

2021

**EDGAR WILSON
SOUSA CONCEIÇÃO**

**A INTEGRAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS
EQUIPES CRIATIVAS DAS AGÊNCIAS
DE PUBLICIDADE**

2021

**EDGAR WILSON
SOUSA CONCEIÇÃO**

A INTEGRAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS EQUIPES CRIATIVAS DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Dissertação apresentada ao IADE — Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design e Publicidade realizada sob a orientação científica Doutora Ana Sofia Esteves, professora auxiliar convidada do IADE — Universidade Europeia.

agradecimentos

Dedico esta dissertação aos meus dois anjos, meu tio, Luiz Fernando Sodré, e a minha amiga, Carol Lopes.

Escrever esta dissertação foi uma jornada de autoconhecimento, ainda mais vivenciando esse processo estando longe do meu país, tendo que se adaptar a tantas adversidades que o contexto pandêmico trouxe para as nossas vidas.

Foi preciso se acostumar a cair e se sentir perdido, aprender a ter paciência e entender que de pouco em pouco tem como se levantar e encontrar maneiras de continuar. Prosseguir só foi possível graças aos incentivos, energias positivas e amor de quem esteve ao meu lado.

Agradeço primeiramente à minha orientadora, Prof. Doutora Ana Sofia Esteves, por cada uma das interessantes trocas de conhecimento, e por sua dedicação, empatia e incentivo em toda a nossa trajetória.

Agradeço especialmente aos meus pais, Fernando Wilson e Maria de Deus, que incansavelmente se fizeram presente dia após dia me dando forças para alcançar o que atravessei o oceano para buscar. Ao meu irmão, Wagner Wilson, pelas essenciais e incontáveis ajudas e conselhos. Ao meu tio Gilberto, pela amizade e constante motivação que sempre me transmitiu. E a minha família, por todo o apoio e torcida. Sem vocês não seria nada!

Agradeço a quem de perto vivenciou esse processo comigo e se tornou minha família em terras portuguesas, em especial Lygia Nassar, Sarah Lobato, Thamires Melo, João Pedro Perassollo, Carol Tavares, Larissa Maia e Kissyla Clarkson.

Agradeço a todos os meus amigos, os quais seria impossível aqui enunciar, que de longe ou de pertinho ficaram torcendo e mandando as melhores energias para concluir este trabalho. A vocês a minha profunda gratidão.

Por fim, agradeço a todos os profissionais que participaram dessa investigação.

palavras-chave

diversidade; equipes criativas; processos criativos; indústria publicitária; criatividade; gestão da diversidade.

resumo

Partindo da ideia de que a diversidade de pensamento pode se tornar uma arma poderosa em uma indústria que existe para se comunicar com consumidores de todas as origens, esta pesquisa analisa os impactos da integração da diversidade nas equipes criativas de agências de publicidade. Esta assenta-se no pressuposto de que a falta de diversidade interna entre os integrantes das equipes criativas se torna uma desvantagem para as agências de publicidade e aumenta a possibilidade de criação de campanhas que não conseguem criar conexões significativas com os segmentos de consumidores e dão chances a problemas de negócios e crises difíceis de gerir para as marcas. A metodologia adotada segue dois tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa materializou-se com a realização de entrevistas com profissionais ligados à tomada de decisão dentro das agências de publicidade em Portugal, com o intuito de compreender como estão relacionando suas equipes criativas com a diversidade e o que é tido em consideração nesse momento. Posteriormente foi adotado o método quantitativo, que se materializou com a elaboração de um questionário online, a partir do qual foi possível averiguar como avaliam o grau de importância e influência da diversidade em um contexto específico como o das equipes criativas das agências de publicidade em Portugal. Concluiu-se que a integração da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade pode ser relevante, importante e influente para o processo criativo através de diversos impactos a níveis mercadológico e social. Esta dissertação fornece dados relacionados à relação existente entre a diversidade das equipes e a criatividade por estas desenvolvida no setor da publicidade, buscando, assim, contribuir para o desenvolvimento de processos consistentes que impulsionem mudanças no setor da publicidade, principalmente em relação à composição de suas equipes criativas.

keywords

diversity; creative teams; creative process; advertising industry; criativity; diversity management.

abstract

Starting from the idea that diversity of thought can become a powerful weapon in an industry that exists to communicate with consumers of all backgrounds, this research analyzes the impacts of integrating diversity in the creative teams of advertising agencies. This is based on the assumption that the lack of internal diversity among members of creative teams becomes a disadvantage for advertising agencies and increases the possibility of creating campaigns that fail to create significant connections with consumer segments and give chances to business problems and hard-to-manage crises for brands. The methodology adopted follows two types of research: qualitative and quantitative. The qualitative approach was materialized by conducting interviews with professionals involved in decision-making within advertising agencies in Portugal, in order to understand how their creative teams are relating to diversity and what is taken into account at that time. Subsequently, the quantitative method was adopted, which materialized with the development of an online questionnaire, from which it was possible to ascertain how they assess the degree of importance and influence of diversity in a specific context such as the creative teams of advertising agencies in Portugal. It was concluded that the integration of diversity in the creative teams of advertising agencies can be relevant, important, and influential for the creative process through different impacts at the market and social levels. This dissertation provides data related to the relationship between the diversity of teams and the creativity developed by them in the advertising sector, thus seeking to contribute to the development of consistent processes that drive changes in the advertising sector, especially in relation to the composition of their teams. creative teams.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Questões e categorias da entrevista semiestruturada.....	45
Tabela 2: Questões e categorias do questionário online	50
Tabela 3: Nível de aceitação do valor do KMO	53
Tabela 4: Perfis dos Sujeitos entrevistados na primeira etapa da pesquisa.....	54
Tabela 5: Critérios para recrutar integrantes para as equipes criativas	69
Tabela 6: Conceituação de diversidade dos sujeitos	69
Tabela 7: Escala de importância dos tipos de diversidade	82
Tabela 8: Escala de influência da diversidade nas capacidades de equipe.	83
Tabela 9: Escala de relevância das características para o ambiente criativo.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relatório de pesquisa TODXS da agência Heads Propaganda.....	16
Figura 2: Estratégia de investigação.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da amostra por gênero	72
Gráfico 2: Distribuição da amostra por faixa etária	73
Gráfico 3: Distribuição da amostra por função	73
Gráfico 4: Distribuição da amostra por função e gênero	74
Gráfico 5: Diversidade nas agências de publicidade em Portugal	75
Gráfico 6: Equipes diversas nas agências de publicidade em Portugal.....	76
Gráfico 7: Tipos de diversidade nas agências de publicidade em Portugal	76
Gráfico 8: Importância da diversidade nas equipes criativas.....	77

ÍNDICE

Introdução.....	13
Definição da Problemática	13
Objeto de estudo e Objetivos de Investigação	17
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA	19
I. Influência da diversidade no resultado criativo das equipes.....	20
1. Diversidade.....	21
2. Dimensões da Diversidade	21
3. Diversidade e Desempenho de Equipes	22
3.1. Perspectiva de Categorização Social e Perspectiva de Informação/Tomada de Decisão.	23
3.2 Modelo de Categorização-Elaboração (MCE)	24
4. Processos Subjacentes aos Efeitos da Diversidade nas Equipes	26
5 Clima de Inclusão e a Gestão da Diversidade	27
II. Indústria publicitária.....	30
1. Equipes Criativas.....	30
2. Diversidade na Indústria Publicitária	31
3. Criatividade Publicitária.....	33
4. Inovação na Publicidade.....	35
III. Síntese Geral	30
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....	40
IV. Modelo de Análise e Metodologia	41
1. Problemas e Objetivos de Investigação.....	41
2. Estabelecimento da Abordagem.....	41
2.1. Questões de Pesquisa.	41
2.2. Hipóteses.	42
2.3. Desenho do Estudo.....	42
3. Pesquisa Qualitativa	43
3.1. Objetivos.	45
3.2. Contextualização com a Revisão Literária.....	46
4. Pesquisa Quantitativa	49
4.1. Contextualização com a Revisão Literária.....	51

4.2. Teoria da Análise Estatística.	52
V. Análise e discussão dos resultados	54
1. Entrevistas com profissionais de agências de publicidade em Portugal	54
1.1. Breve apresentação dos participantes.....	54
1.2. Análise do conteúdo das entrevistas.....	55
1.3. Resumo da Análise do Conteúdo das Entrevistas.	68
2. Questionário Online	71
2.1. Caracterização da Amostra.....	72
2.2. Análise dos principais resultados.	74
2.3. Resumo da Análise dos Resultados aos Questionários Online.	84
VI. Conclusões	85
1. Conclusões	85
2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros	88
Bibliografia.....	89
Anexos.....	93

Introdução

Esta dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Design & Publicidade no IADE — Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia. A escolha do tema desta investigação foi influenciada por um propósito do autor de conseguir desenvolver um estudo que possa contribuir e auxiliar a impulsionar mudanças culturais e institucionais, que não só se adequem a uma urgência mercadológica, mas que diminuam a lacuna e consigam construir pontes, abrir espaço, dar voz, criar oportunidades e reduzir desigualdades, através de modificações estruturais nos ambientes criativos que possibilitem a promoção da criatividade e inovação.

Definição da Problemática

Esta dissertação busca desenvolver um estudo em torno do impacto de equipes criativas diversas na indústria publicitária, buscando compreender a relação entre diversidade e criatividade na publicidade.

Progressivamente experienciamos circunstâncias que direcionam o mundo para uma reformulação consciente em relação a diversos aspectos enraizados na nossa sociedade (Bourke, Garr, & Wang, 2017). Segundo o estudo desenvolvido pela ONU Mulheres e viabilizado pela *Unstereotype Alliance*, os seres humanos têm preconceitos inconscientes, baseados em experiências culturais e midiáticas, relacionados com a idade, raça, gênero e sexualidade, entre outros (Unstereotype Alliance & ONU Mulheres, 2019).

Bourke et al. (2017) diz-nos que ultimamente estamos lentamente reconhecendo nossos próprios preconceitos, tanto inconscientes quanto explícitos, e isso já tem influenciado organizações tanto a agir para expor o problema como a propor mudanças institucionais. Esse movimento, reflexo das rupturas sociais, econômicas e políticas, alinhado a uma vida tecnológica imersa digitalmente, deu surgimento a novos tipos de relações (Bourke et al., 2017).

Xavier (2014) nos explica que o aumento do poder de compra, padrões de saúde, habitação, educação e acesso à tecnologia, juntamente com a ascensão da geração *millennial*¹, alimentou novos paradigmas, principalmente de consumo. De acordo com o autor, hoje existe uma nova e mais promissora forma de globalização, baseada no respeito cultural, sensibilidade e inclusão. Ao refletirmos sobre esse processo, é perceptível a influência da internet na criação

¹ Assim denominada por ser a última geração do século XX e representar a transição para o novo milênio, compreendendo indivíduos nascidos entre 1980 e 1994 (Holtz, 2019).

desse novos enquadramentos, como ressalta Wheeler (2012), referindo que o ciberespaço tornou a geografia menos relevante por conta dos desktops e celulares. Dessa forma, de acordo com a autora, enquanto a globalização turvou as distinções entre as culturas, as marcas começaram a se atentar às diferenças culturais.

Nesta conjuntura, diversas questões começam a ser pontuadas e abrem espaço para uma cobrança em relação ao que é espelhado nas comunicações. Dessa forma, a indústria publicitária fica diante de novos dilemas, principalmente perante a mentalidade de que a publicidade nunca mostra a vida real se tornando algo ultrapassado. De acordo com Spring & Yang (2019), as marcas não podem se dar ao luxo de alienar o consumidor, especialmente nesta era de maior consciência e compartilhamento social. Segundo Frey (2018, citado por Spring & Yang, 2019, p. 122), «as gerações mais jovens são mais diversificadas e aceitam as diferenças étnicas do que as gerações anteriores».

Nesse sentido, Lynch (2019, p. 846) diz nos que:

O advento das mídias digitais e sociais mudou fundamentalmente o panorama da publicidade (Kumar & Gupta, 2016) e criou novas oportunidades de comunicação com os clientes. A publicidade mudou de um sistema de transmissão tradicional (Knoll, 2016; Kumar & Gupta, 2016; Schultz, 2016) para um sistema multicanal e multiplataforma de comunicações de marketing (Knoll, 2016; Nixon, 2011; Sasser et al., 2007) incorporando um diálogo interativo bidirecional entre consumidores e anunciantes (Kumar & Gupta, 2016). Além disso, a indústria experimentou uma fragmentação crescente de públicos e mídia, necessitando de uma maior necessidade de comunicações de marketing mais integradas (Hackley & Tiwsakul, 2011). O equilíbrio de poder entre o consumidor e o anunciante mudou e os exemplos de cocriação, crowdsourcing e conteúdo gerado pelo usuário (UGC) prevalecem [...].

A partir dessa perspectiva, percebe-se um movimento recente caracterizado pela influência dos clientes sob as marcas e os produtos, ao invés de ser somente o contrário, quando a comunicação era unidirecional e o consumidor não tinha voz. Conforme Roser et al. (2009), os clientes têm se tornado agentes de mudanças, bem como verdadeiros proprietários dos principais meios de produção das organizações: o conhecimento. Nesse sentido, de acordo com os autores, ficamos diante de um processo de cocriação onde o consumidor se torna um parceiro ativo para a criação de significado e valor.

Dessa forma, a comunicação das marcas começa a ser uma troca e, por elas fazerem parte da vida das pessoas, se tornam comuns a exigência e o retorno da audiência sobre o que quer consumir. Segundo Roser et al. (2009), essa relação mútua afeta tanto o consumidor como a empresa, além de reformular a maneira como pensamos, interagimos e inovamos.

Sendo assim, como ressalta Xavier (2014), esta era de *Big Data* tem auxiliado as empresas a entenderem e reconhecerem que cada pessoa tem uma microcultura única, e é do desejo dos clientes que sua individualidade seja reconhecida. Assim, à medida que começamos a reconhecer a multiplicidade cultural da nossa sociedade, desenvolve-se a necessidade de realizar a atividade publicitária para além do consumo, buscando promover mudanças que dialoguem com a transformação que está em processo, começando pelas agências de publicidade (Xavier, 2014).

Conforme a Cartilha da Publicidade Sem Estereótipos feita pela *Unstereotype Alliance* em conjunto com a ONU Mulheres (2019), a publicidade pode ser uma força poderosa na condução de uma mudança cultural positiva, mas, ao invés disso, continua perpetuando estereótipos nocivos que resultam em preconceitos, discriminação e na criação de barreiras às pessoas, prejudicando a sociedade e causando danos às marcas.

Para Lysardo-Dias (2007, p. 26), toda «atividade comunicativa mobiliza, de alguma forma, representações estereotipadas que instauram um espaço de aproximação e de reconhecimento através da evocação desse domínio referencial marcado pela convencionalidade». Segundo a autora, a publicidade utiliza tanto de estereótipos verbais quanto visuais na construção do texto publicitário, com o intuito de conquistar consumidores efetivos para o produto ou serviço anunciado (Lysardo-Dias, 2007).

Por essa razão, o primeiro passo deve ser refletir sobre a publicidade — como mostra o relatório de pesquisa «*TODXS?*» realizado pela agência Heads Propaganda (2017) (Figura 1) — reconhecendo o seu poder de moldar gostos, propagar estereótipos e determinar padrões, os quais criam referências de beleza, competência e inteligência, e que, durante muito tempo, teve como foco a idealização a partir de corpos caucasianos, magros, altos, de cabelos lisos e hipersexualizados, através de mensagens publicitárias racistas, machistas, misóginas, transfóbicas, entre outros.

Figura 1: Relatório de pesquisa TODXS da agência Heads Propaganda



Fonte. Heads Propaganda (2017).

Posto isto, Maheshwari (2016) ressalta que é falha a tentativa da indústria publicitária de se eximir da reputação de «*Mad Men*²» como uma profissão dominada por homens brancos. Essa falta de diversidade interna se torna uma desvantagem e tem refletido na criação de campanhas pouco diversas e que dão chances a publicidades que reforçam estereótipos, dando continuidade a mensagens publicitárias insensíveis e preconceituosas. Além disso, diminuem a possibilidade da criação de conexões significativas com segmentos de consumidores, gerando consequências mercadológicas negativas para as marcas.

O entendimento de que a publicidade não reflete a população e precisa ser representativa da sociedade que a gente vive surge do questionamento de múltiplas questões, principalmente relacionadas à falta do protagonismo e à incapacidade de representar principalmente o feminino, negros, as diversidades de gênero e pessoas com deficiência. Esse processo implica diretamente o desenvolvimento de uma autoimagem e a formação de autoestima, além de condicionar indivíduos a pensamentos restritivos e limitantes ao não se encaixarem em padrões impostos. Conforme a Cartilha da Publicidade Sem Estereótipos:

É hora de desenvolver uma maneira de alcançar as pessoas que não preenchem todos os pré-requisitos, cujas experiências são sub-representadas ou ignoradas pela mídia. Se a propaganda falha em refletir a natureza múltipla e complexa da experiência humana e falha em ir contra os estereótipos, corre-se o risco de reforçar uma ideia preconceituosa e restritiva de «normalidade»

² Série de televisão dramática estadunidense criada e produzida por Matthew Weiner.

que deixa milhões de pessoas se sentindo excluídas e marginalizadas (Unstereotype Alliance & ONU Mulheres, 2017, p. 16).

Como ressalta Rittenhouse (2017), as minorias no mundo das agências de publicidade estão cansadas de ver as marcas cometendo os mesmos erros repetidamente, os quais, de acordo com Spring & Yang (2019), enfurecem e geram problemas de negócios e crises difíceis de gerir, como em alguns casos em que as gafes, quer tenham sido intencionais ou não, influenciaram diretamente em uma reputação manchada e a uma redução do valor de marca. Para estas autoras, a solução proativa e criativa para esse problema é o aumento da diversidade na indústria publicitária.

Deste modo, partindo do entendimento de que o mercado publicitário tem buscado elaborar novos caminhos que sejam condizentes com os novos tipos de consumidores, o novo cenário e as novas discussões, neste projeto procura-se compreender a relação entre diversidade e criatividade na publicidade.

Objeto de estudo e Objetivos de Investigação

O tema proposto pretende conduzir um estudo que entenda a relação entre a diversidade das equipes e a criatividade por estas desenvolvida no setor da publicidade. Portanto, o objetivo geral é compreender os impactos da integração da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade. Nesse sentido, se torna importante pontuar que, com esta lógica de investigação, não se pretende desenvolver um estudo que consiga medir a criatividade dessas equipes. Entretanto, há estudos que neste momento estão efetivamente sendo construídos com o intuito de mensurar a criatividade, seja empiricamente ou não. Portanto, este estudo aprofundado de enquadramento e a relação desta investigação com a qualidade da produção criativa deverá ser o caminho adequado e natural para uma investigação futura.

Segundo Spring & Yang (2019), a indústria publicitária vem sendo cobrada por suas práticas discriminatórias desde os anos 60, mas o progresso ainda é lento. Nesse sentido, é necessário abrir caminhos e desenvolver processos consistentes que edifiquem uma indústria publicitária com ambientes de criação onde exista equidade, oportunidades e a valorização de profissionais de diferentes gêneros, raças, etnias, identidades, orientações sexuais, idade, crenças religiosas, status econômicos, experiências, históricos funcionais e educacionais, sendo estas a definição e a perspectiva que serão exploradas ao longo deste trabalho quando se trata de diversidade.

Nesse sentido, os objetivos específicos de pesquisa traçados são:

1. Analisar como os benefícios da integração da diversidade nas equipes podem influenciar processos de criatividade na publicidade;
2. Definir os impactos da integração da diversidade nas equipes para a publicidade tanto a nível mercadológico, como social;
3. Perceber como os ambientes criativos precisam ser constituídos nas agências de publicidade para que exista diversidade e inclusão.

Para responder aos objetivos, foi delineado um estudo com duas etapas de investigação, como veremos no capítulo de modelo de análise.

