



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
MBA *BUSINESS INTUITION* – IDENTIDADE EMPRESARIAL

A GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA:  
COMO TRABALHAR COM O TIPO CRIATIVO

LETÍCIA OLIVEIRA VIANA

SÃO PAULO

2013



LETÍCIA OLIVEIRA VIANA

A GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA:  
COMO TRABALHAR COM O TIPO CRIATIVO

Artigo apresentado ao  
MBA *BUSINESS INTUITION* – IDENTIDADE EMPRESARIAL

Orientadora: Carol Miranda.

SÃO PAULO

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de fazer um agradecimento especial à todos que de certa forma contribuíram para o desenvolvimento deste artigo, em especial à André Fraga, por me apresentar a ontopsicologia e me incentivar a realizar esse MBA. À minha orientadora, Carol Miranda, que mais do que ninguém me apoiou, incentivou e me manteve acordada até tarde durante algumas noites com tarefas para o desenvolvimento deste trabalho. À Antonio Meneghetti Faculdade, Professores e Coordenadores das unidades de São Paulo e Recanto Maestro. À agência Comtrate Comunicação e aos meus colegas, que foram a inspiração para a escolha do tema deste trabalho. Obrigada, pois valeu à pena!

## EPÍGRAFE

Andar fica muito chato, depois que se aprende a voar!

Autor desconhecido.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar e identificar o perfil do criativo e as indicações de como fazer a gestão destes perfis em uma agência .

Optou-se pelo desenvolvimento de um artigo com o tema desafiador e de grande relevância sobre gestão de pessoas e de como lidar com personalidades diferentes em um ambiente movido pela criatividade e impulsos, de forma clara e estruturada, para gerar mais resultados.

Na indústria criativa, o ambiente de trabalho de uma agência de marketing, publicidade e propaganda é muito livre, por isso, um pouco complexo—em função das personalidades adversas e modo de gestão. Um cenário que apresenta grande responsabilidade, uma vez que o setor de comunicação exige a variedade de ideias, novos conceitos, relacionamento interno e externo com profissionais e clientes, alta demanda por parte dos clientes e curto prazo de entrega dos serviços de criação. Se estes fatores não forem bem geridos e administrados, podem causar falhas no processo de criação, além de causar problemas para a empresa e clientes. Com base nesta problemática, optou-se pelo desenvolvimento de um artigo com o tema desafiador e de grande relevância sobre gestão de pessoas e de como lidar com personalidades diferentes em um ambiente movido pela criatividade e impulsos, de forma clara e estruturada, para gerar mais resultados.

Para isso, é foi exposto o cenário da indústria e da economia criativa, os tipos de profissionais criativos e como fazer a gestão de pessoas, com determinadas características de personalidade e fazer gerir a agência de modo produtivo e funcional, resolvendo o problema do cliente e o problema das pessoas que trabalham na agência. Este estudo visa refletir sobre fatores como a tomada de consciência do tipo criativo e suas características, alinhado ao processo de delegação segundo aos conceitos da FOIL, que fundamentam as atividades a serem realizadas em uma agência de comunicação, como política para o processo criativo da agência, visando a valorização do humano e a produtividade do trabalho.

**Palavras-chave:** Indústria criativa. Economia criativa. Gestão de pessoas. Profissional criativo. Processo de delegação FOIL. Valorização do humano.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to present and identify the profile of creative and indications of how to manage these profiles in an agency .

We opted for the development of an article with the topic challenging and of great importance on managing people and dealing with different personalities in an environment driven by creativity and impulses , in a clear and structured to generate more results .

In the creative industry , the working environment of a marketing agency and advertising is very free , so a bit complex due to the adverse personalities and management mode . A scenario that presents great responsibility , since the communication sector requires the variety of ideas , new concepts , internal and external relationships with professionals and customers , high demand from customers and short delivery of creative services . If these factors are not well managed and administered , can cause failures in the creation process , as well as causing problems for the company and customers . Based on this problem , it was decided to develop a product with the challenging topic of great relevance in managing people and dealing with different personalities in an environment driven by creativity and impulses , in a clear and structured to generate more results.

For this , it was exposed to the industry landscape and the creative economy , the types of creative professionals and how to manage people with certain personality traits and make managing the agency so productive and functional , solving the customer's problem and problem of people working in the agency . This study aims to reflect on factors such as awareness of the creative type and its characteristics , in line with the delegation process second to FOIL concepts that underlie the activities to be carried out in a communication agency , a policy for the agency's creative process , aiming at the enhancement of human and labor productivity .

**Keywords:** Creative industry. Creative economy. People management. Creative professional. FOIL delegation process. Valuing human.

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. As ferramentas de comunicação mercadológica ..... | 14 |
|---|----|

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO .....  | 09 |
| 1. A ECONOMIA E A INDÚSTRIA CRIATIVA .....  | 11 |
| 1.1 A INDÚSTRIA CRIATIVA E AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO....                        | 13 |
| 2. A CRIATIVIDADE.....  | 16 |
| 2.1 A CRIATIVIDADE E O PROFISSIONAL CRIATIVO.....                                   | 17 |
| 3. A PERSONALIDADE E O PERFIL “CRIATIVO”.....                                       | 18 |
| 4. PROCESSO DE CRIAÇÃO NO AMBIENTE DA COMUNICAÇÃO E A<br>RELAÇÃO COM O MERCADO..... | 22 |
| 5. ESTUDO DE CASO: AGÊNCIA COMTRATE COMUNICAÇÃO.....                                | 25 |
| 6. A GESTÃO DE PROFISSIONAIS CRIATIVOS E O MÉTODO FOIL.....                         | 29 |
| 7. SOLUCIONANDO A PROBLEMÁTICA DE DELEGAÇÃO E GESTÃO<br>DOS CRIATIVOS.....          | 36 |
| 8. CONCLUSÃO.....   | 39 |
| 9. REFERÊNCIAS.....   | 41 |

## INTRODUÇÃO

Na indústria criativa, o ambiente de trabalho de uma agência de marketing, publicidade e propaganda é muito livre, por isso, um pouco complexo—em função das personalidades adversas e modo de gestão. Um cenário que apresenta grande responsabilidade, uma vez que o setor de comunicação exige a variedade de ideias, novos conceitos, relacionamento interno e externo com profissionais e clientes, alta demanda por parte dos clientes e curto prazo de entrega dos serviços de criação. Se estes fatores não forem bem geridos e administrados, podem causar falhas no processo de criação, além de causar problemas para a empresa e clientes.

Partiremos então, da apresentação do cenário da economia e indústria criativa, a partir de dados colhidos do *Creative Economy Report 2010*<sup>1</sup> - registro oficial do meio da criação mundial. Segundo este relatório, a economia criativa é um conceito em evolução com base em ativos criativos, que gera crescimento econômico, cultural e social. Na indústria criativa, são os profissionais que definem o conteúdo a ser propagado no mercado, denominados por vezes de “criativos” e que dão origem à concepção e o desenvolvimento de produtos e serviços intelectuais, influenciando sobre as escolhas e o direcionamento dos recursos de comunicação.

Para elucidar algumas atividades relacionadas à indústria criativa e que fazem parte das ações realizadas pela agência objeto deste estudo, descrevemos as ferramentas de comunicação, suas características e funcionalidades para uma comunicação eficiente, além das definições de criatividade de autores tais como Antonio Meneghetti, Fayga Ostrower, (2011, 2012.)

A partir do conceito de Antonio Meneghetti, (2003) sobre a criatividade é possível compreender que a criatividade é a construção do novo, a construção de uma solução positiva não prevista, uma informação nova a ser transmitida e

---

<sup>1</sup> Creative Economy Report 2010—Relatório bianual da economia criativa da UNCTAD - Conferência das Nações Unidas - sobre comércio e desenvolvimento do meio criativo.

não uma multiplicação ou reformulação do que já existe; a criatividade é uma novidade, um novo olhar.

Para que isso se aplique, o criativo precisa estar conectado com ele mesmo e com o escopo da empresa. A classe criativa é formada por pessoas capazes de criar novas ideias, novas tecnologias, novos conceitos para inteligentemente movimentar a gama de consumidores através das suas criações na comunicação, que dão origem aos produtos e tendências que consumimos. É um perfil desafiador para o processo de gestão, pois assim como as ideias mudam, a tendência muda, eles também mudam, e alguns profissionais são instáveis. Para identificar cada perfil, expomos alguns tipos de personalidade, segundo o autor Bradberry, (2010) onde será analisado um deles, o tipo inovador, colocando-o em comparação ao comportamento do profissional que atua no ambiente criativo de uma agência de publicidade.

A partir do conceito de Paschoal sobre o profissional criativo (2004 p.04) observa-se que uma das características comportamentais do criativo é a centralização do mundo nele mesmo, que o autor traduz como “voltado para o próprio umbigo”, e, a partir da experiência e observação prática da agência de comunicação estudada, pode-se perceber que este é um dos fatores que prejudica o desempenho profissional na agência publicitária estudada.

