOPES, Hugo Duarte. **As novas ferramentas gráficas digitais modificando a direção de arte em publicidade**. 2006. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Centro Universitário de Brasília - Ceub, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/1190>. Acesso em: 27 jun. 2023.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 210 p.

MAZZAROTTO, Marco. **Design Gráfico aplicado à Publicidade**. Curitiba: Intersaberes, 2018. 336 p.

MCDANIEL, Carl; GATES, Rogers. **Pesquisa de marketing**. Tradução: James F. Suderland Cook. Revisão Técnica Tânia Maria Vidgal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MEDEIROS, Julian Andrey Muniz de. **Criação publicitária sob a ótica da gestão de projetos**: uma proposta metodológica. 2022. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24828>. Acesso em: 03 jul. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MUYLAERT, Camila Junqueira *et al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [S.L.], v. 48, n. 2, p. 184-189, dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000800027>. Acesso em: 24 ago. 2023.

NORMAN, Donald A. **O design do dia-a-dia**. Tradução: Ana Deiró. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

NOVAES, Maria Helena. **Psicologia da criatividade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1971. 166p.

OLIVEIRA, Daniela Ferreira. **Cultura e trabalho em agências de publicidade do Brasil**: a comunicação e a perspectiva ergológica. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1201-1.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 186 p.

PACHÁ, Patrícia; MOREIRA, Lúcia Vaz de Campos. Entrevista narrativa como técnica de pesquisa. **Synesis**, Petrópolis, Rio de Janeiro, v. 14, p. 157-168, 2022. Semestral. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2127/3261>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PANIZZA, Janaina F. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual**. 2004. 254 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-04082006-120606/publico/metodo-criatividade.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2023.

PAZMINO, Ana Veronica. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher, 2015.

PEREIRA, Rafaella Tolesani. **Estudo sobre estratégias na gestão de processos internos como forma de minimizar retrabalho e melhorar a produtividade no setor de criação gráfica**: estudo de caso em design thinking. 2015. 65 f. Monografia (Especialização) - Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, Sp, 2015. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/489>. Acesso em: 23 mai. 2023.

PEREZ, Clotilde. Estrutura organizacional e modelos de gestão da agência de propaganda. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (org.). **Hiperpublicidade**: atividades e tendências. São Paulo: Thomson, 2008. p. 3-22.

PETERMANN, Juliana. **Cartografia da Criação Publicitária**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2017. 274p.

PETERMANN, Juliana. **Criação publicitária**. Santa Maria, RS: Ed. UFSM, 2023. 111p.

REIS, Dennis Marques. **Reduzir retrabalhos e perdas operacionais e financeiras do processo de produção de dublagem e legendagem**. 2019. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

RIBEIRO, Gabriela Borges; SOARES, Valéria Deluca. Manas na criação: uma análise sobre a influência da presença de mulheres no setor de criação das agências de publicidade de porto alegre. **Revista Práxis**: Teoria e prática publicitária, Porto Alegre/Rs, v. 1, p. 15-25, 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/praxis/article/view/740>. Acesso em: 08 nov. 2023.

SANTOS, Filipe Bordinhão dos. **Enfrentamentos na produção: Os profissionais da criação, o campo e a construção do masculino na publicidade**. Orientador: Veneza Veloso Mayora Ronsini. 2017. 224 p. **Tese** (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

SCHUCH, Lucas Alves. **Transformações na propaganda**: um olhar rizomático sobre a prática publicitária. 2019. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Comunicação Social, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/20215>. Acesso em: 06 jun. 2023.

SCHUCH, Lucas; PETERMANN, Juliana. Home office e a indústria de publicidade no Brasil. **Revista de Comunicação e Linguagens**, Lisboa, p. 118-141, 05 nov. 2021. Semestral. Disponível em: <https://rcl.fcsh.unl.pt/index.php/rcl/article/view/164/136>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, p. 60-69, Maio/Jun/Jul/Ago, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/mSxXfdBBqghYyw4mmn5m8pw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2023.

STUMPF, Ida Regina C.. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 3. p. 51-61.

VEBER, Júlia Maria. **A gestão de projetos em agências de comunicação publicitária**: estudo da implantação em agências tradicionais do mercado de porto alegre. 2019. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Universidade Federal de Santa Maria (Ufsm), Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24182>. Acesso em: 21 jun. 2023.

VIEIRA, Stalimir. **Raciocínio Criativo na Publicidade**. 4. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004. 115 p.

WELLER, Wivian; ZARDO, Sinara Pollom. Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. **Revista da Faeeba: Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 131-143, jun/dez 2013. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/faeeba/v22n40/v22n40a12.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

## APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

<b>Roteiro para entrevistas sobre retrabalho em D.A.</b>	
<p><b>Introdução:</b> Cumprimentar; me apresentar novamente; pincelar tema da pesquisa; reforçar o tempo de duração previsto e solicitar autorização para gravação, ressaltando anonimato das respostas.</p>	
<p><b>BLOCO 1  </b> <b>Histórico</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Compreender o histórico do profissional</p> <p><b>De que maneira esse bloco pode auxiliar na pesquisa?</b> A trajetória profissional pode revelar detalhes sobre o ambiente, a experiência apontar para algo positivo ou negativo envolvendo a criação, etc.</p>	<p>Para começarmos e podermos chegar onde você está agora, eu gostaria de escutar um pouco sobre o início/história da sua vida profissional em comunicação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Como você chegou até a publicidade/comunicação?</li> <li>b) Qual a sua idade? E com quantos anos começou a trabalhar com criação gráfica?</li> <li>c) Qual a sua naturalidade, você cresceu profissionalmente onde nasceu ou precisou buscar experiências em outros lugares? Se sim, onde?</li> <li>d) Onde foram suas primeiras experiências?</li> <li>e) Dentro de agências, você sempre trabalhou com a criação?</li> <li>f) Como você acredita que esses locais contribuíram para o profissional que você é hoje?</li> <li>g) Existe alguma experiência que marcou o início da sua trajetória? Pode ser positiva ou negativa (pedir exemplo)</li> <li>h) Como foi o caminho para você chegar no seu atual emprego?</li> <li>i) Há quanto tempo você está no atual emprego?</li> <li>j) Olhando pro mercado de publicidade hoje, quais as principais diferenças que você observa olhando pro início da sua carreira, para o momento que está hoje?</li> </ol>
<p><b>BLOCO 2  </b> <b>Rotina de trabalho</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Compreender a perspectiva do profissional sobre o ambiente de trabalho</p>	<p>Agora olhando para o ambiente do seu <b>atual</b> emprego:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Você trabalha em modelo home office, presencial ou híbrido? (se a resposta for híbrido → sente diferença quando a dinâmica muda?)</li> <li>b) Como você vê a estrutura dos setores desse local, é bem delimitado, existe uma maior cooperação entre os departamentos?</li> <li>c) Você poderia ilustrar a organização da agência em que</li> </ol>



<p><b>De que maneira esse bloco pode auxiliar na pesquisa?</b></p> <p>Na parte de gestão, como as diferentes organizações podem se apresentar</p>	<p>trabalha (em formato de organograma, fluxograma, etc.).</p> <p>d) Trabalhando com criação, normalmente as agências têm um sistema próprio de gerenciamento de pauta. Como funciona onde você trabalha?</p> <p>e) A gestão de tarefas funciona de maneira adequada para você ou poderia ser diferente?</p> <p>f) Como você compara sua organização pessoal (freela) com a organização do cotidiano da agência?</p> <p>g) Um dos maiores problemas dentro da criação pode ser tempo relacionado com as demandas. Como é o gerenciamento do tempo das tarefas onde você trabalha? Há muita cobrança/ansiedades em relação a prazos?</p> <p>h) Você possui alguma experiência passada positiva envolvendo a forma que se gerenciava uma agência? E negativa?</p>
<p><b>BLOCO 3  </b> <b>Processo criativo</b></p> <p><b>Objetivo:</b> A partir de uma organização pessoal, compreender de que modo o profissional se adapta para criar dentro do modelo de gestão que está inserido</p> <p><b>De que maneira esse bloco pode auxiliar na pesquisa?</b> Questões como a maneira a qual a empresa pode interferir no processo criativo, mas de maneira não tão direta → bloqueio criativo por exemplo</p> <p>Formas que a gestão</p>	<p>Agora vamos focar unicamente em você, eu gostaria de saber mais a fundo sobre o seu processo criativo:</p> <p>a) Como você normalmente se organiza para criar?</p> <p>b) Que tipos de fontes/recursos você busca para se inspirar?</p> <p>c) Você tem preferências por criar sozinho(a) ou em grupo?</p> <p>d) O que você acredita que desperta bloqueio criativo no seu processo?</p> <p>e) Existe algum fator interno em especial? E externo?</p> <p>f) Como você é um prestador de serviços criativos para uma agência, você acredita que o modelo de gestão do ambiente que trabalha pode influenciar no seu processo criativo? De que maneira?</p> <p>g) De que maneira você lida com desafios criativos no seu cotidiano profissional?</p>

<p>podem estimular - ou não - o processo criativo</p>	
<p><b>BLOCO 4   Retrabalho</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Compreender a percepção do entrevistado sobre a condução e interferência do retrabalho no seu processo criativo</p> <p><b>De que maneira esse bloco pode auxiliar na pesquisa?</b> Este bloco, de maneira mais direta, está diretamente ligado com os objetivos da pesquisa</p>	<p>Agora, a parte mais temida de todas: os pedidos de alteração. Aqui eu vou usar a nomenclatura “retrabalho” e eu gostaria de entender de que maneira esse processo aparece no seu cotidiano e como ele pode te afetar, tanto pessoal quanto profissionalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Com que frequência acontecem retrabalhos na sua rotina profissional? Qual a dimensão, quando acontece (refazer totalmente; pequenas alterações; etc.)?</li> <li>b) Retrabalho mais interno ou externo?</li> <li>c) De que maneira você lida com o retrabalho?</li> <li>d) Como isso afeta seu processo criativo ou não afeta - gerar maior pressão, frustração...?</li> <li>e) Você acredita que o retrabalho é gerido de maneira satisfatória na empresa? Ou entende que esse retrabalho poderia ser melhor gerenciado?</li> <li>f) Dentro da tua rotina, de que maneira tu acredita que o retrabalho poderia ser conduzido?</li> <li>g) Há abertura para questionar/sugerir sobre os pedidos de alteração?</li> <li>h) Você acredita que os pedidos de alteração têm relação (com fatores pontuais, por ex) com a estrutura da agência, os processos internos, a equipe envolvida, o cliente atendido e sua equipe ou outros fatores não citados? (algum fator em específico pode ter maior relação com retrabalho?)</li> <li>i) Você acredita que se tivesse contato mais direto com o cliente (ter infos mais diretas) poderia ser diferente/ter menos retrabalho?</li> <li>j) Você acredita que retrabalhos possam ter um viés positivo?</li> </ul>
<p><b>Encerrar e agradecer a disponibilidade</b></p>	