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

I. Influência da diversidade no resultado criativo das equipes

Em 2013, Hewlett, Marshall e Sherbin descobriram, em uma pesquisa feita com 1.800 profissionais, 40 estudos de caso e vários grupos de foco e entrevistas, como a diversidade pode impulsionar a inovação, criando um ambiente onde as ideias «fora da caixa» são ouvidas. Um dado importante alcançado com a pesquisa mostra que, sem uma liderança diversa, as mulheres têm 20% menos de probabilidade do que os homens brancos heterossexuais de obter o endosso para suas ideias; negros são 24% menos prováveis; e pessoas LGBTQIA+ são 21% menos prováveis (Hewlett et al., 2013). Nesse contexto, muitos pesquisadores e profissionais do mercado buscam comprovar o impacto da diversidade na performance das equipes.

O aumento da diversidade traz benefícios para solucionar problemas e aumentar a performance da equipe através do maior número de conhecimentos, habilidades e especializações (Lynch, 2019), além de experiências e perspectivas significativamente diferentes sobre questões ou problemas importantes (Milliken & Martins, 1996).

Segundo Abreu (2014), são inúmeros os benefícios de recrutar e reter uma equipe diversificada e inclusiva de funcionários de diferentes origens e experiências. De acordo com a pesquisadora de tendências de recrutamento, a diversidade possibilita desenvolver um ambiente de trabalho que reflete sobre o mundo ao seu redor, tornando a equipe mais capaz de desenvolver ideias e métodos mais criativos que solucionem problemas e atendam às necessidades do mercado de forma mais eficaz.

Nesse sentido, Abreu (2014) salienta que para melhorar os resultados financeiros em uma economia que incentiva uma competição acirrada de mercado, torna-se vital o talento da força de trabalho diversificada. Nesse contexto, segundo Horwitz & Horwitz (2007), as empresas estão usando equipes de trabalho compostas por funcionários com diversos backgrounds, conhecimentos e expertises, para aumentar sua vantagem competitiva e melhorar suas operações internas.

Essa crescente diversidade da força de trabalho exige não só uma melhor compreensão do conceito, mas também um entendimento de como as diferenças individuais podem afetar o funcionamento das equipes de trabalho através de resultados como satisfação, criatividade e rotatividade, bem como quais tipos de diferenças são mais importantes para operar em um contexto cada vez mais multinacional e multicultural (Harrison, Price, & Bell, 1998; Milliken & Martins, 1996).

1. Diversidade

Para van Knippenberg, De Dreu, e Homan (2014), diversidade refere-se a diferenças entre indivíduos em qualquer atributo que pode levar à percepção de que outra pessoa é diferente de si mesmo. Conforme os autores, em princípio, a diversidade refere-se a um número quase infinito de dimensões, variando da idade à nacionalidade, da formação religiosa à formação funcional, das habilidades para as tarefas às habilidades relacionais e da preferência política à orientação sexual.

Shore et al. (2011) diz-nos que, com o intuito de promover o valor potencial da diversidade, os acadêmicos têm concentrado cada vez mais suas investigações nas maneiras pelas quais equipes diversas podem melhorar os processos de trabalho e os mecanismos organizacionais. Lynch (2019) ressalta que as investigações sobre equipes e diversidade se estendem por volta de 30 anos e é estabelecido que diferentes variáveis em relação à composição dos membros da equipe podem influenciar o desempenho tanto de forma positiva como negativa.

Segundo Milliken & Martins (1996), é um desafio revisar a pesquisa sobre diversidade, porque abrange várias fronteiras disciplinares, avalia os efeitos de vários tipos de diversidade, concentra-se em muitas variáveis dependentes diferentes e emprega uma ampla gama de tipos de equipes e ambientes. De acordo com Horwitz & Horwitz (2007), diferentes tipos de diversidade podem ter impactos variados sobre os resultados da equipe. Nesse sentido, torna-se importante pontuar e descrever as dimensões específicas de diversidade que comumente são analisadas nas pesquisas e estudos contemporâneos que investigam a relação entre diversidade e desempenho das equipes.

2. Dimensões da Diversidade

Para Milliken & Martins (1996), quando as diferenças entre as pessoas são visíveis, há uma tendência a evocar respostas diretamente relacionadas a preconceitos ou estereótipos; por essa razão os autores diferenciam diversidade também através de duas categorias. Assim, designam como «*diversidades observáveis*» as características inatas prontamente identificáveis (e.g., raça/etnia, nacionalidade, gênero e idade). Em paralelo, denominando como «*diversidade em atributos subjacentes*», agrupam as particularidades não observáveis e menos visíveis como diversidade em valores (e.g., personalidade, valores culturais e status socioeconômicos) e em

habilidades e conhecimentos (e.g., educação, trajetória de mercado, e experiência funcional e ocupacional) (Milliken & Martins, 1996).

Já Harrison et al. (1998) diferenciam categorizando diversidade a «*nível superficial*» (demográfica), relacionada às diferenças entre os membros da equipe em aspectos biológicos evidentes que são tipicamente refletidos em características físicas — como, por exemplo, idade, gênero e raça/etnia —, e como diversidade a «*nível profundo*» (atitudinal) as diferenças relacionadas às atitudes, crenças e valores que não são prontamente detectáveis, mas sim comunicadas e identificadas através de interações e padrões de comportamentos verbais e não verbais.

Similarmente, Knippenberg et al. (2004) categorizaram diversidade também em duas dimensões, mas com outras denominações. Os autores intitulam como diversidade a «*nível de categoria social*» as diferenças em atributos prontamente detectáveis (e.g., gênero, idade e raça/etnia), e a «*nível informacional / funcional*» as diferenças em atributos menos visíveis que são mais relacionados ao trabalho (e.g., histórico funcional e educacional).

3. Diversidade e Desempenho de Equipes

Ao longo dos anos, as equipes tornaram-se mais diversificadas, tanto em termos de composição demográfica como também a nível funcional, e continuarão a se tornar mais diversificadas nos próximos anos (Knippenberg et al., 2004).

Buscando compreender os múltiplos efeitos da diversidade nas equipes, Milliken & Martins (1996), chegaram à conclusão de que a diversidade pode ser equiparada a uma faca de dois gumes, pois, ao mesmo tempo em que oferece uma grande oportunidade em relação à criatividade, através de vários benefícios cognitivos e simbólicos, gera um enorme desafio para as organizações.

Nesse sentido, William & O'Reilly (1998) identificaram duas tradições na pesquisa de diversidade e desempenho de equipes de trabalho: a perspectiva de *categorização social*, que se concentra em aspectos relacionais, e a de *informação/tomada de decisão*, que faz a associação de diversidade com maior conflito de interesses e maior desempenho e inovação.

3.1. Perspectiva de Categorização Social e Perspectiva de Informação/Tomada de Decisão.

A perspectiva de *categorização social* sustenta que a diversidade possibilita a formação de subgrupos dentro das equipes de trabalho (ou seja, «nós» e «eles»), dando origem a relações intergrupais problemáticas. Isto porque, como resultado de uma identificação social, as pessoas se apegam umas às outras por meio de sua conexão comum com o grupo social, fazendo com que as semelhanças e diferenças desenvolvam processos de categorização (Knippenberg et al., 2004; Li et al., 2017; Shore et al., 2011).

Shore et al. (2011, p. 1264) dizem-nos que:

Para atender a uma necessidade humana fundamental de pertencimento (definida como a necessidade de formar e manter relacionamentos interpessoais fortes e estáveis; Baumeister & Leary, 1995), as pessoas escolhem identidades sociais com grupos específicos e buscam aceitação nesses grupos. A aceitação e a sensação de conexão com os outros que ela cria evitam o isolamento que pode ocorrer se alguém se tornar altamente individualizado [...].

Nesse contexto, os integrantes tendem a gostar e confiar mais nos membros do seu grupo do que nos de fora e, portanto, geralmente ficam mais inclinados a os favorecer em relação aos demais. É dessa forma que vieses intergrupais, baseados em categorizações subsequentes que distinguem entre o próprio grupo interno e um ou mais grupos externos, são desencadeados e refletidos em conflitos (Knippenberg et al., 2004; Shore et al., 2011).

Dessa forma, as diferenças subjacentes e díspares perspectivas e suposições, preconceitos ou crenças conscientes e inconscientes, que organizam o pensamento das pessoas e com as quais as diferenças mais superficiais ou observáveis estão correlacionadas, podem criar sérias dificuldades de coordenação para equipes formadas com membros de experiências e perspectivas significativamente diferentes sobre questões ou problemas-chave (Milliken & Martins, 1996).

A segunda é a perspectiva de *informação/tomada de decisão*, a qual sustenta que equipes diversas possuem uma gama mais ampla de conhecimentos e habilidades relevantes, além de perspectivas divergentes, não redundantes e potencialmente surpreendentes, que possibilitam o desenvolvimento de ideias e soluções mais criativas e inovadoras (Knippenberg et al., 2004).

Nesse contexto, os efeitos benéficos desse conjunto de recursos permeiam na necessidade de reconciliação dos pontos de vistas conflitantes, que forçam a equipe a processar mais detalhadamente as informações relevantes, impedindo-a de optar facilmente por um curso de ação sobre a qual parece haver consenso (Knippenberg et al., 2004).

3.2 Modelo de Categorização-Elaboração (MCE).

Knippenberg et al. (2004), ao relacionarem as duas perspectivas, percebe uma dicotomia: é difícil entender como a diversidade pode afetar negativamente os relacionamentos e, ao mesmo tempo, estimular o desempenho. Por esse ângulo, apesar de as pesquisas e modelos contemporâneos de diversidade parecerem capazes de explicar adequadamente os efeitos positivos ou negativos da integração nas equipes, os autores perceberam uma falta de suportes e inconsistências nas conclusões sobre as relações.

À vista disso, Knippenberg et al. (2004) propuseram o *Modelo de Categorização-Elaboração (MCE)* como forma de avançar a compreensão dos efeitos da diversidade nas equipes e no desempenho, com base em quatro justificativas que sustentam a sua criação:

- Não foi dada atenção suficiente ao processamento de informações da equipe e aos moderadores importantes nessa etapa;
- A pesquisa sobre diversidade muitas vezes trabalhou a partir de uma conceptualização simplificada dos processos de categorização social;
- Normalmente as pesquisas estudam os processos de informação/tomada de decisão e os de categorização social de forma isolada;
- É comum as pesquisas trabalharem a partir do pressuposto de que os processos de informação/tomada de decisão e de categorização social estão associados a dimensões específicas da diversidade como, por exemplo, gênero, idade, raça/etnia, ocupação, background educacional e funcional.

Nesse sentido, Knippenberg et al. (2004) constroem o MCE propondo uma reconsideração da natureza dos processos de informação/tomada de decisão e os de categorização social, sugerindo que «cada dimensão da diversidade pode, em princípio, suscitar processos de informação / tomada de decisão e de categorização social» (Knippenberg et al., 2004, p. 1010). A partir dessa reconceptualização e integração das duas perspectivas, os autores pontuam variáveis mediadoras e moderadoras que normalmente têm sido ignoradas nas pesquisas de diversidade e desempenho das equipes.

Dessa forma, Knippenberg et al. (2004) constroem oito proposições que refletem, com um olhar renovado e refinado, sobre como a diversidade afeta o desempenho da equipe, através de processos de informação/tomada de decisão e processos de categorização social, sendo elas:

Proposição 1: A elaboração de informações relevantes para a tarefa é um processo primário subjacente aos efeitos positivos da diversidade no desempenho da equipe;

Proposição 2: Requisitos da tarefa moderam a relação entre diversidade e desempenho, de forma que a diversidade pode estar positivamente relacionada a performance, quando a tarefa requer processamento de informações e soluções criativas e inovadoras;

Proposição 3: É mais provável que a diversidade engendre elaboração e beneficie o desempenho quando a motivação dos membros da equipe, para realizar as tarefas, é alta, em vez de baixa;

Proposta 4: É mais provável que a diversidade engendre elaboração e beneficie o desempenho quando a capacidade dos membros da equipe, para realizar as tarefas, é alta, em vez de baixa;

Proposição 5: A categorização social dentro das equipes de trabalho depende da interação do ajuste comparativo, do ajuste normativo e da acessibilidade cognitiva das categorizações sociais;

Proposição 6: A categorização social resulta em preconceitos intergrupais que são prejudiciais ao funcionamento da equipe, na medida em que a identidade implícita pela categorização é subjetivamente ameaçada ou desafiada;

Proposição 7: Preconceitos intergrupais provocados pela diversidade da equipe de trabalho são prejudiciais à elaboração de informações relevantes para a tarefa e, portanto, a performance da equipe;

Proposição 8: Todas as dimensões da diversidade podem suscitar processos de categorização social, bem como processos de elaboração.

A partir do MCE, Knippenberg et al. (2004) alcançaram não só o objetivo estabelecido de solucionar inconsistências entre os resultados da pesquisa sobre diversidade, como também descobriram uma série de implicações para a gestão da diversidade. De acordo com os autores, os efeitos positivos de recrutar e reter uma equipe diversificada só poderão existir através de uma gestão da diversidade que tenha atenção aos processos subjacentes aos efeitos da diversidade nas equipes, como a elaboração de informações (proposição 1); aos preconceitos intergrupais (proposição 6) e aos moderadores da elaboração (proposições 2, 3 e 4) e da categorização (proposição 5).

4. Processos Subjacentes aos Efeitos da Diversidade nas Equipes

Para Knippenberg et al. (2004), os processos engendrados pela diversidade e seus moderadores acabam sendo a chave para perceber o potencial de equipes diversas. Nesse sentido, os autores trazem a definição de *elaboração de informações* com base na conceptualização de equipes como processadores de informação, a qual a caracteriza a partir de processos como: «a troca de informações e perspectivas, o processamento individual das informações e perspectivas, a retroalimentação dos resultados deste processamento em nível individual na equipe, e a discussão e integração de suas implicações» (Knippenberg et al., 2004, p. 1011).

Nesse sentido, Li et al. (2017) sugerem que esse compartilhamento e a combinação das informações relevantes é um processo crucial para a criatividade. Além disso, como proposto por Knippenberg et al. (2004), é um processo primário subjacente aos efeitos positivos da diversidade sobre o desempenho das equipes. Quase como podemos apelidar de «um efeito cascata», Li et al. (2017) sugerem que a diversidade da equipe influencia a elaboração de informações, o qual, por sua vez, pode vir a beneficiar a relação entre diversidade, desempenho e criatividade, conforme Knippenberg et al. (2004, p. 1012).

A proposição de que grupos diversos podem superar grupos mais homogêneos segue o raciocínio de que a exposição a informações e perspectivas mais diversas pode promover a elaboração de informações relevantes para a tarefa. Espera-se que isso, por sua vez, leve a um processamento de informações mais completo e criativo, à solução de problemas e à tomada de decisões.

No entanto, é importante pontuar que a elaboração de informações envolve uma série de variáveis moderadoras importantes para os efeitos positivos da diversidade no desempenho das equipes, como aponta o modelo de Knippenberg et al. (2004). Nesse sentido, os autores começam elencando como elemento moderador os *requisitos da tarefa*, propondo que tarefas mais complexas e não rotineiras, que requisitam um maior processamento de informações, geração de ideias criativas e inovadoras e uma resolução de problemas e/ou tomada de decisão de alta qualidade, influenciam potencialmente os efeitos positivos da diversidade de informações e perspectivas para o desempenho da equipe.

Além disso, Knippenberg et al. (2004) propõem que a elaboração de informações depende também de variáveis como a *motivação* dos membros da equipe e suas *habilidades* para realizar a tarefa. Esses dois fatores influenciam e possibilitam que a equipe conduza um

processamento mais efetivo, e, conseqüentemente, afete positivamente a relação entre diversidade e desempenho.

Nesse sentido, Knippenberg et al. (2004, p. 1013) pontuam fatores que podem moderar os efeitos da diversidade no desempenho por meio da motivação, incluindo:

[...] liderança (e.g., D. van Knippenberg & Hogg, 2003), estabelecimento de metas (e.g., Locke & Latham, 1990), justiça organizacional (por exemplo, Tyler, 1999), processos de troca social (e.g., Rhoades & Eisenberger, 2002), diferenças individuais na motivação de processamento de informações (e.g., De Dreu & Carnevale, 2003; Kruglanski & Webster, 1996), responsabilidade (e.g., Lerner & Tetlock, 1999) e motivação dos membros do grupo para trabalhar com o grupo [...].

Em relação ao papel moderador da habilidade, os autores sugerem fatores que podem influenciar na capacidade de uma equipe processar informações diversas, como: conhecimento, habilidades específicas da tarefa, habilidades de comunicação, entre outros. Além disso, chamam a atenção também para fatores situacionais que podem afetar a capacidade de elaborar informações relevantes para a tarefa, como as restrições de tempo, ambiente de trabalho e «ruídos» ambientais (Knippenberg et al., 2004).

É importante ressaltar que o efeito positivo da diversidade surge apenas quando os membros frequentemente interagem uns com os outros — o que pode ser influenciado negativamente a partir dos preconceitos intergrupais provocados pela diversidade em uma equipe.

5 Clima de Inclusão e a Gestão da Diversidade

A gestão da diversidade influencia diretamente na percepção dos efeitos positivos em relação ao desempenho da equipe. De acordo com Nishii (2013), a sabedoria atual é que, para gerenciar realmente os problemas e os benefícios potenciais associados à diversidade, as organizações precisam criar ambientes que incluam todos os funcionários. Nesse sentido, Li et al. (2017) pontuam que se faz necessário desenvolver um clima de equipe inclusivo, para assim conseguir estabelecer práticas de empregos equitativas que incentivem as equipes a integrarem a diferença e garantindo a inclusão na tomada de decisões.

Para Nishii (2013), a implementação de práticas de diversidade que visam melhorar apenas os resultados da utilização de grupos historicamente desfavorecidos, como mulheres e minorias étnicas, pode, por si só, não promover a verdadeira inclusão. Dessa forma, de acordo

com a autora, a chave para passar de uma organização plural para uma inclusiva é alterar o contexto sociorrelacional dentro do qual indivíduos heterogêneos interagem.

Segundo Shore et al. (2011), por inclusão define-se o grau em que um integrante consegue sentir que sua participação na equipe de trabalho é valorizada por seus atributos únicos, ao ser envolvido por um tratamento que satisfaz a necessidade humana fundamental de pertencimento.

Nesse contexto, Nishii (2013) pontua que a inclusão reflete o reconhecimento de que, para reduzir problemas associados à diversidade, como altos níveis de conflito e rotatividade, torna-se necessário criar, de forma proativa, ambientes inclusivos que possibilitem aproveitar os benefícios potenciais da diversidade, integrando ideias além das fronteiras na resolução conjunta de problemas. Assim, de acordo com a autora, é preciso desenvolver um clima nos quais indivíduos de todas as origens — não apenas membros de grupos de identidade historicamente poderosos — são tratados de forma justa e valorizados pelo que são, sendo assim incluídos nas principais tomadas de decisão.

Nesse sentido, Li et al. (2017) explica que os ambientes inclusivos se caracterizam como espaços onde se nota um contexto justo e seguro que incentiva pessoas de diversas origens culturais a se sentirem confortáveis para explorar suas diferenças interpessoais e se envolver em atividades de compartilhamento de perspectivas, conhecimentos e informações, assim conseguindo beneficiar a criatividade da equipe. Isso se dá, conforme Shore et al. (2011), principalmente, pelo fato de todos os integrantes da equipe sentirem que são fontes de *insights* que podem ser integrados e compartilhados para adaptar e melhorar as tarefas estratégicas das organizações. Nesse sentido, o clima de inclusão desempenha um papel moderador na relação entre a diversidade e a criatividade.

Apesar disso, Nishii (2013) ressalta que a inclusão é dificultada quando os funcionários desenvolvem relações estruturais e de status legitimando crenças sócio-históricas, perpetuando, assim, estereótipos excessivamente simplificados e negativos, além de preconceitos relacionados à identidade cultural que dificultam as interações interpessoais.

De acordo com Li et al. (2017), quando o clima da equipe não é inclusivo, os benefícios de se envolver em atividades de compartilhamento de informações associadas à diversidade cultural são limitados. Nesse sentido, a falta de inclusão em uma equipe diversificada pode levar a um maior efeito de categorização social, causando, assim, um efeito inibidor para a troca de informações e, conseqüentemente, à criatividade, por conta dos preconceitos intergrupais e dos conflitos de relacionamento.