A importância do tema em questão ocasionou uma breve análise da agência de marketing e publicidade, a Comtrate Comunicação, atuante no mercado desde 2008, com 5 colaboradores. Com o intuito de se fazer real o estudo de forma prática, relatamos as dificuldades de gestão com os criativos, analisando os tipos de personalidades e perfis diversos, onde se define a problemática de gestão de pessoas em um ambiente criativo.

E é este o objetivo. Passar a gerir de forma adequada o profissional criativo para a excelência da gestão e do desempenho da empresa, gerando uma comunicação inteligente para o mercado e com uma nova forma de pensar baseado na metodologia FOIL, propondo sugestões de mudanças.

## 1. A ECONOMIA E INDÚSTRIA CRIATIVA

A economia criativa é a movimentação de recursos econômicos gerados por projetos, produtos ou serviços elaborados por empresas e profissionais especializados em produção criativa.

Segundo o *Creative Economy Report* (2010 p.10) a economia criativa é um conceito em evolução com base em ativos criativos, que gera crescimento econômico, cultural e social, através do capital humano e capacidade intelectual atuantes no mercado. De uma forma geral, ela baseia-se na criatividade como força motriz da economia contemporânea. A economia criativa incorpora aspectos econômicos, com a movimentação de recursos financeiros na comercialização de ideias e produtos do mercado criativo. Proporciona a geração de empregos para os profissionais criativos com consequente desenvolvimento humano. E também incorpora aspectos culturais e sociais, interagindo com a tecnologia, a propriedade intelectual e o turismo (Brasil Criativo, 2012). Todos nós somos reflexos desta economia criativa, pois o que vestimos, compramos, escutamos é fruto de uma produção de conceitos e ideias desta economia.

No país, o Instituto Brasil de Economia Criativa - ONG de abrangência nacional que desenvolve projetos de Economia Criativa - foi criado em 2011 e desenvolve projetos, pesquisas, estudos e treinamentos voltados para profissionais da indústria criativa. Para o Instituto,

a indústria criativa é aquela que, no ciclo de criação, produção e distribuição de produtos e serviços, usa como principais fatores a criatividade e o capital intelectual, compreendidos em quatro grandes grupos: herança cultural, artes, mídia e criações funcionais (BRASIL CRIATIVO, 2012).

Portanto, a criatividade e o capital intelectual humano fundamentam a indústria criativa. Segundo Charles Kirschbaum (2009, p. 24), a expressão 'indústria criativa', surgiu nos anos 1990 na Austrália e compreende diversas atividades, tais como teatro, cinema, publicidade, arquitetura, mercado de artes e de antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, *softwares* interativos para lazer, música, indústria editorial, rádio, TV, agências de comunicação e

publicidade, agências de design e produção de vídeos, museus, galerias e atividades vinculadas às tradições culturais.

Para o autor, a importância econômica das indústrias criativas é fundamental, pois além da participação ativa no PIB de diversos países, elas apresentam um crescimento superior em relação à economia de praxe. “O fenômeno das indústrias criativas deve também ser associado à ‘virada cultural’, uma transformação de valores sociais e culturais, que ocorreu no final do século XX”. (2009, p. 24).

Esta produção de ideias e conceitos da indústria criativa influencia multidões de consumidores, bem como seus estilos de vida, a formação de suas personalidades e a tipologia de seus comportamentos.

Em 2006, a profissional Isabella Prata fundou uma instituição de ensino para as áreas de economia criativa, artes, cultura, gestão e empreendedorismo, a Escola São Paulo. O objetivo era qualificar os profissionais da área e formar os futuros profissionais deste mundo criativo. Ela afirma que a economia criativa é uma maneira de analisar a renda gerada pelos setores da economia mundial e que a indústria criativa são recursos financeiros que têm a criatividade como matéria-prima dos seus produtos e serviços (MOVIMENTO EMPREENDA, 2012).

Prata, que é referência no tema economia criativa, afirma que os setores que compõe esta economia criativa hoje atingem um faturamento muito expressivo, ficando atrás somente da indústria do petróleo e armamentos. A partir de dados da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (*United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD*), Isabella Prata afirma um cálculo que no Brasil fatura-se cerca de R\$ 380 bilhões na indústria cultural, ou seja, 16% do PIB. Isto significa 10% do PIB da cidade de São Paulo - aproximadamente R\$ 40 bilhões. E nas últimas décadas, a indústria cultural, a publicidade e o entretenimento virou um negócio – vide o exemplo do mercado de moda e cinema. Outro exemplo que Isabella menciona é o desenvolvimento do *design*, que é essencial para a fabricação de bons produtos, aumento de competitividade de todos os demais setores das indústrias tradicionais.

A diretora da Escola São Paulo afirma que, internacionalmente, o comércio de bens criativos, aumentou de US\$ 205 para US\$ 407 bilhões em 2008, com o crescimento médio de 11,5% do período entre 2002 a 2008, dobrando em seis anos, segundo dados da UNESCO. A economia criativa é o desenvolvimento, é a indústria cultural que gera recursos financeiros pela criatividade e pela fabricação de produtos e serviços, gerando aumento da competitividade entre os demais setores, o que ocasiona a procura por inovação e movimenta a economia mundial.

Nas indústrias criativas, são os profissionais que atuam em empresas desta indústria, denominados por vezes de “criativos”, na sua maioria jovens, entre 20 e 30 anos, que dão origem à concepção, ditam as tendências e o desenvolvimento de produtos e serviços intelectuais, influenciando sobre as escolhas e o direcionamento dos recursos de comunicação, publicidade, arte, filmes, espetáculos, produções culturais, eventos, entre outros. São estes profissionais que definem o conteúdo a ser propagado e por vezes as ferramentas de comunicação que serão utilizadas para propagar ideias e conceitos.

## **1.1 A INDÚSTRIA CRIATIVA E AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO**

Ao longo dos anos, a indústria criativa evoluiu, nota-se, portanto, a importância do marketing e da publicidade, ferramentas de estratégias de vendas e comunicação, e os efeitos gerados por sua utilização na criação de novos mercados.

Quando se trata de um produto, serviço ou novidade, o marketing e a publicidade caminham juntos e podem criar um mercado não existente, abrindo desta forma horizontes ilimitados e novos campos de ação para a indústria e comércio (SANT'ANNA, 1973. p. 51).

O marketing e a publicidade, portanto, também são geradores de novos mercados, orientando empresas e consumidores para um determinado fim, o de comprar, consumir, gostar de determinada marca, produto ou ideia. Para Armando Sant'Anna (1973, p15), “a comunicação é um processo de

transmissão de ideias entre os indivíduos”, e a publicidade utiliza esta tática para alcançar a atenção do público-alvo consumidor.

Este estudo visa analisar e propor soluções para uma agência de publicidade que atua desde 2008, localizada em Porto Alegre. A agência possui 02 sócios e é formada por uma equipe de 05 colaboradores criativos. As funções da agência são essencialmente aconselhar e assistir o cliente em seus problemas e soluções de publicidade, promoção de vendas, marketing e posicionamento de mercado.

É rica a variedade de recursos para comunicação publicitária atual que as ferramentas de comunicação atuais oferecem: dos tradicionais serviços de planejamento das campanhas, com a escolha do meio e veículo de comunicação; ou a realização da pesquisa de mercado para o lançamento de um novo produto, por exemplo; ou o planejamento e confecção vitrines e *stands* para feiras e exposições, vídeos para *merchandising*, criação de *spots* de rádio, material gráfico para divulgação comercial, criação ou renovação de embalagens, desenvolvimento de *sites*, *hotsites*, *e-commerces*, planejamento e desenvolvimento de campanha web, entre outros. O uso de cada ferramenta tem como objetivo garantir ao máximo a eficiência e rendimento das campanhas com monitoramento para direcioná-las de maneira adequada e eficiente.

Para elucidar algumas atividades relacionadas ao trabalho e que fazem parte das ações realizadas pela agência objeto deste estudo, apresenta-se abaixo uma tabela com as principais ferramentas de comunicação mercadológica utilizadas no dia a dia de trabalho. Estas ferramentas fazem a ponte entre os consumidores finais, as necessidades de comunicação dos clientes ou empresas e as ideias criativas propagadas.