Dessa forma, segundo Nishii (2013), será o compromisso coletivo para integrar diversas identidades como fonte de percepção e habilidade que caracterizará um clima inclusivo. De acordo com a autora, o esforço considerável para explorar as diferenças e um profundo compromisso de educar uns aos outros, de modo a infundir nos pensamentos uma maior competência cultural, influenciarão uma equipe diversificada a obter sucesso.

Nesse sentido, Nishii (2013) pontua que é importante entender que a criação de climas inclusivos exige não só o aumento da representação diversa e a implementação de práticas equitativas de recursos humanos, como também uma mudança dos padrões de interação.

Segundo a autora, três dimensões constituem o clima de inclusão. A primeira refere-se à implementação de práticas de empregos justas e específicas para a diversidade, com o intuito de eliminar preconceitos. Nesse contexto, justiça se caracteriza pela distribuição de recursos entre os membros da equipe de forma nivelada. A segunda dimensão relaciona-se a integração das diferenças interpessoais, a qual diz respeito a expectativas e normas coletivas em relação à abertura com que cada integrante pode representar e envolver aspectos essenciais de autoconceito e/ou identidades múltiplas sem sofrer consequências indesejadas. Por fim, a terceira dimensão relaciona-se à tomada de decisão e a reflexão de até que ponto as diversas perspectivas dos funcionários são ativamente buscadas e integradas, mesmo que as ideias expressas possam perturbar o status quo (Nishii, 2013).

II. Indústria publicitária

A indústria publicitária encontra-se em um cenário impulsionador de transformações que incentiva o surgimento de novos modelos de agências de publicidade. Um estado de mudança legitimado pela pressão sobre as organizações para atuar de forma mais eficaz e ágil — em um ambiente de negócios dinâmico que se desenvolve através de incertezas econômicas — juntamente com uma ruptura digital do cenário da mídia, onde os chamados «novos» meios de comunicação tornam-se partes integrantes da maioria das campanhas publicitárias e, com efeito, tornam-se os novos componentes «tradicionais» (Lynch, 2019; Lynch & West, 2017).

As novas formas de comunicação, alinhadas ao debate contínuo sobre criatividade e dados e simultaneamente com a mudança do relacionamento cliente/agência, fazem com que a utilização de equipes nas organizações de hoje seja vista como fundamental para aumentar a capacidade de resposta e aprimorar a criatividade (Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009). Segundo Lynch & West (2017, p. 4), «uma coisa é certa: as agências de publicidade não poderiam entregar soluções para os clientes sem usar o conhecimento, as habilidades e a experiência de suas equipes».

1. Equipes Criativas

Lynch (2019) desenvolveu uma pesquisa para alcançar uma compreensão de como as agências de publicidade criativa estão desenvolvendo recursos e capacidades da equipe à medida que respondem ao ambiente de mudança e evoluem para a indústria do futuro. De acordo com a autora, as descobertas demonstraram mudanças fundamentais, como diferentes estratégias vem sendo empregadas conforme as agências repensam sua abordagem para desenvolver novas capacidades de equipe para competir e superar concorrentes. Além disso, ressalta que as equipes têm passado por uma profunda especialização em mídia online para englobar uma gama de habilidades para se adaptar ao cenário da mídia digital (Lynch, 2019).

Nessa conjuntura, Lynch (2019) pontua que a equipe criativa tem deixado de ser o único gerador de ideias criativas, tornando a criatividade uma responsabilidade organizacional que emana tanto dentro como de fora do departamento criativo. Dessa forma, esses «novos» desafios criativos redefinem o papel dos criativos, principalmente da equipe central dos diretores de arte e redatores (Lynch & West, 2017) fazendo com que deixem de ser líderes na geração de ideias e comecem a ser vistos como facilitadores desta (Lynch, 2019).

De acordo com Cohen & Bailey (1997, p. 241), define-se equipe como um «conjunto de indivíduos interdependentes em suas tarefas que compartilham responsabilidades pelos resultados». Na publicidade se tem a ideia de responsabilidade compartilhada por ideias criativas e soluções para os problemas do cliente (Lynch, 2019).

Segundo Lynch & West (2017), as equipes nas agências tendem a ser formadas em torno dos elementos específicos de um *briefing* do cliente e, como tal, muitas vezes são multidisciplinares, multifuncionais e envolvem diferentes conjuntos de habilidades e experiências. No entanto, de acordo com os autores, a escolha dos integrantes da equipe tem sido considerada um tanto «fluida» e descrita por alguns observadores como «caótica», pois, de acordo com Lynch (2019), uma diversidade maior de pessoas precisa estar envolvida no processo criativo para ajudar na geração de ideias e na solução de problemas.

Lynch (2019, p. 847) diz-nos que:

Diferentes conjuntos de habilidades e talentos são necessários. Há uma necessidade crescente de conhecimento criativo juntamente com capacidade estratégica e "alfabetização digital" (Hackley & Tiwsakul, 2011; Lee & Lau, 2018). Maior diversidade funcional e especialização são necessárias em todas as agências para obter um produto criativo aprimorado e uma maneira mais ágil de operar. As agências precisam desenvolver seus recursos (por exemplo, Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e capacidades (por exemplo, Teece, Pisano, & Shuen, 1997) a fim de atender às demandas da agência do futuro.

Não existe um modelo exato para a equipe de criação de uma agência. Na prática diária de negócios, a montagem é muito mais complexa do que a forma estabelecida de trabalhar em pares, com a noção de equipe central (relacionamento redator/diretor de arte com um diretor criativo sênior como mentor), na qual os papéis criativos eram claramente definidos e o canal principal para publicidade era o impresso (Lynch, 2019; Lynch & West, 2017). Segundo Lynch (2019, p. 855), a composição da equipe «é muito mais diversa e provavelmente inclui a experiência digital de um especialista em SEO ou de experiência do usuário (UX)». Como ressalta a autora, o estereótipo da equipe criativa vem sendo desafiado na tentativa de impulsionar a geração de ideias e aprimorar o produto criativo.

2. Diversidade na Indústria Publicitária

Grillo (2015) ressalta que equipes diversas são mais criativas e inovadoras. Segundo a presidente e CEO do *The Advertising Club* de Nova York, equipes compostas por pessoas de

origens variadas trazem à tona novas perspectivas, resolução construtiva de conflitos, novas abordagens de resolução de problemas, além de *insights* e habilidades para evoluir junto com as enormes mudanças demográficas, tecnológicas e sociais que veremos nas próximas décadas (Grillo, 2015).

Ainda segundo a autora, no ambiente de negócios cada vez mais globalizado, é essencial montar equipes com perspectivas e conhecimentos variados sobre as nuances culturais, caso contrário não há autenticidade na hora de comunicar. Na mesma linha, Bidlake (2014) ressalta que «as agências, em sua maioria, reconhecem o imperativo absoluto de se transformar com os tempos de mudança».

Apesar disso, ao olharmos para a indústria de publicidade e marketing, tanto dentro das marcas quanto nas agências, segundo Braiker (2019), é perceptível a falta de uma grande quantidade de pessoas negras em posições de poder, bem como a presença de mulheres na liderança criativa em agências. Braiker ressalta o dado da pesquisa feita pela *3 Percent Conference*, o qual demonstra que, apesar de as mulheres representarem quase 50% das pessoas que trabalham na indústria de publicidade, apenas 11% são diretoras de criação.

Conforme Grillo (2015), a indústria publicitária existe para se comunicar com consumidores de todas as origens e estilos de vida; nesse contexto, a diversidade de pensamento se torna uma arma poderosa. Diante disso, segundo o autor, é preciso cultivar um ambiente altamente diverso e inclusivo que reflita as mudanças demográficas ao nosso redor ao englobar uma vasta gama de talentos de diferentes origens étnicas e raciais, ao mesmo tempo em que se faz um esforço para recrutar pessoas de diferentes experiências culturais, idades, gêneros, religiões, orientações sexuais e estilos de vida.

Nesse contexto, começa-se a ver iniciativas em todo mundo para encorajar mudanças no setor da publicidade. No Brasil, em julho de 2017, a agência Wunderman Thompson Brasil lançou a iniciativa que visava ampliar no mínimo em 20% a diversidade racial em funções estratégicas da agência (das áreas de criação, planejamento, atendimento e mídia) até 2020. Segundo o canal Meio & Mensagem, a ideia do projeto nasce ao Ricardo John, Chief Creative Officer da agência no Brasil e América do Sul, observar atentamente o setor de criação e enxergar uma sala monocromática, apenas com pessoas brancas (Sacchitiello, 2017).

A revista *AdAge*³ divulgou a plataforma «*Ad + d Culture*» lançada pela Raxo (2020), uma agência digital americana que busca promover a inclusão, a diversidade e a igualdade na indústria da publicidade. De acordo com Craft (2020, para. 1), ao reconhecer o mundo

³ Revista americana voltada para tomadores de decisão e disruptores em todo o cenário de marketing e mídia, com foco em criatividade, dados e análises, pessoas e cultura, além de inovação e previsão.

historicamente branco da publicidade, a iniciativa promove uma plataforma para «elevar as agências de publicidade pertencentes a minorias e incentivar a diversidade de raça, gênero e orientação sexual na indústria».

De acordo com o site da *Add Culture +* (Raxo, 2020), a indústria da publicidade precisa parar de usar a diversidade como tendência para mudar um cenário falho no qual 93,8% das pessoas em cargos executivos, nas 50 principais agências, são brancas e onde 92% dos fundadores das 100 principais agências são homens brancos. Para falar com um público diverso, é necessário realmente amplificar vozes das minorias. Para tornar a diversidade e inclusão como prioridade, é preciso garantir vozes diversas reestruturando a forma como se constroem e gerenciam as agências.

Craft (2020), ao falar da plataforma *Add Culture +*, pontua o dado do Estudo de Propósito Executivo de 2020 de Porter Novelli, o qual, de acordo com o repórter, comprovou que 76% dos executivos corporativos reconhecem o papel das organizações na perpetuação da desigualdade sistêmica. Nesse sentido, iniciativas como essas buscam facilitar a mudança, capacitando e conectando agências que são diversas com clientes em potencial e permitindo que as marcas carreguem solicitações de propostas aprovadas diretamente por meio do portal.

Em Portugal, em outubro de 2020, o Clube Criativos Portugal lançou o projeto intitulado Zona II, idealizado por Maria Goucha e Wil Carvalho, o qual é um programa de inclusão e diversidade para o mercado criativo português. Em sua conta do Instagram — @zona.dois⁴ — a iniciativa se intitula como um «programa de diversidade na Indústria Criativa que visa aproximar e trazer novas visões, referências e insights de talento jovem oriundo da periferia». Segundo a matéria do site do Clube Criativos Portugal (2020), a ideia para o primeiro ano do projeto é permear o diálogo nas escolas secundárias da periferia de Lisboa, mostrando o que é o mercado, como é trabalhar com criatividade e em design e publicidade, além de iniciar um programa de mentoria e de bolsas estudos com as principais escolas de criatividade do país.

3. Criatividade Publicitária

El-Murad & West (2004) ressaltam que a criatividade está entre os comportamentos humanos mais complexos de se descrever. Os autores reconhecem a importância da criatividade através da escala e escopo de pesquisas conduzidas por acadêmicos renomados com o intuito

⁴ Zona II [@zona.dois]. (s.d.). Fotos e vídeos [Perfil do Instagram]. Instagram. Retirado em 27 de setembro 2021 de <https://www.instagram.com/zona.dois/?hl=pt>

de entender e examinar sua aplicação em diversos campos, como arte, música, ciência, educação, gestão e publicidade.

Para El-Murad & West (2004, p. 189):

Criatividade é frequentemente descrita em termos como «pensamento criativo» ou «habilidade», «solução de problemas», «imaginação» ou «inovação». Muitas definições envolvem um aspecto da solução de problemas, em que a solução do problema requer insight. A maioria envolve um aspecto de «novidade» ou «originalidade», por exemplo, criatividade é a capacidade de produzir uma obra que seja nova (ou seja, original, inesperada). A originalidade é uma condição necessária, mas insuficiente para a criatividade: a obra também deve ser de valor; ou seja, deve ser apropriado (ou seja, útil, adaptável em relação às restrições de tarefa).

Conforme Lynch (2019), é aceito há muito tempo que a criatividade é a razão de ser e o sangue vital das agências de publicidade. Segundo El-Murad & West (2004, p. 190), descobriu-se que a criatividade é necessária para a eficácia e que é isso que «empurra para a mente dos espectadores». Os autores pontuam que a criatividade é, ao mesmo tempo, o aspecto menos científico da propaganda e o mais importante.

Lynch & West (2017) enxergam a «criatividade da agência» como um recurso inestimável e a definem como um produto dos esforços da interação da equipe e do compartilhamento de conhecimento, habilidade e experiências para a produção de campanhas criativas (e estratégias de publicidade) para resolver os problemas dos clientes, conforme percebido pelos gerentes.

Como pontua Lynch (2019), a criatividade da agência é um subconjunto da «criatividade publicitária», a qual é descrita como o processo de desenvolvimento e produção de ideias publicitárias/anúncios criativos (El-Murad & West, 2004; Lynch, 2019; Lynch & West, 2017). Como argumentado por El-Murad & West (2004), as ideias criativas que se destacam da multidão e são memoráveis podem influenciar não só as vendas, como também a contratação e demissão de agências de publicidade, além de afetar a remuneração.

Segundo El-Murad & West (2004), a criatividade publicitária difere dos outros tipos de criatividade porque deve atingir os objetivos definidos por outros e está sujeita, como ressalta Lynch & West (2017), a influências externas críticas, como ser orientada comercialmente e depender das restrições dos sistemas de aprovação de agências e clientes.

Conforme El-Murad & West (2004), para obter sucesso, o produto criativo, proveniente da criatividade publicitária, precisa primeiramente ser notado e instigar um efeito específico no visualizador; sem esse efeito alcançado, o esforço criativo é considerado falho. Por isso, de

acordo com os autores, é necessário criar soluções úteis para problemas de comunicação e de marketing através de ideias novas e únicas que tenham impacto, qualidade, estilo e relevância tanto para o produto como para o público-alvo.

A criatividade envolve novidades, mas isso não precisa ser «novo para o mundo». Leo Burnett, por exemplo, definiu a criatividade publicitária como «a arte de estabelecer relacionamentos novos e significativos entre coisas anteriormente não relacionadas de uma maneira que seja relevante, verossímil e de bom gosto, mas que de alguma forma apresenta o produto sob uma nova luz» [...] (El-Murad & West, 2004, p. 190).

Nesse sentido, El-Murad & West (2004, p. 190) ressaltam que combinar dois ou mais itens, materiais, ideias, pensamentos e conceitos existentes anteriormente de uma nova maneira não pode ser apenas criativo, mas é considerado por muitos como a essência da criatividade, fornecendo « [...] o salto combinatório que geralmente é descrito como a marca registrada da criatividade».

4. Inovação na Publicidade

Cada vez mais as organizações têm buscado novas formas de inovar (Vianna et al., 2012), isto porque, durante a última década, quando o mercado se tornou mais dinâmico, a inovação se tornou o principal fator para o reforço da competitividade das empresas, representando, além de um fator estratégico em suas ofertas, um meio de explorar nichos ainda desconhecidos (Adamy et al., 2016). Dessa forma, segundo Vianna et al. (2012), superioridade tecnológica ou excelência em desempenho não bastam como diferenciação de mercado e vantagens mercadológicas nesse cenário de competição global.

Nesse contexto, de acordo com Vianna et al. (2012), faz-se necessário traçar novos caminhos e tomar direções alternativas que identifiquem oportunidades para a inovação, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência. Adamy et al. (2016, p. 3192) justificam essa aplicabilidade da inovação como primordial para sobreviver num mercado competitivo e globalizado através do fato:

[...] da inovação não estar atrelada somente ao desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, mas também a concepção de modelos de negócios que visam atender as necessidades dos clientes e melhorar a estrutura funcional das empresas, preparando-as também para uma gestão organizacional mais eficaz.

Por inovação compreende-se o processo de múltiplos estágios em que se transformam ideias em resultados, produtos, serviços ou processos novos/aprimorados, a fim de avançar, competir e se diferenciar com sucesso em seu mercado, sempre acrescentando valor social ou riqueza (Adamy et al., 2016; Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Na perspectiva de Adamy et al. (2016, p. 3192), a inovação «pode estar por trás de novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, isto é, novidades que gerem um ganho para quem as põe em prática, ou em termos econômico, lucro».

Conforme Pan (2014), pelo menos desde 1934 se tem o reconhecimento da importância da inovação, quando Schumpeter a caracterizou como um fator-chave para o crescimento. Entretanto, o autor ressalta que, apesar da extensa quantidade de estudos sobre inovação, são raras as pesquisas que a relacionem com a indústria publicitária.

Nesse contexto, Qi (2019) pontua que, apesar de a literatura ignorar amplamente, a publicidade é um fator que influencia especificamente a inovação. Segundo Zinkhan & Watson (1996) a indústria publicitária tem uma longa história com a criatividade e a inovação.

III. Síntese Geral

- Diversidade refere-se a diferenças entre indivíduos em qualquer atributo que pode levar à percepção de que outra pessoa é diferente de si mesmo, dessa forma, se configura a partir de um número quase infinito de dimensões;
- Há uma crescente diversificação da força de trabalho nas equipes das organizações, isto porque a diversidade tem se tornado uma das soluções para otimizar os resultados e melhorar as operações internas, além de aumentar a vantagem competitiva em um contexto econômico que incentiva uma competição acirrada de mercado;
- A diversidade possibilita um grande número de conhecimentos, habilidades e especializações, além de experiências e perspectivas significativamente diferentes sobre questões ou problemas importantes, podendo assim impulsionar a inovação;
- As equipes se tornam mais suscetíveis de desenvolver ideias e métodos mais criativos que solucionem problemas e atendam às necessidades do mercado de forma mais eficaz quando vivenciam um ambiente de trabalho que consegue refletir sobre o mundo ao seu redor;
- Diferentes variáveis em relação à composição dos membros da equipe podem influenciar o desempenho tanto de forma positiva, como negativamente;
- A diversidade é equiparada a uma faca de dois gumes, pois ao mesmo tempo que oferece uma grande oportunidade em relação à criatividade, através de vários benefícios cognitivos e simbólicos, gera um enorme desafio para as organizações;
- A pesquisa de diversidade abrange várias fronteiras disciplinares, avalia os efeitos dos vários tipos de diversidade, concentra-se em muitas variáveis dependentes diferentes e emprega uma ampla gama de tipos de equipes e ambientes;
- A diversidade possui variáveis mediadoras e moderadoras;
- Os processos engendrados pela diversidade e seus moderadores são a chave para perceber o potencial de equipes diversas. Porém, os efeitos positivos de recrutar e reter uma equipe diversificada só poderão existir através de uma gestão da diversidade que tenha atenção aos processos subjacentes aos efeitos da diversidade nas equipes;
- A diversidade da equipe influencia a *elaboração de informações*, a qual, por sua vez, pode vir a beneficiar a relação entre diversidade, desempenho e criatividade. Dessa forma, o compartilhamento e a combinação das informações relevantes se tornam um processo crucial para a criatividade;

- A *motivação* dos membros da equipe, suas *habilidades* para realizar a tarefa e os *requisitos das tarefas* são algumas das variáveis moderadoras da elaboração das informações que influenciam e possibilitam que a equipe conduza um processamento mais efetivo, e assim, conseqüentemente, afete positivamente a relação entre diversidade e desempenho;
- Os *preconceitos intergrupais* provocados pela diversidade da equipe de trabalho são prejudiciais à elaboração de informações;
- O *clima de inclusão* desempenha um papel moderador na relação entre a diversidade e a criatividade;
- Para gerenciar realmente os problemas e os benefícios potenciais associados à diversidade, as organizações precisam criar de forma proativa ambientes inclusivos, onde se se nota um contexto justo e seguro que incentiva pessoas de diversas origens a se sentirem confortáveis para explorar suas diferenças interpessoais e se envolver em atividades de compartilhamento de perspectivas, conhecimentos e informações;
- Serão o esforço considerável para explorar as diferenças e um profundo compromisso de educar uns aos outros, de modo que possa infundir nos pensamentos uma maior competência cultural, que influenciarão uma equipe diversificada a obter sucesso;
- A chave para passar de uma organização plural para uma inclusiva é alterar o contexto sociorrelacional dentro do qual indivíduos heterogêneos interagem;
- Ao olharmos para a indústria de publicidade e marketing, tanto dentro das marcas quanto nas agências, é perceptível a falta de uma grande quantidade de pessoas diversas em cargos de poder e na liderança criativa em agências.
- A indústria publicitária existe para se comunicar com consumidores de todas as origens e estilos de vida, e, nesse contexto, a diversidade de pensamento se torna uma arma poderosa;
- A indústria publicitária encontra-se em um cenário impulsionador de transformações que incentiva o surgimento de novos modelos de agências de publicidade;
- No ambiente de negócios cada vez mais globalizado, é essencial montar equipes com perspectivas e conhecimentos variados sobre as nuances culturais, caso contrário não há autenticidade na hora de comunicar;
- É preciso cultivar um ambiente altamente diverso e inclusivo que reflita as mudanças demográficas ao nosso redor ao englobar uma vasta gama de talentos de diferentes

origens étnicas e raciais, experiências culturais, idades, gêneros, religiões, orientações sexuais e estilos de vida;

- Diferentes estratégias vêm sendo empregadas conforme as agências repensam sua abordagem para desenvolver novas capacidades de equipe para competir e superar concorrentes;
- O estereótipo da equipe criativa vem sendo desafiado na tentativa de impulsionar a geração de ideias e aprimorar o produto criativo. As equipes têm se tornado muito mais diversas;
- A equipe criativa tem deixado de ser o único gerador de ideias criativas, tornando a criatividade uma responsabilidade organizacional que emana tanto dentro como de fora do departamento criativo;
- Na publicidade se tem a ideia de responsabilidade compartilhada por ideias criativas e soluções para os problemas do cliente;
- A criatividade é a razão de ser e o sangue vital das agências de publicidade, e é definida como um produto dos esforços da interação da equipe e do compartilhamento de conhecimento, habilidade e experiências para a produção de campanhas criativas (e estratégias de publicidade);
- A criatividade da agência é um subconjunto da «criatividade publicitária», descrita como o processo de desenvolvimento e produção de ideias publicitárias/anúncios criativos.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

IV. Modelo de Análise e Metodologia

Nesta seção, será novamente abordado o problema de investigação; os objetivos (geral e específicos) serão comentados mais uma vez e será estabelecida a abordagem da investigação através da formulação de questões de pesquisas e hipóteses, além de ser definida a estrutura da investigação, a metodologia adotada e os métodos de pesquisa propostos para o projeto.

1. Problemas e Objetivos de Investigação

O tema proposto pretende conduzir um estudo que entenda a relação entre a diversidade das equipes e a criatividade por estas desenvolvida no setor da publicidade. Nesse sentido, recordamos que o objetivo geral é compreender os impactos da integração da diversidade nas equipes criativas de agências de publicidade.

Para tal, esse objetivo é estruturado, também, nos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar como os benefícios da integração da diversidade nas equipes pode influenciar processos de criatividade na publicidade;
2. Definir os impactos da integração da diversidade nas equipes para a publicidade tanto a nível mercadológico, como social;
3. Perceber como os ambientes criativos precisam ser constituídos nas agências de publicidade para que exista diversidade e inclusão.

2. Estabelecimento da Abordagem

2.1. Questões de Pesquisa.

Para responder o problema e objetivos de investigação, existem duas questões de pesquisas importantes a serem entendidas com a presente investigação, as quais são:

QP1: Quais serão as influências da diversidade das equipes criativas na criatividade e no processo criativo publicitário?

QP2: Quais serão as influências do clima de inclusão na criatividade e no processo criativo publicitário?

2.2. Hipóteses.

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 127), «uma vez formulado o problema, com a certeza de ser cientificamente válido, propõe-se uma resposta ‘suposta, provável e provisória’, isto é, uma hipótese». Dessa forma, para ilustrar o desenho de pesquisa, foram definidas as hipóteses a seguir.

H1: A diversidade das equipes criativas contribui positivamente para a criatividade.

H2: A diversidade das equipes criativas contribui positivamente para o processo criativo publicitário.

H3: O clima de inclusão contribui positivamente para a criatividade.

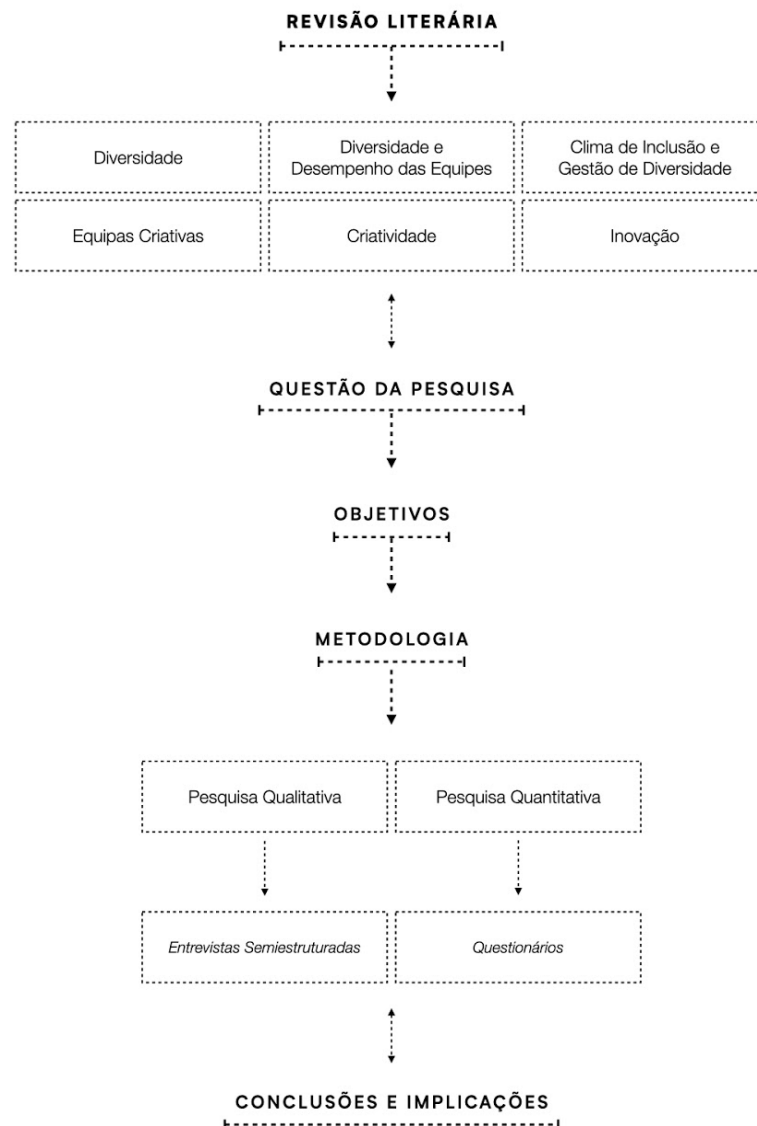
H4: O clima de inclusão contribui positivamente para o processo criativo publicitário.

2.3. Desenho do Estudo.

Segundo Prodanov e de Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Esta secção do trabalho refere-se à construção da metodologia de pesquisa para definir e concretizar os objetivos específicos propostos ao início da dissertação.

Para responder aos objetivos, previamente explicitados, foi delineado um estudo misto, composto por uma etapa de método de análise qualitativo e outra de método quantitativo. Através da Figura 2, é possível constatar a estrutura da investigação, a metodologia adotada e os métodos de pesquisa propostos para o projeto.

Figura 2: *Estratégia de investigação*



Portanto, definido o desenho, torna-se necessário especificar os métodos utilizados na investigação para a recolha de informações, ou seja, as técnicas e práticas utilizadas para recolher, processar e analisar os dados.

3. Pesquisa Qualitativa

A primeira parte da investigação é uma abordagem de método qualitativo. De acordo com Prodanov e de Freitas (2013), esse tipo de abordagem tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, facilitando a definição e delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo

tipo de enfoque para o assunto. Segundo os autores, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são pontos básicos no processo de pesquisa qualitativa; por isso, esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (Prodanov e de Freitas, 2013).

Para a etapa qualitativa deste estudo científico, o instrumento de recolha de dados escolhido serão as entrevistas semiestruturadas. Estas possuem como intuito obter informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema, a partir de um guião com questões elaboradas anteriormente, desenvolvido para ser um condutor que possa garantir a recolha de informação sobre tópicos similares dentro de todas as participações (Daymon & Holloway, 2010).

Portanto, nesta etapa de pesquisa, propôs-se assim a realização de entrevistas com profissionais da indústria publicitária em Portugal, como diretores de criação e outros profissionais ligados à tomada de decisão dentro de agências de publicidade. Com este instrumento, pretende-se analisar como esses profissionais enxergam o mercado publicitário na atualidade, como estão relacionando suas equipes criativas com a diversidade, como estão sendo constituídas suas equipes nas agências e o que é tido em consideração nesse momento. Além disso, buscou-se também conhecer os processos de criatividade nas agências de publicidade presentes no mercado português.

Os entrevistados foram recrutados por meio do LinkedIn e do diretório do Clube Criativos Portugal. Deste modo, foram contactados 25 profissionais, para os quais foi enviado por e-mail o convite de entrevista à participação com a carta de apresentação da investigação (Anexo 1).

A natureza das entrevistas sugeridas para os entrevistados foi através de videoconferências de até 45 minutos, utilizando aplicativos como Google Meet e Zoom. Diante do panorama provocado pela pandemia de Covid-19, a entrevista online permite respeitar as medidas de prevenção de infecção, além de ser um incentivo à participação no caso de pessoas com pouca disponibilidade.

O início de cada entrevista foi marcado por uma breve apresentação do investigador, do projeto de investigação e da estrutura da entrevista. As entrevistas são compostas por 12 questões dentro de 6 categorias: «Experiência Profissional», «Composição das Equipes Criativas», «Diversidade», «Processos Criativos e de Inovação nas Agências», «Gestão da Diversidade» e «Relação Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa» como podemos verificar na Tabela 1. Mais informações sobre o protocolo de entrevista podem ser consultadas no Anexo 2.

Tabela 1: *Questões e categorias da entrevista semiestruturada*

Questões	Categorias
1. Conte um pouco da sua trajetória profissional.	Experiência Profissional
2. Quais são/eram as suas funções? Entre as funções a composição das equipas criativas fica/ficava sob sua responsabilidade?	Composição das Equipas Criativas
3. Quais são os critérios que tens levado em consideração para recrutar integrantes para as suas equipas criativas?	
4. Achas que há uma influência da equipa para um resultado mais criativo e inovador? Se sim, de que forma?	
5. O que você define como diversidade?	
6. Consideras que exista uma diversidade entre os integrantes das suas equipas criativas?	Diversidade
7. O que tem sido feito para promover a criatividade na agência?	Processos Criativos e de Inovação nas Agências
8. Você considera a utilização de equipas diversas como uma estratégia para promover a criatividade e inovação em agências de publicidade? Por quê?	
9. Quais desafios você considera estarem relacionados a gestão de equipas criativas com diversidade?	Gestão da Diversidade
10. Como você acha que é a melhor forma de gerir o maior número de experiências, perspectivas e conhecimentos que pessoas de origens variadas podem trazer para o processo criativo?	
11. O que pode ser considerado um ambiente de inclusão que iria beneficiar a criatividade?	
12. Achas que as agências de publicidade em Portugal entendem e praticam diversidade e inclusão?	Relação Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa

3.1. Objetivos.

Os objetivos pretendidos com a entrevista a profissionais ligados à tomada de decisão dentro das agências de publicidade em Portugal selecionados são os seguintes:

- Compreender quais critérios são levados em consideração no processo de composição de suas equipas criativas;
- Conhecer a sua percepção sobre a relação diversidade e indústria publicitária;
- Perceber quais as características dos processos criativos das agências;
- Avaliar se há diversidade em suas equipas, e se há uma gestão da diversidade;

- Perceber se há influência da equipe na criação de um resultado criativo e inovador.

3.2. Contextualização com a Revisão Literária.

As questões desenvolvidas colocadas aos participantes no método de recolha proposto para a pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas) foram produzidas com base nos temas abordados na revisão literária do presente estudo. A entrevista inicia-se com um incentivo aos entrevistados a comentarem sobre a sua trajetória profissional, para permitir que o investigador tome conhecimento e possa explorar suas experiências durante a entrevista, aplicando as perguntas que virão a seguir de forma mais personalizada.

Por isso, a entrevista inicia-se com o pedido: «1. Conte um pouco da sua trajetória profissional». Em seguida, buscando adentrar no contexto da investigação, a segunda questão indaga sobre as funções desempenhadas pelo profissional: «2. Quais são/eram as suas funções? Entre as suas funções, a composição das equipas criativas fica/ficava sob sua responsabilidade?», para que assim consigamos entrar na primeira categoria «Composição das equipas criativas».

A terceira questão «3. Quais são os critérios que tens levado em consideração para recrutar integrantes para as suas equipas criativas?» pretende concluir se a composição das equipas criativas tem se tornado mais diversa em algum aspecto (Lynch, 2019) e se a escolha dos integrantes da equipe tem sido tornada um tanto «fluida» (Lynch & West, 2017) na tentativa de impulsionar a geração de ideias e aprimorar o produto criativo.

Muitas vezes as equipas dentro das agências de publicidade são multidisciplinares e multifuncionais, além de envolverem diferentes conjuntos de habilidades e experiências (Lynch & West, 2017), reflexo de um ambiente de negócios cada vez mais globalizado influenciado pelas transformações demográficas, tecnológicas e sociais (Grillo, 2015). Neste enquadramento, a questão seguinte «4. Achas que há uma influência da equipa para um resultado mais criativo e inovador? Se sim, de que forma?» busca compreender se os profissionais relacionam a escolha dos integrantes e a formação das equipas a uma performance que aumenta a vantagem competitiva e melhora as operações internas da agência (Horwitz & Horwitz, 2007).

Seguindo para a categoria «Diversidade», a quinta questão «5. O que você define como diversidade?» pretende descobrir qual o conhecimento dos entrevistados sobre a temática da investigação, buscando compreender quais diferenças individuais os inquiridos relacionam e caracterizam como diversidade.

A indústria publicitária carrega consigo a reputação de uma profissão dominada por homens brancos, e lida com uma falta de diversidade interna em diversas dimensões entre as equipes de trabalho (Maheshwari, 2016). É, assim, um paradoxo, já que é uma indústria que existe para se comunicar com consumidores de todas as origens e estilos de vida, portanto a diversidade de pensamento pode se qualificar com uma estratégia poderosa (Grillo, 2015).

Ao longo dos anos, as empresas vêm utilizando equipes de trabalho compostas por funcionários com diversos backgrounds (Horwitz & Horwitz, 2007). Sendo assim, as equipes têm se tornado mais diversificadas, tanto em termos de composição demográfica como também a nível funcional (Knippenberg et al., 2004).

Nesse sentido, a questão seguinte «6. *Consideras que existe uma diversidade entre os integrantes das suas equipes criativas?*» almeja avaliar se há uma diversidade nas equipes criativas e descobrir se as agências de publicidade em Portugal têm buscado cultivar um ambiente diverso e inclusivo que reflete as transformações ao nosso redor, fazendo um esforço para recrutar uma vasta gama de talentos de diferentes raças, etnias, idades, gêneros, religiões, orientações sexuais, estilos de vida, experiências e funcionalidades (Grillo, 2015).

Na categoria «Processos criativos e de inovação nas agências» a sétima questão «7. *O que tem sido feito para promover a criatividade na agência?*» pretende entender quais são as características dos processos criativos dentro da agência, tendo em mente que criatividade da agência é um produto dos esforços da interação da equipe e do compartilhamento de conhecimento, habilidades e experiências para a produção de campanhas criativas (e estratégias de publicidade) para resolver os problemas dos clientes, conforme percebido pelos gerentes (Lynch & West, 2017).

As novas formas de comunicação alinhadas ao debate contínuo sobre criatividade e dados, simultaneamente com a mudança no relacionamento cliente/agência, fazem com que a utilização de equipes nas organizações de hoje seja vista como fundamental para aumentar a capacidade de resposta e aprimorar a criatividade (Hülshager et al., 2009).

É estabelecido que diferentes variáveis em relação à composição dos integrantes das equipes podem influenciar o desempenho tanto de forma positiva, como negativa (Lynch, 2019). Nesse sentido, a oitava questão «8. *Você considera a utilização de equipes diversas como uma estratégia para promover a criatividade e inovação em agências de publicidade? Por quê?*» busca compreender se os inquiridos enxergam a composição de equipes como uma das diferentes estratégias que estão sendo empregadas enquanto as agências repensam sua abordagem para desenvolver novas capacidades de equipe para competir e superar concorrentes.

A diversidade nas equipes oferece uma grande oportunidade em relação à criatividade, através de vários benefícios cognitivos e simbólicos, mas ao mesmo tempo gera um enorme desafio para as organizações e chega a ser considerada como uma faca de dois gumes (Milliken e Martins, 1996). Portanto, na categoria «Gestão da diversidade», através da nona questão «9. *Quais desafios você considera estarem relacionados à gestão de equipes criativas com diversidade?*», pretende-se avaliar se há um conhecimento sobre como gerenciar os problemas e os benefícios potenciais associados à diversidade (Nishii, 2013), além de pontuar quais são as maiores dificuldades.

A diversidade traz benefícios para solucionar problemas e aumentar a performance da equipe através do maior número de conhecimentos, habilidades e especializações (Lynch, 2019), além de experiências e perspectivas significativamente diferentes sobre questões ou problemas importantes (Milliken e Martins, 1996). Dessa forma, a décima questão «10. *Como você acha que é a melhor forma de gerir o maior número de experiências, perspectivas e conhecimentos que pessoas de origens variadas podem trazer para o processo criativo?*» busca compreender como se constrói um contexto sociorrelacional dentro do qual indivíduos heterogêneos interagem, para assim se ter a percepção dos efeitos positivos da diversidade em relação ao desempenho da equipe.

É preciso que as organizações desenvolvam ambientes que incluam todos os funcionários (Nishii, 2013), para que, através de um clima de equipe inclusivo, se consiga estabelecer práticas de empregos equitativas que incentivem a integração a diferença e garantindo a inclusão na tomada de decisões (Li et al., 2017). Dessa forma, na décima primeira questão «11. *O que pode ser considerado um ambiente de inclusão que iria beneficiar a criatividade?*», como é uma questão aberta, permite uma resposta mais livre por parte do inquirido, procurando compreender quão frequente é o conceito na mente dos participantes.

A última categoria, «Relação diversidade e indústria publicitária portuguesa», procura entender se a indústria publicitária portuguesa tem dado respostas a esse ambiente de mudança e evoluído para a indústria do futuro. Por fim, na décima segunda questão «12. *Achas que as agências de publicidade em Portugal entendem e praticam diversidade e inclusão?*», pretende-se descobrir se, na perspectiva dos inquiridos, as agências em Portugal têm encorajado e desenvolvido mudanças no setor da publicidade, principalmente na composição de suas equipes criativas.

4. Pesquisa Quantitativa

Numa segunda etapa da metodologia, propôs-se a realização de uma abordagem de cunho quantitativo. Conforme Prodanov e de Freitas (2013), com esse tipo de atuação, procura-se descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos através da observação, registro, análise e ordenação dos dados. Portanto, os autores pontuam que nesse tipo de pesquisa tudo pode ser quantificável, mas se faz necessário a utilização de recursos e técnicas de estatística para classificar e analisar os conhecimentos gerados pelo pesquisador, além de traduzir opiniões e informações em números.

Além disso, se utilizam técnicas e práticas padronizadas para recolher, processar e analisar os dados, tais como os questionários (Marconi & Lakatos, 2003; Prodanov & de Freitas, 2013). Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados para obter respostas mais rápidas e mais precisas, através de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas simultaneamente por um número considerável de pessoas, dentro de um prazo razoável e sem a presença do entrevistador.