Quadro 1. As ferramentas de comunicação mercadológica

| <b>Ferramenta</b>  | <b>Características</b>   | <b>Atividades</b>  |
|--------------------|--|--|
| Propaganda         | Informar atributos, benefícios e características de produtos e serviços. Comunicação clara e objetiva com rápido entendimento. | Anúncios, outdoor, tv, spot de rádio, cartaz, revistas, jornais, entre outros. |
| Promoção de vendas | Diferencia da propaganda por seu período de exibição. São ações realizadas para reduzir estoque,                               | Anúncios, propagandas, folders, flyers, entre outros.                          |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
|                                      | lançamentos, possui um período rápido de atuação.   |  |
| Marketing direto e de relacionamento | Comunicação interativa com um argumento direto.   | Convites, kits explicativos, patrocínios de shows, espetáculos culturais.                              |
| Eventos                              | Acontecimento para lançamento de produtos, serviços, comemorações, premiações.  | Feiras, congressos, seminários, convenções, workshops, shows musicais, teatrais.                       |
| Filmes                               | Direcionados para o público de massa para uma absorção rápida e pulverizada.  | Lançamentos em salas de cinema, em DVD, na internet.   |
| Canais de Internet                   | Conexão e contato com o consumidor em tempo real através de sites, hot sites, posts em canais de relacionamento como Youtube, Facebook, Twiter, entre outros. | E-mail marketing, <i>websites</i> , <i>hotsites</i> , Facebook, YouTube, Flickr, Twiter, entre outros. |

Fonte: Curso de Comunicação Social da UNIUBE/MG - EAD 2010

Estas ferramentas são os meios de passagem das ideias, cada uma delas exige investimento para a veiculação, a produção de materiais, produtoras, agências, fornecedores, modelos, ou seja, uma série de investimentos são feitos para comunicar e expor as marcas e produtos para os consumidores e este é um dos principais fatores que faz movimentar parte da indústria e da economia criativa. São ferramentas que transmitem as ideias dos criativos, das marcas aos consumidores.

Luiz Lara, presidente da Associação Brasileira de Propaganda - ABAP- relata que o mercado de 2012 fecharia com um crescimento nominal de 10% “o ano surpreendeu, e 2013 deve manter este crescimento. Acredito que vamos manter a mesma consistência”, também, diz que “o importante é que a economia se consolidou como algo imprescindível para as marcas, com entrada de novos consumidores e uma consolidação de uma classe média de 40 milhões de pessoas”. Conforme entrevista com o presidente da ABAP, a cada ano que passa a indústria criativa movimenta significativamente o mercado, levando aos consumidores uma gama de produtos novos, mais interativos, tecnológicos e sustentáveis. (MEIO&MENSAGEM - Agências e Produtoras acreditam em um ano vitorioso (26 de novembro de 2012) – Zanelato).

## 2. A CRIATIVIDADE

A criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas. Ela pode ser definida, segundo Wood Jr. (2009, p 28) como “a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis”, ou seja, quando se cria, o criador expõe a sua essência no trabalho, o seu potencial humano de realização e a forma de se externar isso é através dos produtos e seus resultados.

Um ato tão corriqueiro, como atravessar uma rua – é impregnado de formas. Observar as pessoas e as casas, notar a claridade do dia, o calor, reflexos, cores, tons, cheiros, lembrar-se do que se tencionava a fazer, de compromissos a cumprir, gostando ou detestando o preciso instante e ainda associando-o a outros – tudo isso são formas que as coisas se configuram pra nós (OSTROWER, 2012, p. 9).

Os inúmeros estímulos que se recebe ao simples atravessar de rua, um ato do dia a dia, podem ser transformados em uma ideia base para a criatividade. Fayga Ostrower (2012, p.9) afirma que estes estímulos configuram-se para cada um de nós e dão fundamentos para nossas referências, que depois podem ser usadas no processo criativo.

Já para o autor Antonio Meneghetti (2011, p.58), a criatividade pode ser definida como a possibilidade de

construir uma solução positiva não prevista pelas premissas vistas segundo a lógica corrente. Efetuar um resultado não previsto pela causalidade conhecida. Descobrir ilações progressivas de um possível desconhecido. Precisar novidade de efeitos que introduzem em novidade de causa (MENEGETTI, 2011, p.58).

Portanto, é possível compreender que a criatividade é a construção do novo, a construção de uma solução positiva não prevista, uma informação nova a ser transmitida e não uma multiplicação ou reformulação do que já existe; a criatividade é uma novidade, um novo olhar.

Também, Antonio Meneghetti a partir das três descobertas da Ontopsicologia individuou e classificou o Em Si ôntico, o projeto de natureza

que cada ser humano possui e pode realizá-lo, em 15 características, sendo uma delas *criativo*.

É um projeto aberto no fazer a si mesmo infinitamente e, cumprida uma *gestalt* é sempre motivada a uma sucessiva, contudo proporcionada, mas superior à precedente (MENEGETTI, 2001, p94).

Entendemos que, completada uma Gestalt (realizado), o indivíduo é sempre motivado a uma sucessiva, uma próxima ação, proporcionada a superar a anterior. Por isso, age em autóctise (autoconstrução – ação que constrói), ou seja, age em contínua construção de si mesmo. Neste caso, o termo criativo possui uma maior abrangência. Não trata somente da criatividade como comumente é entendida no meio de comunicação ou publicidade. Aqui o autor indica que a criatividade é um processo contínuo de estímulos e realizações, ou seja, quando um indivíduo realiza um projeto, por exemplo, seu projeto de natureza possui como característica base já motivá-lo a procurar a um novo desafio e projeto, sempre superior ao já realizado.

## **2.1 A CRIATIVIDADE E O PROFISSIONAL CRIATIVO**

Não existe uma definição simples de criatividade, que englobe todas as várias dimensões deste fenômeno. De fato, no campo da psicologia e das artes, onde a criatividade individual tem sido mais amplamente estudada, não há acordo comum se a criatividade é um atributo das pessoas, ou seja, se nascem com o cérebro criativo, ou se é um processo pelo qual as ideias são originadas por estímulos externos, através da aprendizagem.

Fayga Ostrower (2012, p.5), considera a criatividade um potencial inerente ao homem, e a realização desse potencial uma de suas necessidades. Para a autora, “as potencialidades e o processo criativo não se restringem, porém à arte, criar corresponde a um formar, dar forma a alguma coisa. Sejam quais maneiras e quais meios, ao criar tudo se dá forma” (OSTROWER, 2012 p. 5).

O desenvolvimento do comportamento criativo se estabelece quando os estímulos circunstanciais são os de “necessidade de solução”. Essa vertente é

a mais comum que se encontra no campo profissional. O ambiente das empresas, cada vez mais mutantes, traz constantes problemas de adaptação, o que também explica porque a criatividade está sendo cada vez mais valorizada nas organizações (PREDEBON, 2010 p 21).

O profissional criativo é a “peça chave” dentro da agência de comunicação e publicidade, pois é através dele, que se faz a comunicação entre os clientes e os mais diversos públicos por meio da criatividade e a formalização das ideias nas peças criativas. O papel do profissional de comunicação é criar o canal estratégico entre as duas pontas, a que vende e a que compra, ou seja, fazer o elo entre o cliente e o consumidor. Ele, a partir de suas ideias e visão de mundo, cria a estrutura da mensagem entre o cliente e o consumidor, através de imagens, frases, bordões, grafismos, filmes de 30”, ou seja, usa da criatividade e de seus conhecimentos e crenças para transmitir uma informação do produto ou serviço de determinado cliente para seu público consumidor.

### **3. A PERSONALIDADE E O PERFIL “CRIATIVO”**

A personalidade é um conjunto de características de cada pessoa, o que engloba o jeito de ser, de lidar com outras pessoas, situações e ambientes que a vida lhe proporciona. A personalidade, combinada a outros elementos individuais, como o caráter, resulta no comportamento do indivíduo. Portanto, a personalidade de cada indivíduo é única, singular, e a forma de identificação da personalidade é através do seu modo de agir, do seu comportamento.

A personalidade criativa pode ser caracterizada pela abertura a novidades, pela informalidade do pensamento, a disposição a assumir riscos, o gosto pela complexidade e a extrema motivação intrínseca. A criatividade é o processo de produzir alguma coisa que é ao mesmo tempo original e de valor (STERNBERG, 2009, p 420).

O profissional criativo é aquele que busca olhar um determinado fato com uma nova ótica. Esta forma de interpretar os fatos é uma característica intrínseca do profissional criativo. Isto contribui para o seu trabalho de

produção criativa em anúncios e outros materiais de comunicação, levando novos olhares para a comunicação publicitária de seu cliente.

O criativo é ativo e está sempre em mutação, age e muda muito rápido, pois os projetos mudam. São protagonistas de diversos roteiros, pois criam histórias que são propagadas através de imagens e textos.

O criativo é aquele que possui somente o problema de como formalizar o fim, não possui mais o problema dos meios. É realizado, tem experiência, isto é, é tranquilo dono de tudo o que é o âmbito dos instrumentos. Por isso, no caso de um pintor, é aquele que já conhece todas as técnicas, portanto pode chegar a fins superiores; é aquele que se baseia sobre a “técnica do signo como evento do Ser” (MENEGHETTI, 2003 p. 56).