Sua aplicação nessa investigação tem o intuito de obter um levantamento com fins estatísticos sobre algumas das questões alcançadas na primeira fase da metodologia. Portanto, com este instrumento, pretende-se obter um possível enquadramento da indústria publicitária em Portugal; compreender as relações que os profissionais das agências de publicidade estabelecem entre diversidade e equipes criativas, e em termos de resultados criativos, especificamente publicitários; avaliar o grau de importância e influência da diversidade em um contexto específico como o das equipes criativas das agências de publicidade em Portugal; e avaliar quais são as características relevantes para o ambiente criativo numa agência de publicidade.

Os respondentes foram recrutados primeiramente através do diretório de profissionais do Clube Criativos Portugal. Deste modo, foram contatados 261 profissionais, para os quais foi enviado por e-mail o convite à participação com o link do questionário online disponibilizado através do *Google Forms* para facilitar, agilizar e reduzir custos operacionais da pesquisa (o qual pode ser consultado no Anexo 3). Em seguida, foi divulgado o link do questionário por meio do *LinkedIn*, procurando obter ainda mais respostas.

Segundo Prodanov & de Freitas (2013), é necessário que o questionário seja objetivo, limitado em extensão e possua uma explicação sobre a natureza e importância da pesquisa, a fim de motivar os inquiridos. Portanto, no início do questionário está presente uma breve

apresentação da temática, como forma de elucidar os inquiridos sobre a necessidade da investigação e ainda é fornecido o contato do investigador para questões adicionais.

O questionário é composto por 11 questões dentro de 6 categorias: «Identificação do Participante», «Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa», «Importância da Diversidade para a Performance Criativa», «Influência da Diversidade nas Capacidades da Equipe» e «Características do Ambiente Criativo» como podemos verificar na Tabela 2. Ao longo do questionário estão presentes questões fechadas ou dicotômicas, as quais os inquiridos podem escolher entre duas opções: sim e não (Marconi & Lakatos, 2003).

O questionário apresenta uma questão de escolha múltipla, onde são apresentadas uma série de possíveis respostas que abrangem várias facetas do mesmo assunto, sendo todas possíveis de seleção; e uma questão aberta que permite os inquiridos responderem livremente, usar linguagem própria e emitir opiniões (Marconi & Lakatos, 2003).

Além disso, apresenta algumas perguntas de estimação ou avaliação, nas quais as respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente (Marconi & Lakatos, 2003), utilizando escalas de Likert, nomeadamente através de cinco itens: «1- Nada importante», «2- Pouco importante», «3- Importante», «4- Muito importante» e «5- Absolutamente importante»; «1- Nada influente», «2- Pouco influente», «3- Influyente», «4- Muito influente» e «5- Absolutamente influente»; e «1- Nada relevante», «2- Pouco relevante», «3- Relevante», «4- Muito relevante» e «5- Absolutamente relevante».

Tabela 2: *Questões e categorias do questionário online*

Questões	Categorias
1. Gênero	Identificação do Participante
2. Idade	
3. Qual o seu cargo na agência de publicidade?	
4. Você considera que existe diversidade dentro da agência de publicidade em que trabalha?	Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa
5. Você já fez/faz parte de uma equipa diversa dentro de uma agência de publicidade?	
6. Se a resposta da pergunta anterior foi sim, por que tipos de características e particularidades era composta a diversidade da equipa?	
7. Numa escala de 1 a 5, de que forma considera importante a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade?	

8. Por que considera importante a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade?	Importância da Diversidade para a Performance Criativa
9. Numa escala de 1 a 5, avalie a importância das características a seguir para melhorar a performance de uma equipa criativa.	
10. Numa escala de 1 a 5, avalie como a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade irá influenciar os benefícios a seguir.	Influência da Diversidade nas Capacidades da Equipe
11. O que você considera relevante para um ambiente criativo de uma agência de publicidade? Avalie a relevância dos itens a seguir numa escala de 1 a 5.	Características do Ambiente Criativo

4.1. Contextualização com a Revisão Literária.

A primeira categoria de questões encontra-se relacionada com a identificação do participante, a partir de três indicadores: a nível de gênero, faixa etária, e cargo de atuação dentro das agências de publicidade em Portugal.

A segunda categoria denomina-se «Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa», e ao mesmo tempo em que introduz a temática da investigação, busca obter um enquadramento das agências de publicidade em Portugal a partir das vivências e perspectivas dos profissionais que estão atuando nesse mercado. Portanto, nesta categoria, pretende-se entender, em um âmbito mais geral, quais tipos de diversidade compõem as agências de publicidade em Portugal.

É aceito há muito tempo que a criatividade é a razão de ser e o sangue vital das agências de publicidade (Lynch, 2019). Porém, a criatividade publicitária carrega consigo a necessidade de atingir objetivos definidos e está sujeita a influências externas críticas (El-Murad & West, 2004; Lynch & West 2017). Nesse contexto, a diversidade de pensamento pode ser uma arma poderosa, ainda mais para a indústria publicitária que existe para se comunicar com consumidores de todas as origens e estilos de vidas (Grillo, 2015).

Como visto na revisão de literatura, tem-se tornado essencial montar equipes com perspectivas e conhecimentos variados, cultivando um ambiente altamente diverso e inclusivo que consiga englobar uma vasta gama de talentos de diferentes origens étnicas e raciais, ao mesmo tempo em que se faz um esforço para recrutar pessoas de diferentes experiências culturais, idades, gêneros, religiões, orientações sexuais e estilos de vida (Grillo, 2015).

Nesse sentido, a terceira categoria denomina-se «Importância da Diversidade para a Performance Criativa», e tem como objetivo avaliar o grau de importância a presença da diversidade nas equipes criativas, e qual a razão da importância conferida a este assunto pelos

participantes; além de avaliar o grau de importância das características e particularidades da diversidade para aprimorar o resultado criativo da equipe.

Diferentes estratégias vêm sendo empregadas conforme as agências repensam sua abordagem para desenvolver novas capacidades de equipe para competir e superar concorrentes (Lynch, 2019). Dessa forma, a quinta categoria, denominada «Influência da Diversidade nas Capacidades da Equipe», busca avaliar qual o grau da influência que a diversidade pode vir a ter em determinadas capacidades de equipe, que são relevantes para aprimorar o resultado criativo das agências de publicidade.

Por fim, partindo do entendimento que a criatividade tem se tornado uma responsabilidade organizacional que emana tanto de dentro, como de fora do departamento criativo (Lynch, 2019), e que o clima de inclusão desempenha nesse contexto um papel moderador na relação entre a diversidade e a criatividade (Shore et al., 2011), a última categoria denominada «Características do Ambiente Criativo», busca avaliar qual o grau de relevância das características relacionadas a um clima de inclusão para um ambiente criativo de uma agência de publicidade.

4.2. Teoria da Análise Estatística.

O Coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado em 1951 por Lee J. Cronbach, é uma ferramenta estatística comumente utilizada para assegurar a confiabilidade da pesquisa, certificando que o instrumento utilizado foi capaz de inferir ou medir aquilo que foi proposto (Matthiensen, 2011; da Hora, Monteiro, & Arica, 2010). Desta forma, utiliza como medida valores que variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade entre os indicadores (Matthiensen, 2011).

O Coeficiente α provou-se útil por, pelo menos, três razões. Primeiro, fornece uma medida razoável de confiabilidade em um único teste, de modo que repetições ou aplicações de formas paralelas de um teste não são necessárias para a estimativa da consistência do mesmo. Segundo, sua fórmula geral permite sua aplicação, por exemplo, a questionários de múltipla-escolha de escalas dicotômicas ou escalas atitudinais de variáveis categóricas politômicas. E terceiro, é facilmente calculável por princípios estatísticos básicos, mesmo num tempo quando o uso de computadores não era regra (SHAVELSON, 2003). A interpretação direta do coeficiente também é apontada como uma vantagem [...]. (Matthiensen, 2011, p. 11).

Kaiser introduziu uma medida de adequação da amostragem em 1970. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), avalia a qualidade dos dados obtidos. Pode variar de 0 a 1, sendo que, conforme Lüdecke et al. (2019):

Um valor de 0 indica que a soma das correlações parciais é grande em relação às correlações da soma, indicando que a análise fatorial é provavelmente inadequada. Um valor KMO próximo a 1 indica que a soma das correlações parciais não é grande em relação à soma das correlações e, portanto, a análise fatorial deve produzir fatores distintos e confiáveis.

Ao contrário do Alfa de Cronbach, não existe um rigor ao nível dos valores do KMO. Porém, é possível indicar algumas teorias que indiquem sua análise adequada:

Tabela 3: *Nível de aceitação do valor do KMO*

Valor de Alfa	Nível de aceitação
]0.9 a 1.0]	Excelente
]0.8 a 0.9]	Bom
]0.7 a 0.8]	Mediano
]0.6 a 0.7]	Medíocre
]0.5 a 0.6]	Mau
≥ 0.5	Inaceitável

Fonte. Marôco (2018)

V. Análise e discussão dos resultados

Este capítulo procede a metodologia proposta para a investigação e pretende apresentar e discutir os resultados decorrentes dos métodos de recolha de dados, nomeadamente o recurso a entrevistas com profissionais ligados à tomada de decisão dentro de agências de publicidade em Portugal, assim como o recurso a questionários online destinados a profissionais que trabalham nas agências de publicidade em Portugal. Primeiramente, é feita a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e, em seguida, é feita a análise dos dados obtidos através dos questionários online, incluindo a caracterização do perfil da amostra.

1. Entrevistas com profissionais de agências de publicidade em Portugal

1.1. Breve apresentação dos participantes.

Sete profissionais de agências de publicidade foram entrevistados. As entrevistas foram realizadas de abril a junho de 2021. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas pelo pesquisador. Os participantes trabalharam para diversas organizações em Portugal (e.g., agências de publicidade, empresas de mídia, consultoras criativas). Eles tinham de 12 a 24 anos de experiência trabalhando em agências de publicidade. Mais descrições do perfil dos participantes estão na Tabela 3.

Tabela 4: *Perfis dos Sujeitos entrevistados na primeira etapa da pesquisa*

Nome	Gênero	Nacionalidade	Anos de Experiência	Posição	Companhia	Cidade
Sujeito 1	Homem	Portugal	22	Consultor Criativo / Diretor Criativo	Profissional Independente	Lisboa
Sujeito 2	Homem	Portugal	24	Diretor Criativo	Consultoria Criativa	Lisboa
Sujeito 3	Mulher	Portugal	23	Diretor Criativo	Agência de Publicidade	Porto
Sujeito 4	Homem	Portugal	20	Diretor Criativo Associado / Senior Visual Designer	Agência Criativa	Porto
Sujeito 5	Homem	Brasil	12	Diretor Criativo	Agência de Publicidade	Lisboa
Sujeito 6	Homem	Portugal	20+	Diretor Criativo Executivo	Agência de Publicidade	Lisboa
Sujeito 7	Homem	Brasil	14	Diretor Criativo	Agência de Publicidade	Lisboa

1.2. Análise do conteúdo das entrevistas.

Nesta fase de análise das entrevistas realizadas, propõe-se uma estrutura dividida consoante as categorias apresentadas anteriormente para cada conjunto de questões: Composição das Equipes Criativas; Diversidade; Processos Criativos e de Inovação nas Agências; Gestão da Diversidade; e Relação Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa.

1.2.1. Composição das Equipes Criativas.

A composição das equipas criativas é a base para o desenvolvimento do presente estudo. De acordo com a perspectiva e experiência dos inquiridos, é possível constatar que a escolha dos integrantes e a formação das equipas têm influência sobre o resultado criativo e inovador das agências de publicidade, podendo ainda aumentar a vantagem competitiva além de melhorar as operações internas. De modo que serão as equipas criativas e os seus integrantes, os responsáveis pela geração de ideias e soluções para os problemas, além da qualidade do trabalho.

Como referido pelo Sujeito 4, « [...] *os resultados estão diretamente ligados com a equipa*», já que, de acordo com o Sujeito 2, « [...] *o trabalho é deles. Portanto, aquilo que sai da cabeça deles, implica diretamente no que? Na qualidade do trabalho*». Dessa forma, como reiterado pelo Sujeito 6, é evidente a relação do resultado da agência com a capacidade e o talento da equipa para resolver problemas, já que possuem como responsabilidade colocar soluções em cima da mesa, mostrando caminhos possíveis e viáveis.

De forma preliminar, percebe-se que os entrevistados colocam apontamentos que reforçam o valor da diversidade, antes mesmo de adentrar no tema durante a entrevista, e fazem-no ao citar a influência das singularidades e diferenças dos integrantes, ressaltando, assim, possíveis benefícios e dificuldades relacionados com uma equipa diversa.

O Sujeito 3 e o Sujeito 5 partilham da ideia de que as singularidades e diferenças desenvolvidas através das bases históricas e das experiências individuais, além dos processos engendrados no relacionamento entre os integrantes da equipa influenciarão na forma como se cria e se é criativo. Nessa perspectiva, o Sujeito 3 demonstra que a composição vai influenciar a performance da equipa e a geração de ideias, ao explicar que, ao se entregar o mesmo *briefing* para duas equipas distintas, o resultado será divergente, independentemente da diferença identificada.

Porém, o Sujeito 7 sinaliza acerca da quantidade de pessoas que irão compor uma equipe. Nesse sentido, afirma que *«quanto menos pessoa, pode ser mais fácil de fluir o trabalho»*, podendo concluir que, ainda que uma quantidade grande de pessoas envolvidas no projeto tenha seu lado positivo, traz também uma possibilidade de tornar o processo um pouco dificultoso e moroso, por conta da maior quantidade de backgrounds e opiniões, podendo, assim, ser difícil de chegar a um consenso.

De outro modo, o Sujeito 7 expõe que *«se cada um faz o seu, se cada um faz a sua proposta, você vai agregando uma versatilidade e tornando o processo mais eficaz»*. O Sujeito 5 considera ser realmente importante compor as equipes com perfis e mentes diferentes para terem modos distintos de ver o mundo, caso contrário fica-se preso na mesma «caixa».

O Sujeito 1 expõe que, em todas as suas experiências dentro de grandes agências de publicidade em Portugal, sempre foi normal ter fichas técnicas extensas, pois, consoante o projeto, é essencial constituir equipes a partir de uma combinação de profissionais com perfis e competências diferentes, com o intuito de trabalhar desde o início do projeto numa visão *«complementar e não departamental para assim atingir um resultado mais criativo e eficaz»*.

Estas perspectivas trazem à tona a reponsabilidade compartilhada por ideias criativas e soluções que se tem na publicidade, a qual, alinhada a um ambiente de negócios cada vez mais globalizado, tem incentivado que o processo de montagem de equipes criativas se torne mais complexo e mais abrangente. Isto posto, percebe-se um desejo, no processo de recrutamento, de agregar uma versatilidade para tornar o processo mais rico e aprimorar o produto criativo.

Entretanto, ao pontuarem quais critérios levam em consideração no recrutamento de integrantes, visualiza-se apenas uma predisposição em combinar perfis e competências através de uma análise do portfólio, experiência de mercado e habilidades profissionais, mas não levando em consideração gênero, raça, etnia, idade, aspectos socioculturais e socioeconômicos, além de outras diferenças.

O Sujeito 2 faz referência à busca pela identificação da qualidade do trabalho e do potencial do profissional. Nesse sentido, sugere que o portfólio indique sinais para que seja possível: *« [...] ver o potencial do trabalho, mais do que aquilo que já fizeram e aquilo que podem vir a fazer. Ver aquilo que não está lá»*.

O Sujeito 5 refere a análise do portfólio relacionando-a à identificação do tipo de trabalho e do modo de pensar criativo do profissional. Nesse sentido, tendo em mente sempre o objetivo de alcançar uma amplitude para as ideias e para a criatividade, ressalta que: *« [...] o que procura são pessoas que não são normais [...] no fim das contas, a gente busca alguém que não seja óbvio, né? Alguém que pelo portfólio consiga indicar que tá fugindo do*

tradicional». Além disso, o Sujeito 5 expõe que o background educacional não é levado em consideração no processo de recrutamento.

O Sujeito 4 expõe que não são levados em consideração aspectos como gênero, raça ou idade, mas sim o talento ou a necessidade profissional para um projeto específico. Dessa forma, revela-nos que, além do portfólio, outros dois critérios são importantes: a experiência e o valor do profissional. Como hoje em dia se lida com uma rotina de trabalho muito dinâmica e veloz, pontua que: « [...] *não dá para explicar como é que se fazem as coisas*». Portanto, ter alguma experiência de mercado é essencial para o recrutamento. Além disso, por ser habitual lidar com uma limitação do orçamento dos clientes, ressalta que o valor financeiro do profissional interfere diretamente na escolha dos integrantes.

O Sujeito 7 expõe que o recrutamento vai depender dos cargos disponíveis e da correspondência da vaga, além dos aspectos individuais. Pontua que é «*primordial trabalhar com gente que eu goste. É importante saber se a pessoa é gente de boa, se tem interesses de vida mais do que interesses de trabalho*», portanto, além do portfólio, avalia a diversidade de interesses pessoais que irão acrescentar e influenciar o trabalho do profissional. O Sujeito 6 pontua que normalmente só se recrutam profissionais para cargos específicos ou substituição de profissionais, por isso o critério mais importante é se o profissional tem o perfil necessário para se adequar ao ritmo acelerado e ao volume grande de trabalho que se tem na agência. Dessa forma, além de olhar para aspectos como vontade e humildade, avalia se são profissionais *multitasking*, multidisciplinares e se possuem qualidade de trabalho.

O Sujeito 1 afirma que sempre valorizou construir equipes com uma variedade de pessoas e de perfis ecléticos condizentes com a visão e o produto criativo que a agência buscava ter como proposta. Ou seja, faz-se necessário ter pessoas tanto com um lado racional, como também ter bons criativos que soubessem interpretar *briefings* complexos com criatividade e, ainda, desenvolver comunicações que solucionassem problemas de marketing e realmente funcionassem para as pessoas. Dessa forma, em termos de recrutamento, sempre avaliou através das *soft* e *hard skills*, potencial e ambição, além de olhar para as pessoas como um T:

Olhávamos para as pessoas como um T, não sei se conheces esse conceito. Mas basicamente o que quer dizer é que a perna do T é a tua especialidade, aquilo que tu te identificas e mais é a tua natureza. Em uns é design, em outros é copy, uns programação, em outros mais estratégias. Depois tem a perna de cima que é a tua abrangência. Eu, por exemplo, me considero mais designer, diretor de arte. Mas a minha abrangência passa pela comunicação, pelo branding, ou seja, é a latência, é o teu rens. O que procurávamos era ter muitos T's, que era para ter uma especialidade em cada uma dessas skills.

1.2.2. Diversidade.

A diversidade de que se trata no presente trabalho refere-se às diferenças entre indivíduos em qualquer atributo que possa levar a percepção de que outra pessoa é diferente de si mesmo, podendo ser tanto as características inatas prontamente identificáveis, como as particularidades não observáveis ou menos visíveis. São vários os tipos de diversidades e dimensões específicas, e podem estar relacionadas a atributos como gêneros, raças, etnias, identidades, orientações sexuais, idade, crenças religiosas, status econômicos, experiências, históricos funcionais e educacionais.

Diversidade, naquilo que é a sua definição para o Sujeito 1, relaciona-se com a experiência de vida e « [...] *com o teu background, de onde tu vens, quem é que tu és*». Além disso, associa diversidade a uma pluralidade de pensamentos e a uma variedade de universos culturais. O Sujeito 2 expõe a sua definição de diversidade relacionando-a também ao background e a perfis diferentes, seja em relação a gênero, ou a raças, experiências sociais, profissionais, a níveis socioeconômicos, socioculturais, formação acadêmica ou técnicas e habilidades. Nesse sentido, indica que:

Os backgrounds de cada uma das pessoas têm uma grande influência na forma como pensam, como veem o mundo, como escrevem, como vêem a cultura popular à nossa volta [...] E isso obviamente, depois tem um reflexo no trabalho que fazem.