Baseado nisso, no campo da criatividade, o profissional criativo deve ser um técnico superior. E, para tanto, precisa ser um *expert* conhecedor de todas as técnicas de sua área de atuação. Mas além da técnica, ele tem em mãos o poder de divulgar conceitos e influenciar o comportamento de tantas pessoas. Por isso, o criativo deve ser autêntico, para que possa propagar em seus trabalhos não somente a reprodução de estereótipos ou ideias já formadas, mas sim conceitos, ideias e valores que propaguem um conteúdo baseado em valores humanistas. Uma vez que o profissional criativo tem em mãos a decodificação de informações de uma marca para o mercado e os consumidores, ele deve ter consciência de que deve realizar uma preparação de si mesmo como pessoa, além da preparação profissional. Pois ele pode tanto propagar valores do “bem”, quanto hábitos e atitudes prejudiciais. Por exemplo, as campanhas de publicidade direcionadas aos jovens que estimulam o consumo de bebidas alcólicas.

O criativo autêntico é um ativador de valores, e segundo Antonio Meneghetti (2008, p108), valor significa:

aquilo que faz mais ser, ou qualquer fenomenologia que, definitivamente, produz passagem de maior investimento ôntico: faz ser mais (é indiferente que seja dinheiro, afeto, relações política, etc.). No ser mais, qualificam-se todos os outros dotes: a saúde, a beleza, a inteligência. O valor, em um sentido descritivo, pode ser definido como uma atitude, uma operação, um comportamento, um modo de fazer que produz identidade e evolução do sujeito. Identidade, porque o egoísmo diz *eu*, ou seja, agrada-me fazer se sou eu o protagonista vencedor. (MENEGHETTI 2008, p 108).

Portanto, o profissional criativo deve levar em consideração esta responsabilidade de transmitir valor mesmo no mais simples trabalho de comunicação. É sempre uma escolha do profissional e da agência publicitária (juntamente com o cliente) a escolha do conteúdo a ser propagado nos meios de comunicação.

Antonio Meneghetti (2003, p108) define o processo de criação como algo que faça novidade de ser e tenha um valor de vida.

Podemos definir 'criar' tudo o que, de qualquer modo, faz novidade de ser. (...) Em *forma analógica*, podemos dizer que o ser humano, em virtude da sua inteligência, tem possibilidade de criar no quanto possa posicionar novidade de ser com intrínseco valor de novidade de vida, de coisa. (MENEGETTI 2003, p 108).

Assim, observamos que o processo de criar vai muito além de apenas reunir imagens e textos que façam a publicidade de uma marca e comunique somente o universo de determinada marca. A possibilidade de poder criar, mesmo no ramo da comunicação e publicidade, dá também ao profissional criativo a possibilidade de utilizar sua inteligência para propagar valores de vida.

Muitos *experts* em criatividade já detectaram e estudaram os fatores mais importantes que determinam o comportamento criativo. Alguns componentes da personalidade criativa são: independência, flexibilidade, sensibilidade, entre outros. O autor Bradberry (2010, p 56) define em 14 tipos uma classificação de personalidade, que para ele representam as mais claras e úteis diferenças entre as pessoas. Quando descobrimos a qual tipo uma pessoa pertence, fica mais fácil entender os seus princípios e, como, a partir deles, irá desenvolver sua atividade profissional, uma vez que a subjetividade está presente em todas as ações, sejam subjetivas, como objetivas.

Um dos tipos de personalidade definidos pelo autor é o tipo inovador. Segundo Bradberry, o inovador é aquele que:

coloca a criatividade em ação, se adapta bem a mudanças e tem visão voltada para o futuro e para com as coisas que devem ser, está sempre pensando em novas maneiras de lidar com as situações e de interpretá-las e as leva até o fim. Não tem medo de desafiar a norma

vigente e fica desmotivado quando não pode fazer as coisas do seu jeito (Bradberry, 2010 p 71).

O perfil inovador possui qualidades nos seus relacionamentos e habilidade de estabelecer vínculos com os clientes, além de estar aberto às solicitações e *briefings*. O *briefing* de projeto exerce o papel de reunir informações que procuram nortear e selecionar o caminho do conteúdo do desenvolvimento de produto, portanto, este perfil facilita a interpretação do que lhe é solicitado.

O inovador também pode ser classificado como um profissional com um perfil positivo para a empresa no setor criativo. Ele, na maioria dos casos, atinge os melhores resultados, pela versatilidade de condução do projeto, espírito colaborativo, multidisciplinaridade e facilidade de criação do novo.

Porém, como este perfil não teme desafiar as normas e fica desmotivado quando não pode fazer as coisas do seu jeito, por vezes, este comportamento, por vezes infantil, o coloca em confronto com os demais profissionais que atuam no ambiente criativo da agência de publicidade, o que acarreta problemas de gestão e, conseqüentemente, o resultado final dos trabalhos, tanto para a agência, quanto para os clientes.

O profissional criativo tem uma enorme responsabilidade quando assume o protagonismo de um projeto, pois tem o poder de influenciar na escolha do conteúdo que será divulgado. Quando um projeto é passado para o profissional criativo, o mesmo precisa estar livre de todas as influências exteriores, seus próprios conceitos e estereótipos para verdadeiramente criar.

#### **4. PROCESSO DE CRIAÇÃO NO AMBIENTE DA COMUNICAÇÃO E A RELAÇÃO COM O MERCADO**

Ao entrar no processo de criação, o profissional necessita realizar um levantamento de cenário para atender o cliente e o mercado, ou seja, com qual ambiente ele vai se comunicar, pesquisar o público-alvo e suas necessidades de mercado. Após a pesquisa, entra no processo de *brainstorm*, ou seja, como será desenvolvido o trabalho, definindo o quê, como e quais as ferramentas que lhe serão necessárias. Em seguida vem a ideação com a formalização das ideias e alinhamento com o cliente, depois, o desenvolvimento, a finalização, a validação e veiculação da comunicação realizada.

Devido à grande competitividade de mercado e a quantidade de empresas e agências de comunicação, muitos trabalhos de comunicação e publicidade tornaram-se comuns e repetitivos, e os prazos de entrega de trabalhos de publicidade são cada vez menores, os clientes são cada vez mais exigentes. Estas são algumas das dificuldades dos profissionais de agências publicitárias, que devem entregar uma solução criativa ao cliente, em menos tempo e sem perder a qualidade do trabalho entregue.

Porém, um trabalho criativo pode exigir por vezes mais tempo para pesquisa ou geração de ideias. Portanto, o profissional atual da indústria criativa vive um momento de tensão entre a qualidade do seu trabalho, o conteúdo criado e a agilidade e qualidade exigida pelo cliente.

A responsabilidade do profissional criativo com o mercado é muito relevante, pois o resultado do trabalho dele será exibido para milhares de pessoas que poderão reagir de várias formas. Normalmente, este resultado é transmitido através de imagens, sendo uma propaganda, um vídeo, um *website*, até uma frase, ou uma locução, que quando apresentada se transformará mentalmente em imagem na mente do consumidor. Esta imagem pode ter efeitos diversos nos mais variados públicos, valendo a pena lembrar que homens, mulheres, idosos, crianças, de todas as classes sociais terão acesso a esta criação. Com isso, esta situação deve ser levada em consideração em qualquer criação para não ocorrer um efeito adverso do solicitado, quando chegar à exibição ao cliente final.

Para manter este criativo sempre ligado aos interesses da empresa e do cliente ele deve ter as condições favoráveis para criatividade e realização profissional e pessoal, desde ambiente de trabalho inspirador, motivacional, organizado e que promova a criação de qualidade, à remuneração adequada.

As empresas estão deixando de ser estruturas áridas, inflexíveis e hierarquizadas... e estão se transformando em ambientes que predominam a razão, a busca de resultados com ética e o respeito pela qualidade de vida do homem e do planeta. Estão deixando de ser apenas empresas para serem também escola e até mesmo um espaço onde vamos nos divertir (PASCHOAL, 2004, p 30).

Um ambiente de agência publicitária organizado, bem estruturado, colorido e não convencional influencia na criação, assim como uma boa decoração, o efeito das cores nas paredes e objetos, potencializam e refletem o pensar da equipe, e assim, conseqüentemente o potencial de criação, pois o belo gera o belo em atitude estética, que segundo Antonio Meneghetti (2011 p249), entende-se o modo como exercitar o prazer. Já Paschoal, afirma outra problemática em relação ao grupo de profissionais criativos:

Na era criativa as pessoas vendem, acima de tudo, sua capacidade de pensar, mas há um problema sério, seus membros, embora tenham alguns valores morais louváveis – como a valorização da natureza e a negação da cultura do *fast food* alimentar – compõem um grupo excessivamente narcisista, voltado para o próprio umbigo, e que esse comportamento é ainda mais intensificado pelo fato da criatividade e a inovação terem se tornado hoje valores tão fortemente cultivados como se estivessem acima do bem e do mal. (PASCHOAL, 2004 p. 28).