O Sujeito 3 e o Sujeito 4 conceituam diversidade relacionando a presença e a colaboração com pessoas de diferentes experiências, culturas, idades, nacionalidades e funções. Para o Sujeito 5, diversidade vai estar relacionada com pessoas de todos os tipos de lugares, condições sociais e financeiras, além de histórias e modos de pensar diferentes. Para o Sujeito 6, diversidade vai estar relacionada a representação e presença de todos os eixos e diferenças que nos definem enquanto sociedade, indo desde raça, extrato social, região, gênero e outras aspectos que diferenciam as pessoas.

Já para o Sujeito 7, quando se tem diversidade se aprende a respeitar a opinião do outro, mesmo que seja discordando, em razão da variedade de raças, religiões, ideologias políticas e opiniões dentro do mesmo espaço.

Ao avaliar se há uma diversidade nas equipes criativas a partir da conceituação dada pelo entrevistado, o Sujeito 1 avalia que em suas experiências havia pessoas de todas as naturezas e que nunca foi uma questão para as agências terem, por exemplo, profissionais com diversos tipos de orientação sexual. Na mesma perspectiva, o Sujeito 2 avalia que tanto em sua

atual experiência em agência, quanto nas anteriores a esta, sempre lidou com profissionais de perfis completamente diferentes.

O Sujeito 3 considera que nem todas as equipes criativas da agência tem uma composição diversa, entretanto, há um certo tipo de diversidade em algumas equipes, com uma mistura de profissionais de idades, culturas e experiências diferentes. Apesar de, como referido acima, não levar em consideração aspectos como gênero, raça ou idade, mas sim o talento criativo, o Sujeito 4 avalia que não só há uma diversidade, como, curiosamente, a maior parte da composição da equipe criativa é composta por mulheres.

O Sujeito 5 faz referência à sua última experiência dentro de uma agência de publicidade brasileira, na qual diversidade não só era um ponto importante, como se fazia questão de cultivar um ambiente para ter choques culturais propositalmente. Ao comparar com a sua atual experiência em Portugal, expõe que no contexto português a discussão está muito no princípio, então as bases de acesso às grandes agências de publicidade ainda são muito limitadas, principalmente em relação ao fator financeiro. Destacou ainda que, antes da pandemia de Covid-19, tinha-se uma equipe diversa principalmente no quesito gênero e que, na sua percepção, é o primeiro ponto que se consegue ter um equilíbrio dentro das agências. Em relação a outros quesitos, ainda não foi possível ter uma abrangência, devido ao fator financeiro que é um limitador de acesso, mas que faz a diferença haver diversidade, seja em questões de raça, de situação financeira ou de o lugar de onde veio. Destaca que, no processo de recrutamento, busca sempre ter como mentalidade que é *«diferente trazer alguém de Lisboa do que trazer de Amadora»*.

O Sujeito 6 considera que diversidade ultimamente é um tema que tem se falado muito, porém, pontua que a agência, na qual trabalha há mais de 18 anos, não tem essa preocupação, já que não está disposta a uma contratação em massa. Nesse sentido, avalia que é *«uma agência equilibrada no ponto de vista homens e mulheres, mas no ponto de vista de raças já não é o melhor exemplo»*.

O Sujeito 7 acredita ser muito pouca ou quase zero a diversidade nas equipes criativas. Expõe que em 8 anos trabalhando em Portugal só trabalhou uma vez com um profissional negro e em relação a profissionais pertencentes à comunidade LGBTQI+ diz que trabalhou *«com poucos e agora começa a ter mais, ou talvez estejam mais assumidos»*. Nesse sentido, o Sujeito 7 avalia que ainda há uma opinião distinta e não se tem uma aceitação tão boa a diferenças, assim como preconceitos em forma de comentários ou piadas. Além disso, diz que já se fala em diversidade a nível funcional e acha interessante, mas pontua que é difícil para as agências trazer pessoas de áreas análogas para agregar, principalmente por questões financeiras. Conclui

que, se houver uma vaga de trabalho, esta limita-se a certas áreas, sendo difícil ter um espaço para além de «*copy, designer, diretor de arte, estratega*».

1.2.3. Processos Criativos e de Inovação nas Agências.

Quando falamos em criatividade, é importante ter em mente que ela é um recurso inestimável para as agências de publicidade. A evolução do mercado motivada pelas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, tornou necessário a introdução de novos processos criativos para conseguir criar constantemente soluções criativas e úteis para problemas de comunicação e de marketing, principalmente após a pandemia de Covid-19.

O Sujeito 3 revela-nos que, no atual contexto pandêmico, em que toda a equipe está trabalhando de casa virtualmente, o desafio é ainda maior e se faz necessário desenvolver estratégias novas para inspirar a criatividade da equipe.

Para obter sucesso com o produto criativo, é necessário estabelecer processos na interação da equipe e no compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências, para conseguir influenciar a criatividade no desenvolvimento de ideias novas e únicas que tenham impacto, qualidade, estilo e relevância ao ponto de ser notado e instigar um efeito específico no visualizador.

O Sujeito 1 traz-nos a ideia de que «*criatividade atrai criatividade e bom trabalho atrai bom trabalho*». Portanto, compartilha que a melhor forma de promover a criatividade é estabelecendo caminhos em direção à resolução de problemas através da motivação, inspiração e exigência. Nesse sentido, o Sujeito 1 diz que, normalmente, para motivar as equipes no dia a dia, incentivando a ter uma ambição em fazer um melhor trabalho, se faz um esforço através de inscrições em festivais, formações internas, abrir a agência para fora, expor a criativos a trabalhos surpreendentes, trazer conversas sobre experiências de mercado, mostrar casos de sucesso, além de incentivar uma troca entre os integrantes como, por exemplo, colocando profissionais mais novos a trabalhar com os mais experientes.

Na mesma perspectiva, o Sujeito 4 refere que implementa esses momentos de troca e inspiração através de formações, workshops, *team building*, convívio e jantares. Apesar disso, avalia que a influência dessas ações na criatividade depende de pessoa para pessoa, mas de qualquer maneira tem o intuito de ajudar a mudar a forma como os profissionais veem o trabalho, e até influenciar a saírem um pouco da zona de conforto.

Para o Sujeito 7, o critério é uma qualidade e um benefício muito grande para promover a criatividade. Na sua visão, quanto mais criterioso mais interessante e relevante vai ser o trabalho.

A maioria dos entrevistados relaciona criatividade à motivação e inspiração através da partilha, algo que acontece para o Sujeito 3 de forma natural quando se está presencialmente no ambiente da agência, por meio de uma música que alguém estava escutando ou por conversas sobre determinado anúncio. Entretanto, para o Sujeito 6, no novo contexto estabelecido pela pandemia de Covid-19, torna-se difíceis os momentos de partilha, já que não há momentos de comunhão da agência toda.

Atualmente, com os profissionais trabalhando no regime *home office*, se tornou essencial para o Sujeito 3 implementar um grupo, na plataforma de trabalho utilizada pela agência, onde toda a equipe «*compartilha, quase todos os dias, desde uma anedota, uma música, um anúncio, uma fotografia, um meme, acontecimentos e outros pontos que possam inspirar uns aos outros*».

O Sujeito 5 faz referência à sua atual experiência, na qual se tem a promoção da criatividade através de um trabalho interno baseado na empatia, com o objetivo de incentivar os integrantes da agência a se conectarem com o que é diferente a si, buscando ouvir o outro lado e se colocarem no lugar do outro. Nesse sentido, pontua que: «*[...] É falar sobre, saiam da bolha. Não conversar com pessoas, conheçam pessoas, estudem sobre os assuntos, não digam frases feitas, sabe? Repensem um pouco e tentem sempre estar em contato com seres humanos*».

O Sujeito 5 ainda refere que a partir do momento que esse processo não ocorre, se colocam valores pessoais e modos de pensar em cima do outro, o que muitas vezes pode ser um processo inconsciente, mas que é uma repetição histórica de algo. O Sujeito 2 foca a sua reposta na infeliz desvalorização da criatividade:

[...] Eu acho que a criatividade tem vindo a ser desvalorizada nos últimos anos. Eu acho que [...] o valor das ideias tem vindo a se desvalorizar. As agências cobram menos pelas ideias hoje em dia. Quase que oferecem criatividade, fazem se pagar por outras coisas. [...] Não se conseguem fazer pagar pelo diferencial que podem colocar nisso.

Nesse sentido, o Sujeito 2 diz que as agências têm recorrido a criativos menos experientes que ainda precisam trilhar um caminho de aprendizagem e de refinamento para um trabalho criativo eficaz, ao invés de misturar com criativos mais experientes.

Diferentes tipos de diversidade, tanto em termos de composição demográfica como a nível funcional, podem ter impactos variados sobre o desempenho das equipas criativas. Uma visão compartilhada por todos os entrevistados é que a integração da diversidade nas equipas pode ser considerada uma estratégia para desenvolver processos de trabalho e mecanismos organizacionais que promovam a criatividade e impulsionem a inovação dentro das agências.

O Sujeito 6 acredita que é uma boa estratégia, porque significa utilizar conhecimento de causa de várias pessoas com vidas diferentes sobre um problema a ser solucionado e resolvido para um grupo de pessoas, e não para um determinado tipo de pessoa. Nesse sentido, diz que: *«A publicidade trabalha com targets genéricos, mas hoje em dia a sociedade é composta por um mundo de pessoas diferentes. Então óbvio que eu acho que como estratégia é importante ser uma agência mais diversa que o normal».*

O Sujeito 2 cria a relação entre diversidade, diferenças e o departamento criativo de agências de publicidade. Este Sujeito considera que *«contratar diversidade é contratar a diferença, sendo ela boa e necessária para negócios de criatividade, já que criatividade nada mais é que inovação, ou seja, fazer diferente».* Portanto, independentemente se a diferença é cultural, de raça, de país, ou de algum outro aspecto, o diferente, na opinião do Sujeito 2, é ótimo, preferível, pois sempre traz inovações e crescimento.

Nesse sentido, o Sujeito 1 pontua que quanto maior for a diversidade da equipa, mais rico em perspectivas se tornarão os processos, deixando-os mais fáceis. Já o Sujeito 5 ressalta que meios diferentes influenciam resultados diferentes a virem à tona.

O Sujeito 3 pontua que as mudanças constantes que envolvem a diversidade podem impedir alcançar resultados imediatos, pela dificuldade de adaptação a um contexto dinâmico com perfis profissionais diversos. Porém, avalia que o resultado, a médio ou longo prazo, será muito mais rico por conta do cruzamento de culturas. De acordo com o Sujeito 1, uma equipa com pessoas da mesma cidade e ambientes, por exemplo, provavelmente terá mais chances de desenvolver trabalhos viciados, menos plurais. Mas a partir do momento que se *«mistura e combinam diversas pessoas como um brasileiro, um do norte, um do sul, um inglês, um espanhol, o resultado tem muito mais chance de ser mais rico e mais universal».*

Apesar de considerar a diversidade uma ótima estratégia, o Sujeito 2 pontua que é necessário encontrar um ponto de equilíbrio para a integração da diversidade nas equipas quando se trata de aspectos funcionais e educacionais, pois, em algumas de suas experiências, o fato de agregar à equipa profissionais de áreas diferentes influenciou tanto positivamente como negativamente no desempenho da equipa.

Dessa forma, o Sujeito 2 compartilha que conseguiu ao agregar à equipe uma linguagem e um ponto de vista diferente, além de uma riqueza de pensamento muito grande e outros conhecimentos de sociedade, ao recrutar um profissional que era escritor oriundo de uma cultura completamente pop, de rua e de um bairro social de Setúbal. Entretanto, era necessário ter cuidado para que o estilo criativo daquele profissional não se sobrepusesse ao estilo das marcas. Neste sentido, são trazidos à tona os desafios da diversidade, mais especificamente da sua gestão, tal como será analisado em seguida.

1.2.4. Gestão da Diversidade.

A crescente diversificação da força de trabalho gera grandes desafios e exige esforços para as agências de publicidade conseguirem alcançar os vários benefícios da diversidade na criatividade e no desempenho das equipes criativas. Isso se justifica pela necessidade de se ter um «jogo de cintura» para conseguir perceber e gerir as diferenças dos integrantes.

Para o Sujeito 2 é desafiador arbitrar o grande número de experiências, perspectivas e conhecimentos diferentes que pessoas de origens variadas podem trazer para o processo criativo. O Sujeito 1 expõe que pontos de vistas diferentes também podem ter um lado menos positivo, no qual cada um pode acreditar em uma solução diferente.

Tanto o Sujeito 1 como o Sujeito 4 corroboram que um dos desafios consiste em unir profissionais diferentes com opiniões diversas à volta da mesma visão, direcionando os pontos de vista e critérios diferentes para o mesmo resultado e fazendo com que trabalhem como se fossem um só, ainda mais quando se tem um grande nível de diversidade e de especialistas na sua área de atuação.

O Sujeito 3 pontua que pode ser mais fácil e calmo trabalhar com uma equipe homogênea do que uma que seja diversificada, mas em contrapartida não será uma equipe tão criativa e que inova tanto, podendo o resultado ser sempre o mesmo. Nesse sentido, o Sujeito 3 ressalta que a dificuldade de gestão e o tempo de adaptação pode acabar sendo maior quando se trata de uma equipe criativa diversa, porém o resultado tem mais chances de ser muito mais rico. Na sua opinião, equipes criativas diversas podem ser mais agitadas, as diferenças podem acabar criando a possibilidade de uma maior discordância de opiniões e gostos, assim, «*enquanto um diz amarelo o outro diz laranja*», mas será na mistura e na combinação que irá sentir um resultado melhor.

Por conseguinte, para unir os integrantes e fazer com que trabalhem explorando os efeitos positivos da diversidade, se faz necessário desenvolver processos relacionados à gestão

de equipes diversificadas. Para o Sujeito 4, os processos são variáveis, já que há abordagens que funcionam melhor em determinado trabalho e outras que serão melhores com determinadas pessoas. Entretanto, é através dos processos engendrados pela diversidade e seus moderadores que é possível perceber o potencial de equipes diversas.

O Sujeito 3 pontua dois processos relacionados à gestão de equipes diversificadas: a partilha e a responsabilização. De acordo com a sua experiência, a partilha não só é uma das principais ferramentas que perpetuará todas as etapas de produção, como é de extrema importância para um resultado mais criativo e eficaz. Já a responsabilização é referida tanto pelo Sujeito 3 como pelo Sujeito 4, os quais explicam que envolver e tornar os integrantes totalmente responsáveis por algum determinado processo, conseqüentemente pelo trabalho, é uma forma de conseguir dar autonomia para o processo criativo dos profissionais, além de os tornar verdadeiros *branding keepers* das marcas com as quais estão trabalhando.

Nesse contexto, o Sujeito 2 ressalta como desafio não deixar com que os estímulos pessoais dos criativos se imponham às narrativas das marcas, pois o papel dos criativos é fazer com que a marca se integre melhor a um contexto, «*sendo assim os olhos, dedos, nariz e ouvido das marcas, para que ela esteja presente e saiba comunicar em vários terrenos quando for necessário*». Dessa forma, é de suma importância, como pontua o Sujeito 1, ter como processo: definir e deixar bem estabelecido para todo o departamento criativo o tipo de trabalho, de resolução de problema e de resultados criativos que se buscam alcançar e que são condizentes com a visão da agência.

O Sujeito 5 ressalta que outro desafio é gerir a diversidade ao mesmo tempo em que é importante que não se edifiquem limitações. Assim sendo, pontua que é importante uma gestão que auxilie a não perder justamente a parte boa da diversidade, ao fim de ter como foco a amplitude de liberdade, mas como uma meta estabelecida conectada com o tipo de ideias, referências e estilos que a agência almeja.

No entendimento do Sujeito 5, uma das principais ferramentas na gestão de equipes diversas é a inspiração através de referências, execuções e inovações, tendo como objetivo conseguir superar os desafios ressaltados pelo Sujeito 4, por exemplo: conseguir entender e potencializar as maiores características de cada um dos integrantes, e desenvolver uma motivação contínua e eficaz para que se tenha uma atuação criativa das equipes.

O Sujeito 6 pontua como desafio lidar com os problemas entre as pessoas e com os choques que podem vir a acontecer, além da teimosia. Portanto, avalia como essencial manter o nível de sobriedade da equipe para fazer com que o trabalho flua, não deixando certos comportamentos e atitudes influenciarem negativamente a performance.

Em consonância com o Sujeito 4, o Sujeito 6 considera que é primordial inspirar e motivar as pessoas a alcançar o seu melhor, já que seu trabalho não é ordenar e decretar ante seus colegas de trabalho, *«mas sim dar as ferramentas e disposição para elas serem melhores daquilo que são»*. Nesse sentido, o Sujeito 7 pontua que é preciso ajudar de todas as formas e deixar o mais confortável possível.

Para se construir um contexto sociorrelacional no qual indivíduos heterogêneos interagem, é necessário gerenciar realmente os problemas e os benefícios potenciais associados à diversidade, criando ambientes que incluam todos os funcionários. Nesse sentido, quando questionado sobre o que se configura um ambiente de inclusão que beneficia a criatividade, o Sujeito 3 caracteriza-o como um espaço em que não há exclusões, onde as pessoas se sentem respeitadas, e se tenha a presença de diferentes raças, gêneros, orientações sexuais e entre outras singularidades.

Para o Sujeito 4, é um espaço que sabe receber e perceber as culturas, tratando cada um dos integrantes de igual modo. Para o Sujeito 6, é um espaço composto por todos os tipos de pessoas que representam uma sociedade. Nesse contexto, pontua que conseguir ter isso numa agência além de profissionais com qualidade é bom, porque o conhecimento de causa está muito mais ajustado e abrangente.

O Sujeito 2 partilha dessas perspectivas e relaciona o ambiente de inclusão ao respeito das diferenças, dessa forma, utiliza a metáfora que um departamento criativo de uma agência é equivalente a uma panela, onde entram todos os tipos de legumes. Conclui que se deve respeitar o que cada um tem a contribuir para o resultado da sopa.

Para o Sujeito 5, *«inclusão é sobre liberdade, é poder não se sentir julgado, nem pressionado sobre o que você pensa. É estar seguro sobre o que você quer falar»*. O referido sujeito traz a perspectiva que um ambiente de inclusão está relacionado a um clima que não edifica nas pessoas pensamentos limitantes que possam impedir as pessoas de expressar o que realmente são, pensam ou querem falar. Ao contrário, acredita que o ambiente ideal possibilita uma sensação de liberdade e que não influencia as pessoas a serem fiscais de si próprias. Pontua, ainda, que um ambiente criativo precisa 100% do apontado.

Com uma perspectiva semelhante, o Sujeito 7 relaciona um ambiente de inclusão à segurança e conforto. Dessa forma, ressalta que quanto mais seguro, à vontade e confortável o profissional estiver, maior será a sua influência no processo criativo da equipe. Por isso, o Sujeito 7 diz que é *«mais fácil fazer um bom trabalho quando se está entre amigos»*, pois não ficará constrangido ou com medo do outro ter uma opinião julgadora sobre as ideias expostas.

O Sujeito 1 revela que possui dificuldade *«em definir o que pode ser um ambiente de inclusão, já que acha que nunca esteve em um ambiente de exclusão»*. Nesse sentido, pontua que não recrutaria algum profissional para a equipe levando em consideração sua raça, estilo ou background diferente, tal qual não eliminaria do processo quem quer seja por uma desses aspectos. Apesar disso, o Sujeito 1 diz ter noção que em determinados contextos e em determinadas empresas é vedado o acesso a uma orientação sexual ou por um tom de pele diferente.

1.2.5. Relação diversidade e indústria publicitária.

O crescente aumento da diversidade tem encorajado mudanças no setor da publicidade, pois, com um ambiente de negócios cada vez mais globalizado, se torna essencial montar equipes com perspectivas e conhecimentos variados, caso contrário, não há autenticidade na hora de comunicar. Assim, a diversidade e inclusão tem se mostrado uma temática contemporânea e um artifício poderoso para auxiliar a indústria publicitária a comunicar com todos os tipos de consumidores.

Nesse contexto, o Sujeito 5, ao ser questionado se acredita que as agências de publicidade em Portugal entendem e praticam diversidade e inclusão, este instantaneamente faz uma comparação ao Brasil, seu país de origem. Avalia que no cenário brasileiro, o assunto está muito mais polarizado e a discussão faz mais parte do dia a dia, diferentemente do cenário português, no qual avalia ser uma discussão que ainda precisa evoluir.