Portanto, conforme o autor, esta é uma das características comportamentais do criativo “voltado para o próprio umbigo”, e é um dos fatores que prejudica o desempenho da agência publicitária analisada, bem como de tantas outras agências no mercado. Por se tratar de um profissional por vezes narcisista, torna-se difícil o relacionamento com o criativo, principalmente quando o cliente solicita alterações no trabalho. É preciso que o criativo tenha uma visão mais profissional do trabalho que realiza, para que possa ter mais flexibilidade, uma vez que ele está a serviço da agência e, principalmente, do cliente que paga.

A importância do tema de gestão de pessoas no mercado de produção criativa é muito relevante, uma vez que atualmente é difícil encontrar profissionais capacitados, existe uma carência de mão de obra no setor. Além disso, é necessário reter os profissionais que atuam nas agências de comunicação. O mercado publicitário é um dos setores com maior número de giro de profissionais. Isto impacta diretamente a relação com o cliente, a evolução da agência publicitária e a qualidade dos trabalhos.

Em uma reportagem ao jornal Zero Hora, (GENTIL, 2012, p 19) Delmar Gentil, presidente do Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Rio Grande do Sul (Sinapro/RS) diz que a sua prioridade para o ano de 2013 é fortalecer as agências na capacitação do profissional da área de criação e na gestão de seus colaboradores.

Assim, vê-se que há a preocupação dos sindicatos regionais, neste exemplo, o do Rio Grande do Sul (SINAPRO/RS) para a capacitação e gerenciamento destes profissionais, pois as agências terão que estar preparadas para grandes eventos no futuro, como a Copa do Mundo de 2014, um momento que trará muitos negócios ao Brasil.

Assim como há profissionais criativos exemplares e fáceis de condução num ambiente corporativo, há os gestores da operação que são “peças-chave” no processo de administração, motivação e delegação.

## 5. ESTUDO DE CASO: A AGÊNCIA COMTRATE COMUNICAÇÃO

O estudo sobre a gestão do profissional criativo na indústria criativa se deu pelo fato de a autora deste estudo enfrentar problemas na gestão dos profissionais criativos. Para realizar este estudo, observou-se o cenário da agência de marketing e propaganda, na qual a autora atua há cinco anos. A Comtrate Comunicação é uma agência de marketing e publicidade que atua desde 2008 no mercado de comunicação. Possui 05 colaboradores, 02 sócios e representa clientes dos mais variados segmentos: telecomunicação (telefonia, *callcenter*), saúde (hospitais, médicos e especialistas, laboratórios, representantes de produtos médicos e hospitalares), esporte (times de futebol), beleza (produtos de beleza, salões, spa), indústria (fábrica de móveis planejados) entre outras, que atuam junto com a agência principalmente com publicidade e marketing digital.

A agência atende na sua maior parte clientes de mídia *web*, onde a propaganda se faz através e com os meios da internet, como desenvolvimentos de *sites* institucionais, *sites* catálogos, *e-commerces*, *hot sites*, versões *mobile*, campanhas de *e-mail marketing* e hospedagem, além de campanhas nos meios de busca, redes sociais com relacionamento B2B e B2C pela internet para marketing entre empresas e consumidores finais. Também são desenvolvidos projetos de criação de identidade visual corporativa, papelaria, planejamento de marketing, materiais impressos e veiculação em mídias *outdoor*, além de anúncios em jornais e revistas.

A Comtrate desenvolve todo o material de comunicação do cliente para o mercado, sendo via digital e/ou impresso. O trabalho da agência visa manter o cliente em contato com o seu público, posicionando a sua marca no mercado auxiliando na resolução de problemas comerciais por meio de uma publicidade bem estruturada e destacando os seus diferenciais refletidos nos materiais personalizados, para gerar resultados de comunicação aos clientes.

Na agência não utilizam-se plataformas ou modelos prontos disponíveis no mercado, todo o projeto de desenvolvimento dos materiais é iniciado a partir do zero, por meio do *briefing* do cliente e pesquisa de mercado. A agência condena a atuação comumente no mercado, denominada “copia e cola”,

geralmente usada para diminuição de custos, pois o mercado exige criatividade, e a agência, como parte da indústria criativa gera inovação, o que a diferencia de outras empresas do mesmo ramo de atuação. Cada projeto é único, cada cliente é um cliente.

O problema atual é a dificuldade existente na gestão e condução dos criativos que fazem parte do cotidiano da agência.

Os profissionais chegam tarde para trabalhar, não aceitam intervenções do cliente no desenvolvimento dos seus trabalho, reclamam que não tem *briefing* ou que o prazo está muito curto, são inflexíveis, acham que quando o material está pronto não deve ser mais alterado, reclamam quando precisa ser feito novamente e os ajustes são desnecessários, enfim, acreditam que foram eles que estudaram para isto e o resto das pessoas não podem opinar nos materiais que criaram.

A partir desta problemática e observações realizadas durante estes cinco anos, fazendo parte deste mundo criativo, observaram-se algumas situações de comportamento destes criativos mediante as destacadas anteriormente, que podem ser relacionados com alguns dos tipos difíceis a seguir e suas estratégias, segundo a FOIL. (BARBIERI, 2008 p. 04).

Agressivo Hostil – os que pisam - tanques de guerra que fazem a própria estrada com prepotência.

- O que atira pelas costas - Golpeiam com flechas de sarcasmo;
- O que explode - Aparentemente tranquilos, do nada explodem como uma mina;
- O Lamentoso - Aqueles que se lamentam sempre - Lamentam-se de tudo com você, mas não fazem nada para mudar as coisas;
- O Fechado - Aqueles que se fecham - Diante de qualquer coisa preferem manter-se fora. Não se consegue fazê-los reagir;
- O Inconfiável - Aquele que diz sim-sim. As palavras parecem que são para ajudar, mas desaparecem na necessidade;
- O pessimista - Toda vez que falam é para introduzir ou contar uma dificuldade ou mais um obstáculo;
- O buldôzer - Aquele que sabe tudo. Se infiltram incontrolavelmente em toda parte para mostrar “como” se faz e se resolve as coisas;

- O inflado - Vivem para demonstrar ao mundo que eles tem razão;
- O indeciso - Aqueles que – mas. Rejeitam tomar decisões e esperam sempre que outra pessoa o faça.

Apresentados os tipos difíceis pela FOIL, fazemos uma relação ao comportamento dos criativos, identificados em determinadas situações na agência o tipo lamentoso, pois lamenta que tem pouco prazo para desenvolver um trabalho, lamenta que entrou um material com prioridade e terá que ser desenvolvido naquele momento, quando ao invés de lamentar este profissional deveria entender como uma oportunidade de conquistar mais um cliente para a agência. Quando em um mercado competitivo e acontece de um cliente entrar em contato e solicitar um material com urgência, significa que ele apostou na empresa e quer resultado imediato, pois o cliente poderia desenvolver este trabalho com qualquer empresa do mesmo ramo.

Observou-se também o tipo Inflado, pois vivem para demonstrar ao mundo que eles tem razão, pois acha que de tudo sabe. Se o cliente pede uma alteração, é sempre desnecessária, pois ele que fez, ele que sabe, se precisa ser modificado algum detalhe para facilitar o trabalho do profissional que desenvolverá o material na etapa seguinte, é o outro que não sabe fazer, pois se fosse ele sairia do jeito que está; quando deveria ser um facilitador do trabalho, pois é ele quem está desenvolvendo e deixará o trabalho mais personalizado e com a essência do cliente na sua alteração e/ou ajuste e simplificará e trabalho do próximo profissional no nível seguinte.

Trabalhar com o tipo criativo, exige compreensão e observação dos reais motivos que se apresentam para tais comportamentos, ou seja, as suas estratégias mediante atitude e ações. Cabe ao líder identificar e aplicar as contra-estratégias sugeridas pelo estudo FOIL, são elas nestes dois casos de tipos difíceis: Lamentoso e Inflado.

- Lamentoso - Convém ouvi-los com cortesia (os primeiros minutos) *sem ser solidário*
- Replicar deslocando o problema com perguntas precisas e abertas (perguntas que o faça sair do foco com as possíveis explicações)
- Esperar uma resposta... É o ponto fraco deles.

- Inflado - Exponham o fato circunscrevendo o argumento
- Ofereçam a eles uma via de saída para evitar o “papelão”.

A partir destes perfis e contra-estratégias, e da aplicação de algumas delas junto aos profissionais criativos na agência Comtrate Comunicação, obteve-se algumas mudanças na gestão.

Ao ser identificado estes comportamentos dos criativos, no caso do perfil lamentoso, podemos citar um exemplo, onde em uma situação de alteração de material, o criativo foi solicitado à incluir novas informações na página principal de um *website* que já havia sido aprovado pelo cliente, mas após uma reunião com os sócios dele, foi identificada a falta de alguns produtos em destaque e solicitado o ajuste à agência antes da sua publicação, o que, para o criativo a demanda seria resolvida em um ou dois dias a mais de trabalho no projeto em função do tratamento das imagens dos produtos e inclusão na página.

O mesmo após receber a demanda avaliou e lamentou pela demanda, pois não haveria necessidade de mais produtos, visto que o *website*, já estaria com produtos suficientes e que não faria diferença se colocasse mais ou menos. Neste momento houve uma intervenção do gestor do projeto onde, após utilizar uma das contra-estratégias sugeridas pela FOIL para este perfil, explicando o ponto de vista da empresa em relação ao fato, sendo importante ouvir a opinião do mesmo sobre a demanda solicitada, mas replicando com a informação de que a consideração do criativo, neste caso, não teria relevância nenhuma e que o cliente poderia, se fosse o caso, solicitar qualquer tipo de alteração, inclusão, exclusão de material antes durante e depois da sua entrega, pois além do cliente ficar satisfeito com o trabalho da agência pelo desenvolvimento do material e estar pagando por isso, além dele está expondo a empresa no mercado digital através de um *website*. Então, após a solicitação da demanda e identificado a necessidade de inclusão de mais produtos, o mesmo será feito, pois o papel da agência é proporcionar aquilo que o cliente precisa comunicar, e comunicar bem e que o criativo em questão, deveria realizar o tratamento das imagens imediatamente dando continuidade ao trabalho. O resultado foi uma conscientização do criativo de que o cliente pode solicitar qualquer tipo de alteração, independente da sua interpretação pessoal.

Outra mudança realizada durante o desenvolvimento deste artigo, foi a de avaliação destes profissionais que apresentavam perfis dos tipos difíceis, onde a permanência dos mesmos dentro da empresa não era válida, pois a reincidência destas atitudes prejudicavam o restante da equipe, visto que as reclamações eram feitas verbalmente à todos já que os projetos eram desenvolvidos em equipe. Assim, a substituição dos mesmos foi decidida e realizada e uma nova dinâmica de grupo foi formada a partir da entrada de novos criativos para a função.

## **6. A GESTÃO DE PROFISSIONAIS CRIATIVOS E A METODOLOGIA FOIL**

Após a realização do curso MBA *Business Intuition* - Identidade Empresarial realizado no decorrer de dois anos até a presente data, foi possível identificar alguns tipos de comportamentos que também podem classificar os comportamentos de alguns profissionais criativos da agência. Foi possível ter uma visão diferenciada destas situações, de forma a associar a alguns dos tipos difíceis apresentados pela metodologia FOIL com a maneira de lidar dos profissionais com algumas situações, utilizando as contra-estratégias como parte de uma proposta de gestão diferenciada.

Os resultados destes comportamentos dos criativos na agência estudada apresentam uma situação que para uma agência de pequeno porte, reflete e influencia os demais profissionais a repetição das atitudes comportamentais, dispersa o ambiente no momento da ação e dificulta a gestão nestes casos, pois independente do que acontece internamente com um tipo difícil, o projeto do cliente é de responsabilidade da agência e não pode ser interrompido.

A principal questão apresentada neste trabalho é o fato da dificuldade em gerir os profissionais criativos dentro das agências de publicidade. Uma vez que o tipo do profissional criativo tem como mais valioso a sua forma de pensar, buscou-se realizar a aplicação de uma nova política de gestão baseada na valorização do humano e fundamentada em alguns princípios da metodologia FOIL. Esta nova maneira de visão corporativa e de gestão se

apresenta como alternativa de eficiência para o sucesso e o bom desempenho da agência, dos seus profissionais e dos resultados – trabalhos e busca pela satisfação dos clientes.

“É importante que deixemos desenvolver os criativos, porque basta que exista um em dez mil para resolver os problemas para todos. É indiferente se serão políticos ou músicos, mas com um criativo a cada dez mil indivíduos, resolvemos todos os problemas do planeta” (MENEGETTI, 2003 p 119).

Os chamados “criativos” não são apenas os profissionais que desenvolvem a criação para o meio publicitário, os criativos são os que “criam”. Criam ideias, formas, processos, habilidades para aprimorar todos os setores, profissões e situações para o desenvolvimento humano, ou seja, são os talentos da humanidade, que por suas formidáveis habilidades e necessidade de gerar o novo, desenvolvem o crescimento e evolução própria, e assim beneficiam toda a sociedade.

E é a partir desta premissa de desenvolvimento humano, que os talentos criativos da área de comunicação são fundamentais para processo de evolução, pois o conteúdo gerado nas suas criações se expõem à massa, através dos veículos de comunicação e assim são inseridos na vida das pessoas.

Na agência, essas personalidades ainda estão muito cruas, ou até nem descobertas, pois a grande maioria ainda não possui o entendimento do protagonismo da vida. Independente desta consciência ou não, elas estão no mercado e a empresa precisa tentar identificar quem são esses talentos para auxiliá-los ao “descobrimento” de si mesmos no âmbito criativo ou captá-los para fazer parte da equipe de profissionais, fazendo gerar cada vez mais produtos e comunicação inteligente. Para isso, não basta realizar uma seleção de pessoas para trabalho no ambiente criativo a partir de informações padrão sobre quantos anos possui, onde trabalhou, onde mora, estado civil, etc. O diferencial está em identificar a personalidade deste profissional criativo que interessa a agência e saber como exercitar o potencial e o melhor do indivíduo, sua essência, no dia a dia de trabalho. A metodologia FOIL, da escola

ontopsicológica pode fornecer sugestões de soluções para este trabalho e para a gestão destes.

A metodologia FOIL apresenta uma nova abordagem sobre o processo de delegação, que pode ser estudada e aplicada em qualquer ambiente organizacional, neste caso, para solucionar, esta traz uma forma diferenciada de gestão, uma delas é para que o criativo mude de comportamento e tenha uma visão otimista e de crescimento, onde contribuindo para a empresa, tem a oportunidade de desenvolver-se como profissional e como ser humano acrescentando valor a si mesmo e ao mercado da criatividade.

Não é possível mudar as pessoas da noite para o dia, o ideal para esta mudança é a consultoria de autenticação, que o método ontopsicológico oferece para o conhecimento pessoal. É um processo para a descoberta de quem se é realmente, qual a real essência e motivo de vida como ser humano. Isso precisa ser uma escolha pessoal, a empresa não pode intervir, cabe a cada um escolher qual caminho seguir na vida.

O líder em um processo de gestão tem a necessidade de delegar e acompanhar para que o trabalho seja desempenhado com eficiência, para isso precisa contar com o profissionalismo dos membros da empresa, levando em consideração o que foi dito até agora, não é uma tarefa simples.

Delegar significa fazer com que a outra pessoa participe em: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. Dar a outra pessoa função e mandato para realizar parte de um projeto pessoal (MENEGHETTI, 2009 p.37).

Portanto, segundo a FOIL, delegar não é apenas transferir tarefas e sim proporcionar que outras pessoas possam contribuir para a realização de um projeto.

Um líder precisa delegar um projeto ou parte dele para um colaborador, funcionário, sócio ou membro de apoio, pois não se pode fazer tudo sozinho. Neste processo há riscos, por isso, a escolha de quem irá receber a delegação é crucial para o resultado do projeto, para não perder clientes, nem dinheiro com a ação.

A responsabilidade de um empresário em eleger uma tarefa a ser delegada é de extrema relevância ao seu próprio negócio, o que gera o

comprometimento e responsabilidade de todos os envolvidos. A empresa cresce e os colaboradores evoluem. O desafio do empresário é passar a informação do projeto de forma íntegra, dando a real importância do que está sendo delegado e o fazer com que o colaborador sinta-se parte deste, responsabilizando-o e motivando-o ao seu desenvolvimento.

Na maioria das vezes, os melhores pagam na própria empresa o erro ou o arbítrio de pessoas para as quais delegam parte do próprio poder e que entre outras coisas, foram financiadas e pagas. É necessário ser prudente, porque paga-se pela ação dos outros (MENEGETTI, 2009 p. 38).

Ou seja, os resultados são de responsabilidade de quem os lidera, portanto sejam, os funcionários, advogados, contadores, criativos, etc., todos precisam ser monitorados e fiscalizados diretamente e indiretamente, para não se tornar alvo de situações que possam causar problemas para a empresa pelo ato de proporcionar poder a uma determinada pessoa, ou setor, mas sem responsabilidade.