O Sujeito 5 diz-nos que são poucas as agências que entendem e praticam diversidade e inclusão. O Sujeito 1 e o Sujeito 2 partilham de uma perspectiva semelhante, expondo que não tem conhecimento se elas entendem e praticam, ou têm uma agenda e um compromisso em promover a diversidade. O Sujeito 2 acredita que possa ser algo que até desejam, mas que não tem conhecimento se realmente acontece, ou seja, se há uma preocupação na prática ou uma meritocracia a sério no contexto organizacional.

De forma concisa, o Sujeito 7 acredita que as agências entendem, mas não praticam. Nesse sentido, pontua que acredita muito na diversidade, *«seja tanto no skills como das crenças, opiniões e decisões da tua vida»*, porém avalia que não vê tanta diversidade no mercado como um todo. O referido sujeito afirma que: *«são poucas mulheres no cargo de liderança, agora que se começam a haver mais. Mas no geral do mercado, vê muito pouco e isso se reflete de cima para baixo. Quanto mais em baixo eu tiver mais difícil é»*.

O Sujeito 6 considera que diversidade de gênero não é um tema nas agências já que se tem tido um aumento nos últimos tempos, mas o que sente é que não há a inclusão de raça, por exemplo. Nesse sentido, acredita que a consciência existe na cabeça de todos, mas que acaba por não ser posta em prática, não só pelos processos de recrutamento serem normalmente muitos orgânicos e baseados em indicação, mas também por conta de uma dificuldade em colocar em prática por não haver pessoas diversas interessadas na área:

Ainda é um certo tipo de pessoas que procuram trabalhar nessa área, há um padrão social de pessoas. É difícil para as agências conseguirem fazer, gostavam de fazê-lo, mas isso significa um investimento que tem que vir de baixo, e por de baixo diz sobre formação. Para ser de formação é preciso que nas universidades se tenha diversidade.

Nesse sentido, apesar de também ser responsabilidade das agências de publicidade realizar medidas para fomentar o interesse sob «a nossa área», essa ainda é uma questão que perpassa primeiramente na formação educacional dos profissionais. O Sujeito 7 afirma que é um tema mais estrutural do governo, porque «passa também por ter dinheiro e tempo para entrar na área», dessa forma, é preciso desenvolver realmente novos caminhos.

Já o Sujeito 1 avalia que, apesar do mencionado acima, existe uma diversidade. Pontua que nas agências por onde passou, não existia uma agenda exclusivamente dedicada à diversidade, mas se tinha uma preocupação em cultivar um ambiente diverso para ter pontos de vistas diversos.

Por outro lado, o Sujeito 3 afirma que as agências em Portugal praticam diversidade e inclusão e pontua que, nos últimos quatro anos, houve não só uma maior entrada de profissionais de diferentes nacionalidades no mercado publicitário português, como também uma maior aceitação e valorização desses profissionais. Entretanto, avalia que a publicidade é uma profissão elitista e que isso pode vir a prejudicar a se ter uma maior diversidade circulando nas agências.

Nesse contexto, o Sujeito 5 avalia que os ambientes de criação em Portugal «ainda são dominados em sua maioria por homens brancos e ricos», e acabam sendo ambientes «super masculinizados» que não dão abertura e liberdade a muitas coisas. O Sujeito 5 ressalta ainda que desde que chegou, há 5 anos, sente uma mudança drástica na discussão que se tem agora, mas diz que, em termos práticos, as agências estão longe de ter uma diversidade clara entre os integrantes das equipes.

Levando em consideração a sua experiência, o Sujeito 4 acredita que as equipes das agências de comunicação e de design estão um pouco à frente do resto da sociedade portuguesa,

isso porque é um contexto que aceita muito bem qualquer tipo de cultura, e é habitual lidar com diferentes tipos de pessoas, além de ser um meio onde não se tem muitos preconceitos.

Apesar disso, o Sujeito 4 ressalta que apenas há alguns anos que começaram a ver com bons olhos ter pessoas de outras culturas e de outros quadrantes nas equipes. Para o Sujeito 4, a sociedade portuguesa ainda está tentando se adaptar aos tempos e, deste modo, o Sujeito 5 também pontua que isso acontece por conta da base conservadora e pelas dificuldades de lidar com temas tabus para o seu contexto social, apesar de terem como característica uma amplitude racional que é interessante.

1.3. Resumo da Análise do Conteúdo das Entrevistas.

Foram alcançados todos os objetivos estabelecidos para as entrevistas com os profissionais ligados à tomada de decisão dentro das agências de publicidade em Portugal. Primeiramente, foi possível confirmar com os inquiridos que o resultado criativo e inovador das agências se encontra relacionado com as equipes, já que são os responsáveis por propor soluções para os problemas de comunicação e de marketing através de caminhos possíveis e viáveis para a produção de campanhas e estratégias publicitárias criativas e inovadoras.

Nesse sentido, sustentando as perspectivas dos pesquisadores utilizados na revisão literária, reiteram a importância e a relevância das equipes para aumentar a capacidade de resposta e aprimorar a criatividade das organizações, principalmente para as agências de publicidade. Assim, evidenciam a influência das equipes na entrega das soluções criativas e inovadoras com impacto, qualidade, estilo e relevância através das habilidades, experiências, conhecimentos, pontos de vistas e especialidades dos integrantes.

Em seguida, ao tentar compreender os critérios levados em consideração pelos profissionais no recrutamento de integrantes, alcança-se um entendimento que o conceito de diversidade é um pouco mais característico quando se trata de um contexto específico como o das equipes criativas das agências de publicidade em Portugal. Nesse contexto, percebe-se que no processo de composição dessas equipes, há critérios com maior importância e relevância do que outros, como: a experiência profissional, o pensamento criativo e o relacionamento interpessoal.

Dessa forma, utilizando a perspectiva e designação de Milliken e Martins (1996) referida na revisão da literatura, na lista de critérios levados em consideração para a composição das equipes criativas, estão características mais relacionados a uma diversidade em atributos subjacentes — com exceção do *background* educacional —, e não tão associados a uma

diversidade em relação as características inatas prontamente identificáveis como raça, etnia, nacionalidade, idade e gênero, como mostra a Tabela 4.

Tabela 5: *Crítérios para recrutar integrantes para as equipes criativas*

Crítérios levados em consideração		
Portfolio	Modo de pensar criativo	Potencial
Tipo de trabalho	Experiência de mercado	Humildade
Qualidade do trabalho	Habilidades	Ambição
Talento	Multidisciplinariedade	Vontade
Valor	Abrangência	Interesses pessoais
Crítérios NÃO são levados em consideração		
Background educacional	Gênero	Raça
Nacionalidade	Idade	Orientação Sexual

Em seguida, ao tentar avaliar se as equipes criativas dos entrevistados são diversas, descobriu-se que, apesar de alguns valorizarem mais determinados aspectos do que outros, como mostra a Tabela 5, o somatório das perspectivas equivale ao conceito genérico e mais abrangente de diversidade. Nesse sentido, ao alinhar as percepções dos profissionais alcança-se uma conceituação condizente com a definição e perspectiva explorada nesta investigação, a qual diz respeito a diversidade de gêneros, raças, etnias, identidades, orientações sexuais, idade, crenças religiosas, status econômicos, experiências, históricos funcionais e educacionais.

Portanto, percebe-se que diversidade é um conceito inteligível, já que em suma todos entendem o que significa e o que pode se configurar uma equipe diversa, independentemente de quais sejam os critérios, características e particularidades levados em consideração.

Tabela 6: *Conceituação de diversidade dos sujeitos*

Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3 e 4
Background; Experiência de vida; Pluralidade de pensamentos; Variedade de universos culturais.	Background; Perfis diferentes em relação a gênero, raças, experiências sociais e profissionais, níveis socioeconômicos e socio culturais, formação acadêmica ou técnicas e habilidades.	Pessoas de diferentes: experiências, culturas, idades, nacionalidades, funções.
Sujeito 5	Sujeito 6	Sujeito 7
Pessoas de todos os tipos de lugares e condições sociais e financeiras; Modos de pensar e histórias diferentes.	Eixos e diferenças que nos definem enquanto sociedade; Raça, extrato social, religião e gênero.	Variedade de raças, religiões, ideologias políticas e opiniões.

Em seguida, enxergou-se como essencial realizar um cruzamento entre as conceituações dos entrevistados e suas avaliações sobre a presença da diversidade em suas equipes criativas,

já que ao avaliar a diversificação das suas equipes criativas, três profissionais afirmam que *sim*, dois pontuam que há *certos tipos* e dois apontam que *não*.

O Sujeito 1 foi um dos inquiridos que consideram ter uma equipe diversa, e a partir de sua conceituação, vê-se que está mais relacionada a atributos subjacentes. Portanto, reiterando a existência de um tipo específico de diversidade comumente relacionado as equipes criativas nas agências de publicidade.

Já o Sujeito 2, conceitua diversidade associando tanto as diversidades observáveis como a atributos subjacentes, e avalia que sua equipe criativa é diversa. Entretanto, sua resposta não se relaciona tanto as agências de publicidade em Portugal, já que diz respeito à sua atual experiência. Há dois anos o Sujeito 2 é diretor criativo em uma consultoria criativa na qual há uma preocupação na prática em estabelecer uma meritocracia no contexto organizacional, existindo a presença de todos os tipos de pessoas, tanto na base como em cargos de liderança.

Em uma perspectiva parecida, os Sujeito 3, o Sujeito 4, o Sujeito 6 e o Sujeito 7 conceituam diversidade associando algumas características de diversidade observáveis a algumas particularidades e atributos subjacentes. Nesse sentido, o Sujeito 4 avalia que há a presença da diversidade nas suas equipes criativas, e apesar de não levar em consideração aspectos como gênero, raça ou idade no recrutamento, a maior parte da sua equipe é composta por mulheres.

Já o Sujeito 3 avalia que há um certo tipo de diversidade no que diz respeito a idade, culturas e experiências. O Sujeito 6 e o Sujeito 7, associando diversidade aos eixos e diferenças que nos definem enquanto sociedade, avaliam que não há diversidade em suas equipes criativas. Por fim, a conceituação do Sujeito 5 encontra-se relacionada com atributos subjacentes, porém ao avaliar a sua equipe pontua também a existência da diversidade em relação a gênero.

À vista disso, entende-se que as equipes das agências de publicidade em Portugal estão mais diversificadas, porém se tem um afinamento desse conceito e das características e particularidades que tem sido mais relevante e estão presentes nessas equipes criativas. Nesse sentido, percebe-se que diversidade já é um tema que se insere na conjuntura e na atuação dos profissionais portugueses.

Entretanto, apesar dos entrevistados mostrarem tanto conhecimentos sobre diversidade, como também percepções iniciais sobre os desafios e dificuldades relacionados a uma equipe diversa, é perceptível que não se tem um pensamento estratégico, tampouco processos estruturados para agregar outros tipos de diversidade nas equipes, nem para gerir profissionais e equipes diversas.

Ao tentar compreender como se tem buscado desenvolver a criatividade dos integrantes, e, conseqüentemente, as ideias publicitárias, os anúncios e as estratégias criativas, percebe-se que não se tem dado a devida atenção para encontrar novas formas de aprimorar os processos criativos e de inovação, apesar da criatividade ser um recurso inestimável para as agências de publicidade.

Acreditamos que devido ao ritmo acelerado e ao grande volume de trabalho pontuado pelos profissionais, parece que há apenas uma preocupação com a gestão do dia a dia, principalmente no contexto da pandemia de Covid-19, e deste modo não se têm estabelecido processos estratégicos para desenvolver a criatividade e auxiliar a equipe a estabelecer novas capacidades para competir e superar concorrentes.

Nesse contexto, apesar de entenderem e desejarem diversidade e inclusão, além de considerarem a diversidade no sentido genérico como uma estratégia eficaz, as agências de publicidade em Portugal não têm utilizado de equipes diversas, no sentido geral, como estratégia. Dessa forma, ainda é perceptível a falta de uma grande quantidade de pessoas diversas na indústria publicitária portuguesa.

Em um ambiente de negócio cada vez mais globalizado, como visto na revisão literária, é essencial montar equipes com perspectivas e conhecimentos variados sobre as nuances culturais para se comunicar com autenticidade para consumidores de todas as origens e estilos de vida.

Sendo assim, alinhando os apontamentos dos profissionais: não se vê tanta diversidade no mercado português como um todo, fazendo com que os espaços ainda sejam dominados em sua maioria por homens brancos e ricos. Além disso, não se tem uma agenda exclusiva e dedicada à diversidade nem uma preocupação na prática ou meritocracia a sério no contexto organizacional. Entretanto, a diversidade em alguns aspectos, principalmente em quesitos subjacentes, já é uma realidade nas agências de publicidade em Portugal, e já se considera positivo e valoriza ter profissionais de outras culturas e de outras origens nas equipes criativas.

2. Questionário Online

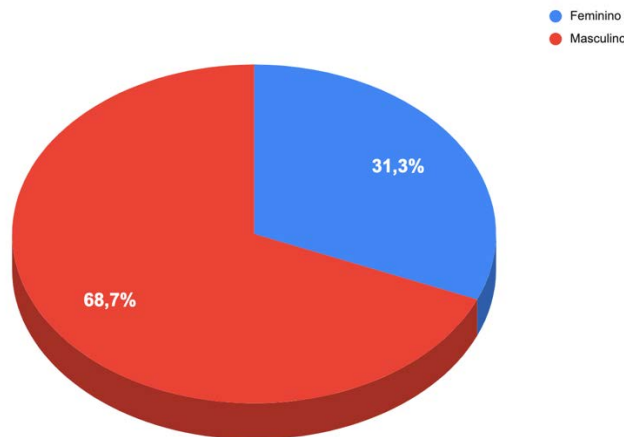
Os resultados do inquérito por questionário foram obtidos através da ferramenta *Google Forms*, tendo este questionário sido divulgado por e-mail e através da rede social *LinkedIn*.

2.1. Caracterização da Amostra.

A amostra final do presente estudo quantitativo inclui 83 respondentes. A primeira fase do questionário é categorizada por «Identificação do participante», em que se procura contextualizar sobre o número total dos inquiridos a nível de gênero, faixa etária, e cargo de atuação dentro das agências de publicidade em Portugal.

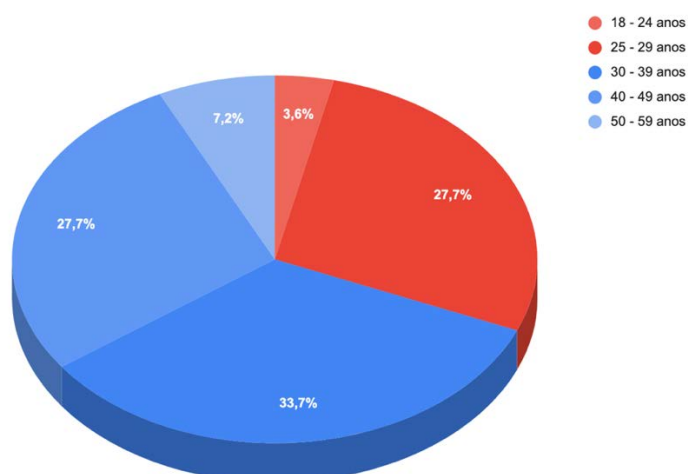
Quanto ao gênero dos inquiridos (Gráfico 1), pode se aferir não só uma maior participação de representantes do sexo masculino, como uma grande discrepância em relação à quantidade de representantes do sexo feminino. Como pode ser constatado na Figura 3, enquanto 68,7% dos inquiridos são homens, apenas 31,3% são mulheres.

Gráfico 1: *Distribuição da amostra por gênero*



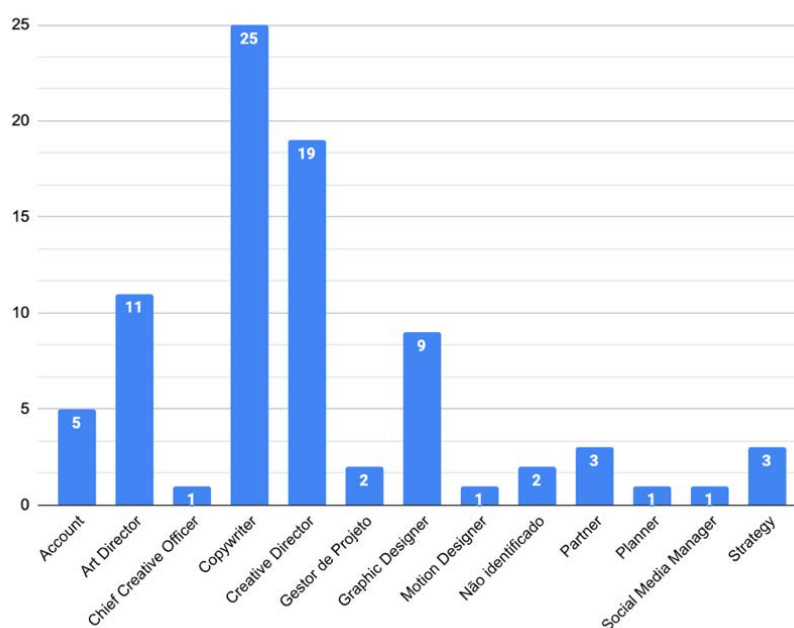
Quanto à idade (Gráfico 2), é possível verificar uma maior percentagem nas faixas etárias: dos 30-39 anos representada por 33,7% dos respondentes, dos 25-29 anos por 27,7% e, dos 40-49 anos representada por 27,7%. Estas faixas etárias representam 89,1% do total dos inquiridos, podendo ser justificado pelos dois principais meios de divulgação do questionário: a rede social *LinkedIn* e os contatos obtidos com o diretório de profissionais do Clube Criativos Portugal.

Gráfico 2: Distribuição da amostra por faixa etária



Quanto às funções exercidas pelos inquiridos nas agências de publicidade em Portugal (Gráfico 3), constata-se a presença e maior frequência de Copywriters (30,48%), Creative Directors (20,73%), Art Directors (13,41%) e Graphic Designers (10,9%). Em menor frequência e percentagem tem-se Accounts (6,09%), Partners (4,87%), Strategys (3,65%) e Gestores de Projetos (2,43%).

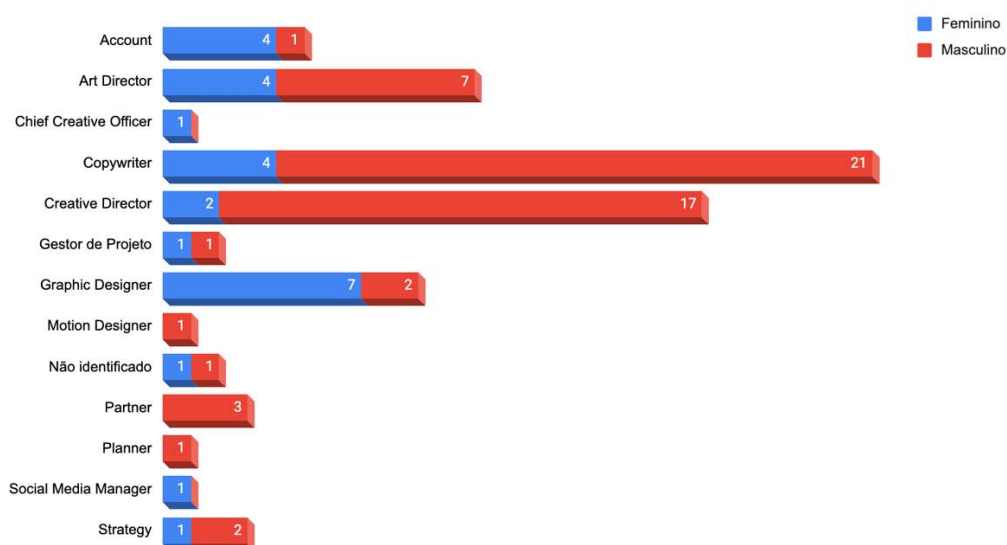
Gráfico 3: Distribuição da amostra por função



Através da amostra alcançada, nota-se uma discrepância em relação à quantidade de representantes do sexo feminino, principalmente em cargos de liderança, como mostra o

Gráfico 4. De 19 inquiridos que se identificaram como Creative Directors, 89,47% são homens. De 25 que se identificam como Copywriter, 84% são homens. De 11 que se identificaram como Art Directors, 63,64% são homens. E todos os inquiridos que se identificaram como Partners são homens. As únicas funções nas quais a quantidade de representantes de profissionais do sexo feminino não é discrepante ou inferior, são: Graphic Designers (77,78% são mulheres) e Accounts (80% são mulheres).