Ainda, segundo Meneghetti (2010 p.160) O líder deve delegar o “o quê”. O “como” é o delegado que decide, por isso a escolha, “de quem” não pode falhar, o ideal é utilizar os critérios de avaliação do profissional e a intuição. O poder de decisão sempre é do líder, mas ele cede uma parte da autoridade. Portanto, nunca pode se eximir da responsabilidade de vigiar, verificar para ver se está acontecendo o que planejou, acompanhando os resultados do projeto.

Com o entendimento do cenário da comunicação, visto até aqui, a importância do profissional do setor criativo para a indústria e economia criativa do mundo, a visão diferenciada das empresas que geram estes criativos e este alinhamento de gestão e liderança, o maior desafio é o processo de mudança, em um novo modelo humanista.

Uma das maneiras da delegação e da gestão funcional a ser realizada é a valorização do profissional. Ela pode ser realizada através do reconhecimento dos trabalhos que ele mesmo desenvolveu, do resultado da agência como um todo, ou seja, com prêmios, bônus por mérito, enfim, algo que a pessoa tenha um sentimento de gratificação após um trabalho concluído e aprovado, sendo, um *feedback* positivo de cliente, ou um simples “obrigado”

de seu superior. Tudo isso contribui para gratificar o que o profissional está realizando e pode motivá-lo para realizar os próximos trabalhos.

Um profissional, quando realiza o que gosta, reflete sobre o projeto para o seu próprio crescimento, identificando os pontos positivos e negativos do mesmo e se auto motivando para o próximo projeto, tendo a percepção do que pode melhorar, pronto para superar os novos desafios e aprender com cada situação. O processo de delegação da escola FOIL é uma maneira de fazer com que o profissional criativo se sinta participador de um projeto maior do que o simples trabalho, uma vez que delega a autoridade, no sentido de autoria, e a responsabilidade – ou seja, responder, oferecer soluções para um determinado problema - para cada um dos envolvidos.

Na agência, que compõe o estudo deste trabalho, o processo de delegação e acompanhamento se faz de forma simples, pois tratando-se de uma agência de pequeno porte, todos da empresa acabam desenvolvendo alguma parte do trabalho conforme suas funções. Todos têm participação, criação, design, desenvolvimento e programação. No decorrer do desenvolvimento deste trabalho, algumas ações de mudanças foram sendo feitas, com a equipe de criativos de modo experimental, como troca de alguns funcionários, reestruturação da equipe, conversas sobre novas oportunidades na empresa, projetos pessoais, realizações, ambições e já foram diagnosticadas como positivas, diminuindo as insatisfações e aumentando produtividade com o mesmo quadro de colaboradores.

Semanalmente é realizada uma reunião para revisão de todos os projetos em execução, avaliando o seu andamento, desempenho do profissional que está desenvolvendo e controlando os prazos.

Segundo a metodologia FOIL, a empresa se resume a dinheiro, ações e relações, é um feixe de ações delegadas conduzidas pelo empresário em co-participação de todos que trabalham na empresa.

Outras mudanças propostas, a partir deste trabalho, baseado nos itens do processo de delegação da FOIL, segundo Antonio Meneghetti, conforme já citado anteriormente (autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização) podemos referir conforme abaixo.

Em relação ao fator “autoridade”, do processo de delegação a partir desta nova visão, é possível fazer com que o criativo tenha consciência de quem é e para que está fazendo parte da empresa, não só executando uma tarefa solicitada, mas como profissional, com oportunidades de destaque nos desafios das tarefas, de encontrar soluções criativas para o cliente sendo co-autor do seus projetos, proporcionando-lhe uma autonomia no seu campo específico de intervenção, tendo maior responsabilidade perante o cliente e o público consumidor. Ao ser autor de um trabalho, ele pode contribuir com suas ideias, e, ao mesmo tempo, se responsabilizar pelos sucessos e problemas que surgem no decorrer dos trabalhos.

Em relação a “meios”, a agência pode disponibilizar infraestrutura, ambiente, ferramentas para o desenvolvimento da suas ações e remuneração adequada à função, assim o criativo pode trabalhar de maneira mais satisfatória e produzir. O criativo deve saber usar o tempo, aprender a aprimorar o tempo, que também é um meio, pois o tempo dele dentro da agência implica custos e se ele não souber fazer uma boa gestão do tempo positivamente, ele usa os meios e os recursos da agência de maneira inapropriada, por exemplo, navegando em redes sociais, e demais situações que distraem ou ocupam o tempo de trabalho. O bom relacionamento com os colegas e clientes, pode-se também ser classificado como meio, pois um clima favorável gera negócios positivos. Um cliente bem atendido, indica o serviço, o que credibiliza o trabalho da agência.

Sobre a “responsabilidade”, outro fator mencionado pelo autor Antonio Meneghetti no processo de delegação, a agência propõe uma maior participação dos criativos nos briefings com os clientes, para auxiliar na responsabilidade dos profissionais junto aos projetos. O fato de conhecer a fundo o cliente e saber dele mesmo o que deseja do material a ser produzido, quando possível, auxilia no resultado final e cria-se um vínculo mais forte entre a agência – no papel do profissional criativo e do atendimento - e o cliente. Quando o criativo é responsável nos seus projetos, através de seus materiais, atendimento, compreensão das ideias do cliente, agilidade no desenvolvimento e alterações solicitadas, ele se destaca e cresce como profissional, possibilitando a evolução do funcionário na empresa, além de qualificar a

agência, no âmbito de atendimento eficiente ao cliente. A gestão deve responsabilizar o profissional criativo para que ele possa atuar de maneira mais protagonista e não como um funcionário que apenas exerce funções padronizadas. No contato com o cliente, o criativo pode entender melhor quem paga pelo trabalho solicitado, quais as necessidades reais do cliente. Ao invés de utilizar somente o filtro das percepções e das informações trazidas pelo atendimento, quando o criativo tem contato direto com o cliente tem em mãos a possibilidade de se responsabilizar mais pelos trabalhos.

Sobre o fator “capacidade”, uma gestão a partir destes princípios de delegação pode apresentar a importância do criativo em exercitar e estimular sua capacidade técnica objetiva para desenvolver os projetos de comunicação. Um expert na função na qual se apresenta. Capacidade de boas relações no interior do grupo de trabalho. Capacitação é primordial em qualquer área e departamento, mas quando se trabalha com tecnologias, a capacitação é fundamental, pois o material desenvolvido em uma linguagem, no caso da agência, de programação ou criação utilizando ferramentas de design obsoletas ou que não entende, o material por mais bonito que possa ser feito, perde mercado quando publicado, com isso o cliente perde investimento. Então a vontade do criativo de sempre estar aprendendo e se aperfeiçoando gera crescimento e a empresa incentivando isso mediante cursos, seminários, feiras de novidades tem somente a ganhar. Este um dos conceitos e metodologia da FOIL, de estudo contínuo e aperfeiçoamento - *Life long learning* - aprendizagem ao longo da vida. Todo profissional precisa para se realizar e se compreender como pessoa para posteriormente transmitir ao mercado mediante o seu trabalho o aprendizado constante, seja ele em especialização no que gosta e sabe fazer para fazer mais e melhor ou em descobertas de novas áreas, pois segundo a FOIL o conhecimento é o primeiro poder de organização. Com o conhecimento e capacitação o profissional é útil para o empresário e para empresa, quem não é capacitado está fora dos negócios.

No que se refere ao “escopo”, no processo de delegação dividir o escopo é dividir o trabalho em si, contratado pelo cliente, mas também o escopo de manter a agência, o seu crescimento, a sua estabilidade. O escopo da agência é levar ao mercado da comunicação materiais de qualidade,

comunicação inteligente com resultados lucrativos para o mercado, para o cliente e para a empresa. Para o criativo, o escopo da empresa precisa estar bem claro e de acordo com os objetivos dele. Para isso a implantação da política da empresa.

Outro fator, a “realização”, relaciona-se com uma gestão da empresa criativa que divida com os profissionais o resultado do escopo do projeto da empresa e do cliente em tempo hábil e consequente realização ao profissional criativo. Isto porque onde o trabalho é realizado com sucesso, promove a satisfação do cliente para com o seu público-alvo, gerando um ganho de crescimento para todos os envolvidos, o que gera no profissional uma sensação de realização e satisfação de ter contribuído com a empresa em um case positivo, além da satisfação pessoal de estar, a partir de suas ideias, gerando uma comunicação inteligente e participando a sua essência para o mercado criativo.

## **7. SOLUCIONANDO A PROBLEMÁTICA DE DELEGAÇÃO E GESTÃO DOS CRIATIVOS**

Para gerir os profissionais criativos adotamos o modelo prático de delegação da FOIL (SILVA, 2003; BERNABEI, 2011), conforme descrevemos abaixo:

**Fazer isto: O quê.** A distribuição das tarefas deve ser feita nos tempos previstos que o colaborador traz. Neste momento pode haver um problema de comunicação e como saber se o delegado entendeu? Como indicação prática pergunta-se ao delegado: Repete o que você entendeu? Com a resposta há possibilidade de intervenção em uma interpretação errônea do que foi delegado.

**Objetivo:** Neste ponto passa-se ao delegado o resultado da tarefa. O projeto global não deve ser transmitido ao delegado, deve ser informado somente a tarefa e o resultado da tarefa, apenas “a parte”.

**Neste tempo:** É o quando, o prazo, que o objetivo deve ser alcançado.

**Modo:** O “como” não interessa ao delegatário, a menos que seja um processo ou o delegado esteja em um processo de formação. É propício questioná-lo: Como você pensa em fazer isto? A maneira e os meios não devem ser ditos, pois aqui está a grandeza do profissional.

**Verificação:** Jamais abrandar a verificação, também é um momento de feedback com o delegado, é um momento de avaliar a qualidade e os prazos previstos. A verificação se faz no decorrer do mesmo, acompanhando a sua evolução. É indispensável verificar a condução do projeto com outras fontes, inclusive com o cliente.

**Retorno / Feedback:** É o momento da avaliação do trabalho, onde em caso positivo deve ser elogiado a qualidade do resultado e não sobre a personalidade do indivíduo.

A partir deste modelo, acredita-se que aplicando a metodologia aqui apresentada, os projetos serão recebidos e conduzidos pelos profissionais criativos de maneira clara e objetiva. A proposta é otimizar a qualidade dos projetos, pois tendo a ideia formatada do projeto, sendo o que, o objetivo e o prazo alinhado com o que o cliente necessita, o modo e as ferramentas que serão utilizadas se fará a partir desta premissa, tornando o criativo autor, ou seja, responsável pelo projeto. A verificação e o *feedback*, se tornam mais eficazes, quando o processo de desenvolvimento está sendo realizado com paixão pelo que se faz, se torna mais gratificante, gerando o crescimento do profissional e resultados positivos para agência.

Outras ações propostas para o melhor entendimento do escopo da empresa é a implantação da nova política da empresa de uma forma criativa e dinâmica com a participação dos profissionais para uma melhor absorção e responsabilidade, que se fará por meio de *Hashtags* - *hashtags* (# - símbolo numérico) + *tags*, que são palavras chaves relevantes e de impacto utilizadas na internet pelas redes sociais para agrupar pessoas com o mesmo propósito, ideia.

As *hashtags* são utilizadas como forma de agregar ideias e conceitos sobre um determinado assunto ou questão - A ideia da implantação da política através das *hashtags* é o lançamento da (#políticaagencia) para a participação, autoridade e responsabilidade dos criativos. Atualmente, na segunda-feira pela

manhã se faz uma reunião com os criativos de acompanhamento de projetos, verificação do andamento dos mesmos e quais os trabalhos que serão realizados no decorrer da semana, onde ao final da verificação será lançada duas *hashtags* em reunião com autoria individual, uma da empresa e as demais de cada colaborador com o tema: O QUE EU FAÇO e O QUE EU POSSO FAZER MAIS em relação à: PROJETOS, RESULTADOS, AGÊNCIA, EU. Cada um terá que comentar a palavra-chave e trazer um exemplo, sugestão, visão, algo que contribua com o crescimento e aplicação destas palavras chaves na empresa e para si mesmos.

## CONCLUSÃO

Este estudo visou apresentar, o cenário da economia e indústria criativa, as ferramentas de comunicação e suas principais funcionalidades para uma comunicação focada, tipos diferentes de personalidade dos criativos comparado aos da agência Comtrate Comunicação a partir da observação realizada sobre os profissionais criativos e os problemas de gestão. Buscou-se na metodologia e conceitos FOIL, uma forma diferenciada de condução e gestão nas atividades da agência para estabelecer uma nova proposta de mudança de valorização do ser humano e liderança a partir dos princípios de delegação, executando os projetos adequados à estratégia do cliente e ao negócio da empresa. A arte de gerir pessoas em um mundo criativo tornar-se-á melhor e proporcionará resultados mais positivos trabalhando com pessoas satisfeitas e felizes. O mercado muda, o cliente muda e o produto muda, porque não mudar a forma de gerir o profissional criativo?

É preciso fazer com que as pessoas se construam a partir delas mesmas, sabendo que realmente são e qual o seu projeto. A partir daí, começamos uma nova fase da empresa e do mercado de criativos. Ambiente favorável, política, remuneração, plano de carreira, aplicado e de acordo com o propósito do ser do indivíduo, colaborador criativo, ainda melhor. Com esta nova visão, esta geração, na grande maioria entre 20 e 35 anos poderá trazer novos costumes, pois se tornarão mais seletivos para com o seu trabalho e consigo mesmos.

O profissional é co-autor dos projetos, o faz olhar para frente com outras perspectivas e começa a entender que a empresa precisa dele ali, com a intenção de crescimento, tanto para ele quanto para a empresa. Ele consegue enxergar por outro ângulo, o que viabiliza oportunidades de destaque. E é isso que o impulsiona, aos resultados positivos extraindo o seu melhor e proporcionando o crescimento mútuo, uma vez que é colocado como protagonista de si mesmo.

A partir deste estudo as mudanças práticas identificadas para uma mudança nos fatores analisados até agora para a responsabilização do

profissional criativo ao projeto como um todo e não somente na tarefa A ou B, que ele normalmente executa, será a de visitação e participação das reuniões de briefing no cliente, o que facilita a compra de ideia do projeto, a cada processo concluído reunião interna com auxilio de quadro branco para alinhamento de ideias, dificuldades, facilidades, novas ideias que possam incorporar o projeto, prazo e qualidade, a consultoria de autenticação oferecida pela FOIL para o conhecimento próprio e mudanç as na delegação, fazendo-se mais próxima e com melhor desempenho. Acredita-se que com estas a es mínimas já surgirão efeitos positivos na integração dos protagonistas do projeto, relacionamento positivo e comprometimento com a empresa e com o cliente, deixando o ambiente criativo cada vez mais fertilizado no âmbito de criatividade e relacionamentos positivos.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. **Os tipos difíceis**: Aula FOIL do curso de MBA Business Intuition da A.M.F, Recanto Maestro, 2008

BERNABEI, P. **Problemática, análises e diretivas no processo de colaboração do líder, (colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem, incremento)**: Aula FOIL do curso de MBA Business Intuition da A.M.F, Recanto Maestro, 2012

BRADBARRY, T. **O código da personalidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

BRASIL CRIATIVO. **Indústria Criativa**. Instituto Brasil Criativo. Disponível em: <<http://www.brasilcriativo.com/industria-criativa/>>. Acesso em: 13 maio 2013.

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UNIUBE/MG EAD 2010. **Ferramentas da Comunicação**. Disponível em: (<http://www.planejamentoatendimentouniube.blogspot.com.br/2010/03/ferramentas-da-comunicacao.html>) acessado em: 20 de maio de 2013

KIRSCHBAUM, C.; et al. **Indústrias Criativas no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JORNAL ZERO HORA- (artigo de jornal, Delmar Gentil) **As Agências precisam ser Ágeis**, 2012 p.19

MEIO E MENSAGEM – (artigo de jornal, Eduardo Duarte Zanelato) . **Agências e produtoras esperam 2013 vitorioso**, 2012 Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/11/28/Agencias-e-produtoras-esperam-2013-vitorioso.html>> Acessado em 18 maio de 2013.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 1ª ed. São Paulo: Ontopsicológica Editrice, 2001.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4ªed. Recanto Maestro, Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **OntoArte – O Em Si da Arte**. 1ª ed. Florianópolis: Ontopsicológica Editrice, 2003.

MENEGHETTI, A. **O Projeto Homem**. 3ª ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4ª ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.

- MENEGHETTI, A. **Psicologia da Organização**. 2ª ed. São Paulo, 2009.
- MOVIMENTO EMPREENDA. *Isabella Prata, da Escola São Paulo, fala sobre economia criativa*. Globo TV. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/editora-globo/movimento-empreenda/v/isabella-prata-da-escola-sao-paulo-fala-sobre-economia-criativa/2010942/>>. Publicado em 26 de junho de 2012. Acessado em 13 de maio de 2013.
- OSTROWER, F. **Criatividade e processo de criação**. 27ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PASCHOAL, J. **A arte de gerir pessoas em ambientes criativos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- PREDEBON, J. **Criatividade**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SANT'ANNA, A.. **Teoria, técnica e prática da propaganda**. 1ª São Paulo: Pioneira, 1978.
- SILVA, W.L . **A arte de delegar**. Aula FOIL do curso de MBA Business Intuition da A.M.F, São Paulo, 2003
- STERNBERG, R. **Cognitive Psychology**. 5ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), **Creative Economy Report 2010** p.10. Disponível em < <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=946>. Acesso em 09 de maio 2013