Gráfico 4: Distribuição da amostra por função e género



2.2. Análise dos principais resultados.

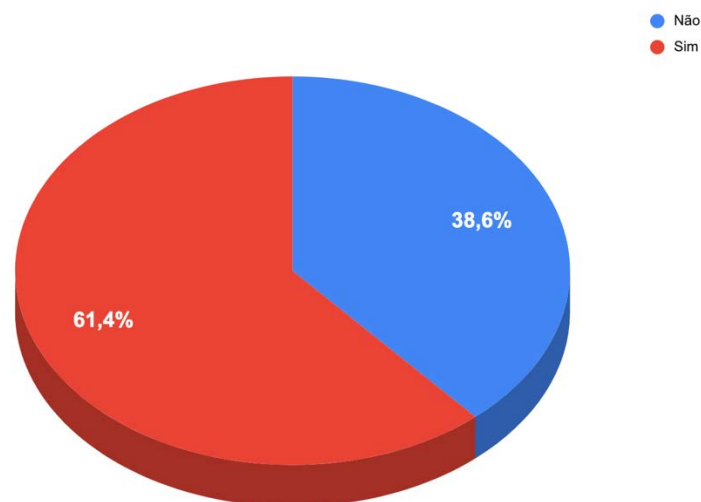
Nesta fase, pretende-se analisar os dados obtidos no âmbito das questões propostas sobre essencialmente as relações que os respondentes estabelecem entre diversidade e equipas criativas, em um contexto específico como o das equipas criativas das agências de publicidade em Portugal.

A partir da primeira categoria, «Identificação dos Participantes», foi possível aferir que os ambientes das agências de publicidade em Portugal, principalmente os criativos, ainda são formados majoritariamente por profissionais do sexo masculino, caucasianos e de classe média alta, constatando a reputação de «*Mad Men*» da indústria publicitária que foi vista na revisão de literatura (Maheshwari, 2016). Como citado por um dos respondentes dos questionários, as agências de publicidade em Portugal ainda são ambientes onde se mantem «*o padrão do homem, branco, cis publicitário*».

Além disso, a partir da amostra alcançada, foi possível constatar um dado semelhante ao encontrado na pesquisa da «3 Percent Conference», citada na revisão de literatura, a qual demonstra que apesar das mulheres representarem quase 50% das pessoas que trabalham na indústria de publicidade, apenas 11% são diretoras de criação (Braiker, 2019). Nesse contexto, foi possível enxergar uma discrepância e uma falta de diversidade de gênero em cargos de liderança nas agências de publicidade em Portugal, bem como uma escassez de profissionais de diferentes raças, etnias e culturas, além de outras particularidades mais relacionadas a diversidade em características prontamente observáveis.

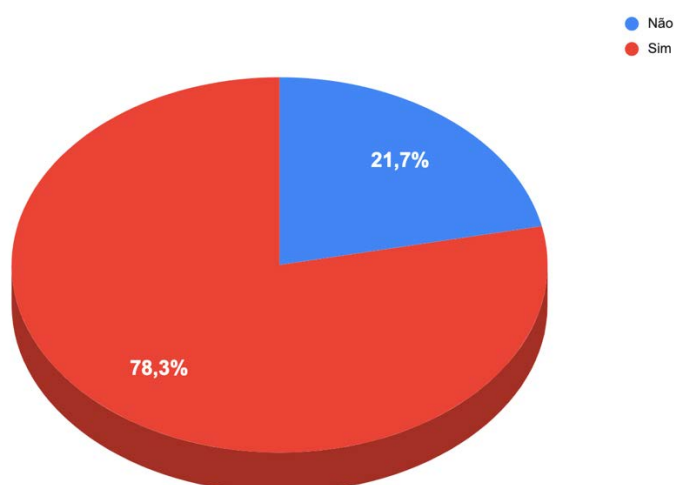
A segunda categoria, «Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa», é iniciada com uma questão fechada em relação à existência de diversidade nas agências de publicidade nas quais os respondentes trabalham (Gráfico 5). Mediante as suas experiências, 61,4% dos inquiridos afirmam que existe diversidade em seus ambientes de trabalho e 38,6% indicam que não.

Gráfico 5: *Diversidade nas agências de publicidade em Portugal*



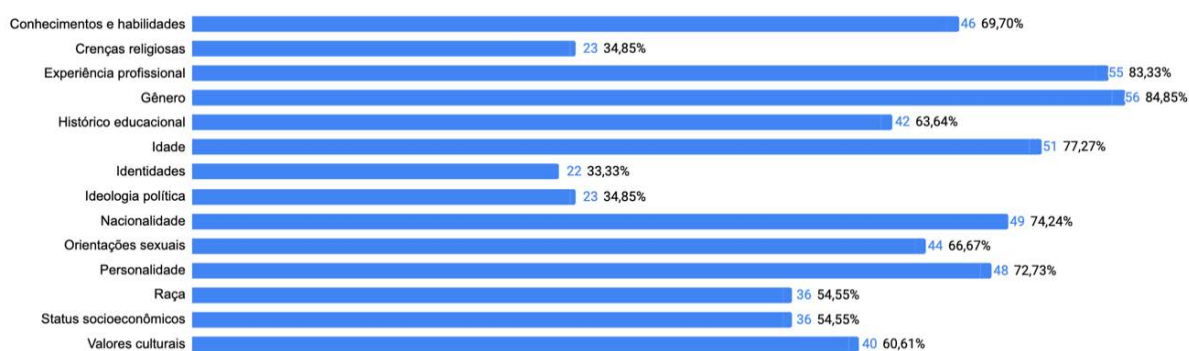
Quanto à atuação dos respondentes em uma equipe diversa nas agências de publicidade em Portugal (Gráfico 6), 78,3% consideram que já fizeram/fazem parte de uma equipe com diversidade, já 21,7% avaliam que não.

Gráfico 6: *Equipes diversas nas agências de publicidade em Portugal*



Quanto aos tipos de diversidade que compunham essas equipes (Gráfico 7), mediante várias características e particularidades, a grande maioria dos inquiridos indica gênero (84,85%), experiência profissional (83,33%), idade (77,27%), nacionalidade (74,24%), personalidade (72,73%) e conhecimentos e habilidades (69,70%) como os principais tipos de diversidade presente nas agências de publicidade em Portugal. Nesse contexto, identidades (33,33%), ideologia política (34,85%), crenças religiosas (34,85%), raça (54,55%) e status socioeconômicos (54,55%) aparecem com menores indícios.

Gráfico 7: *Tipos de diversidade nas agências de publicidade em Portugal*



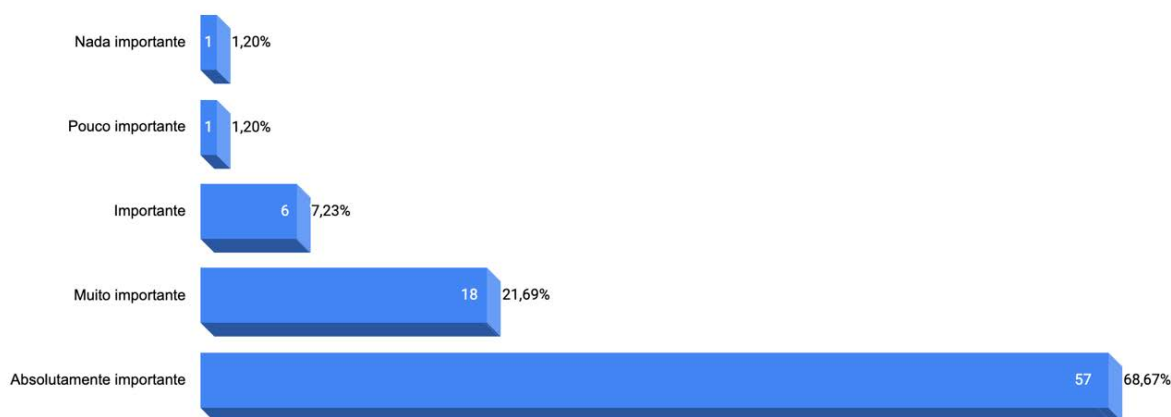
Podemos observar que a maioria dos entrevistados afirmam que a diversidade não só existe em seus ambientes de trabalho, como também já fizeram ou fazem parte de uma equipe com diversidade nas agências de publicidade em Portugal. Nesse contexto, foi possível aferir que essa diversidade está relacionada tanto a particularidades observáveis, como a atributos

subjacentes, porém em aspectos específicos, como: gênero, experiência profissional, idade, nacionalidade, personalidade e conhecimento e habilidades.

Dessa forma, confirma-se o que foi alcançado na primeira etapa da metodologia, na qual foi percebido que a diversidade em alguns aspectos, principalmente em quesitos subjacentes, já é uma realidade nas agências de publicidade em Portugal, além de ser considerado positivo e já existir uma valorização de profissionais de outras culturas e origens nas equipes criativas.

A terceira categoria denomina-se «Importância da Diversidade para a Performance Criativa», e inicia com a questão que procura medir a importância que os respondentes dão à presença da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade (Gráfico 8), onde 91,6% considera ser um aspecto importante, dentro dos quais se distinguem níveis de importância. Apenas 2,4% dos inquiridos não consideram importante.

Gráfico 8: *Importância da diversidade nas equipes criativas*



Quanto à razão pela qual avaliam o grau de importância dada na questão anterior, podemos aferir que, dos 2,4% dos inquiridos que não consideram importante a presença da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade, apenas um justificou sua resposta, dizendo que a diversidade está somente relacionada ao politicamente correto. Já em relação às respostas dos 91,6% dos inquiridos que consideram importante, dentro dos quais se distinguem níveis de importância, podemos aferir algumas justificativas mais relacionadas com a importância da diversidade em um âmbito mais geral e outras mais relacionadas com a importância da diversidade em um contexto específico, como o das equipes criativas das agências de publicidade.

Muitas das respostas dos inquiridos relacionadas com a importância da diversidade em um âmbito mais geral se baseiam no valor da soma de diferentes e novas perspectivas,

pensamentos, vivências, características, experiências, culturas, situações, habilidades, vozes, olhares, histórias, backgrounds, opiniões e abordagens, que influenciam positivamente o resultado. Nesse sentido, pontuam que essa pluralidade de conhecimentos e sensibilidades permitem com que a equipe tenha uma maior abrangência de riqueza e complexidade humana, já que é *«um recurso e um potencial multiplicador de soluções/ideias»*. Além disso, justificam a importância através do valor que reside no aprendizado através da partilha que a diversidade proporciona, já que, quanto mais diversidade, maior será a troca de conhecimentos e opiniões, que pode influenciar não só nos resultados da equipe e de seus integrantes, como também numa evolução pessoal dos indivíduos.

Outra justificativa relacionada com a importância da diversidade está associada com maior criatividade e melhores formas de solucionar problemas. De acordo com os inquiridos, além de criar justiça profissional, a diversidade estimula a criatividade, a obtenção de *insights* e a criação de ideias inovadoras, além de formas diferentes de analisar um problema já que *«diferentes pontos de vistas levam a questionar ideias, e geram sempre evoluções e crescimento»*. Assim, criativamente falando, pontuam que a diversidade adiciona *«novas visões de mundo, totalmente diferentes ao status quo»*, isto porque, como pontua um dos inquiridos:

As coisas que nunca pensámos chegam-nos sempre das cabeças que não pensam como nós. Uma equipa diversa ajuda-nos a sair da nossa morada interior onde só temos vista para aquilo que já conhecemos. Oferece-nos novos estímulos, traz-nos novos insights e mostra-nos a novas formas de olhar e experienciar aquilo que vemos.

Segundo os inquiridos, é importante a existência de diversidade não só na publicidade, nem somente nas equipes criativas, mas também para tudo, já que é uma *«necessidade básica em qualquer profissão»* e *«qualquer empresa ou associação só tem a ganhar em ter vozes diferentes»*. No entanto, os respondentes ressaltam a importância da presença da diversidade principalmente na publicidade, que *«é uma profissão elitista»* e com *«ambientes de privilegiados onde mantemos o padrão do homem, branco, cis publicitário»*.

Em relação às respostas que estão mais relacionadas com a importância da diversidade em um contexto específico como o das equipes criativas das agências de publicidade, podemos aferir que os inquiridos baseiam as suas justificativas principalmente na obtenção de caminhos mais criativos e assertivos. De acordo com os respondentes, as agências vendem ideias, que têm origens múltiplas, por isso *«a criatividade exige diversidade»*, porque quanto maior for a quantidade de *«pessoas com culturas, vivências, gostos, expressividades e educações diferentes das nossas»*, diferentes caminhos poderão ser encontrados.

Nesse sentido, pontuam, que é muito importante para a publicidade, ou criatividade, ver tudo com outras perspectivas e a partir de visões e opiniões diferentes. Ressaltam que a diversidade numa equipe criativa auxilia tanto em aspectos criativos como pessoais, ajudando a obter melhores resultados nos projetos, além de gerar um ambiente criativo onde *«surtem ideias únicas com pensamentos diferenciados, algo que é essencial para dar destaque e longevidade a uma agência»*.

Segundo os inquiridos, uma agência com diversidade agrega mais valor, pois contextos diferentes permitem diversos benefícios para a atuação profissional criativa publicitária, como: alcançar melhores respostas aos briefings apresentados, através de compreensões e ângulos de abordagem complementares sobre um determinado problema; conseguir criar para diferentes objetivos com soluções mais interessantes e uma maior qualidade de ideias e campanhas; acrescentar valor a qualquer ideia ou conceito desenvolvido a partir de referências diferentes e formas únicas de pensar, e contribuir para compreender melhor a origem e alcance de diferentes pontos de vistas, aumentando a probabilidade de criarem com mais sentido e segurança em relação ao público-alvo.

Diante disso, ressaltam que *«a criatividade precisa de experiências e referências diversas»* já que *«mentes iguais pensam igual e não acrescentam em nada, a não ser repetição»*. Portanto, se tornar essencial tentar ao máximo ter *«uma amostra do universo do público-alvo»*, para poder *«recorrer a experiências de vida muito diversas [...] abrindo muito mais espaço para o surgir de ideias criativas e relevantes para os diferentes públicos»*.

Segundo os inquiridos, como o objeto de trabalho das agências é exatamente *«criar algo que tenha ressonância cultural e contextual na sociedade em que se insere, em todo os seus aspectos»*, são necessárias *«equipes diversas, tão diversas como os público para quem criam campanhas e ações, para garantir que a comunicação seja relevante»*. Nesse sentido, pontuam que para a criação de campanhas e ideias interessantes é importante que sejam levadas em conta as opiniões de pessoas com diferentes backgrounds culturais e realidades distintas, entendendo e dando voz a todos os que fazem parte da sociedade.

De acordo com um dos inquiridos: *«quando falamos de comunicação, não devemos ter em conta apenas o nosso ponto de vista, mas sim, compará-lo com pontos de vista diferentes do nosso»*, para que assim se possa comunicar de uma maneira mais abrangente, tendo por base inputs de pessoas com *background* e opiniões diferentes.

Para um resultado mais amplo possível, é importante *«assegurar uma maior abrangência de pontos de vista sobre como chegar a abordagens que respeitem os valores e as singularidades dos consumidores»*. A partir do momento em que se cria campanhas para atingir

um certo público, independente de qual seja, é *«extremamente importante que haja diversidade para que tenhamos verdade e essência dentro da criação das agências»*.

Na perspectiva dos inquiridos, é de extrema importância que se tenha a *«preocupação com a representatividade tanto nos insights como nas execuções»*, para que não existam tantos erros na publicidade como existem hoje. Segundo um dos inquiridos: *«só é possível conversar com os diversos grupos da sociedade de maneira adequada e sem ofender uma minoria quando a comunicação é feita por um(a) representante dessa minoria»*. Se o objetivo é chegar às pessoas, é *«decisivo ter nas equipes pessoas com as diferentes sensibilidades que encontramos no mundo à nossa volta»*.

Tanto na publicidade, como em qualquer outra atividade, a diversidade é importante para *«corresponder e se aproximar minimamente daquela que é a composição real da sociedade»*, e assim *«ajudar a reduzir os erros clamorosos que marcas fazem simplesmente por não conhecerem a cultura na qual estão inseridos»*. Entretanto, segundo um dos inquiridos: *«na publicidade, por exemplo, a diversidade de raça/cultura é inexistente ou pouco representativa. (...) Nota-se na composição dos grupos criativos, no seu output e nas mensagens»*. Como ressalta outro inquirido, a presença da diversidade é absolutamente importante, pois:

Para falar de assuntos importantes e quebrar tabus (por exemplo, mostrar a menstruação como uma coisa normal que é, com mulheres por trás da criação) é preciso ter pessoas que passem por aquilo criando, e contando suas experiências, dores e aprendizados.

Por fim, de acordo com os inquiridos, *«trabalhos inovadores e originais só podem nascer a partir do confronto e união de experiências diversas e diferentes»* e aí reside a importância da diversidade e inclusão, as quais além de contribuírem para uma sociedade mais justa, ainda possibilitam benefícios organizacionais e mercadológicos. Nesse contexto, conforme um dos inquiridos:

Equipes multidisciplinares são mecanismos explosivos para organizar e coordenar as várias industriais para atender às necessidades dos clientes/empresas com um senso de responsabilidade e complexidade. Um ambiente que permita reunir equipas com diferentes competências e habilidades entre vários profissionais permite avaliar, planejar e gerir um conjunto de necessidades que respondem ao passado, à atualidade e ao futuro.

Nesse sentido, foi possível obter dados relevantes em relação à importância que a diversidade tem para os profissionais, principalmente quando está relacionada ao contexto das agências de publicidade. Essa importância pode ser justificada pelos variados aspectos

associados à integração da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade tanto a nível mercadológico, quanto social. Dessa forma, a partir da terceira categoria dos questionários, foi possível entender que, a nível mercadológico, os impactos se baseiam através de uma série de benefícios, como:

1. Desenvolvimento de caminhos criativos mais assertivos e condizentes, como resposta aos briefings apresentados, através de compreensões e ângulos de abordagem complementares sobre um determinado problema;
2. Estímulo à criatividade, a obtenção de *insights*, a criação de ideias inovadoras e formas variadas e melhores para solucionar problemas, além do acréscimo de valor a qualquer ideia ou conceito desenvolvido, a partir de referências diferentes e formas únicas de pensar;
3. Desenvolvimento de ideias e campanhas mais interessantes e com maior qualidade, através de soluções que tenham ressonância cultural e contextual com mais sentido e segurança em relação ao público-alvo e à sociedade na qual se insere;
4. Obtenção de verdade e essência nas criações das agências de publicidades, ajudando a reduzir a possibilidade de ver marcas cometendo erros clamorosos ao tentarem comunicar sem conhecer a cultura na qual estão inseridos;
5. Alcançar novas visões de mundo, totalmente diferentes ao status quo.

Já em relação aos impactos da integração da diversidade nas equipes criativas das agências de publicidade a nível social, pudemos aferir que se baseiam através:

1. Da abertura dos espaços e criação de oportunidades que possam dar voz a todos os indivíduos que fazem parte da sociedade, contribuindo assim para uma sociedade mais justa;
2. Do estabelecimento de justiça entre os diversos profissionais do mercado;
3. Da existência de representatividade tanto nos *insights* como nas execuções dos produtos criativos;
4. Da evolução pessoal dos indivíduos possibilitada através da partilha que a diversidade propulsiona.

Quanto à importância dada a aspectos individuais para a performance de uma equipe criativa de uma agência de publicidade, podemos aferir diferentes respostas quanto aos quatorze tipos de diversidades sugeridos (Tabela 6). Percebe-se que os entrevistados indicam

«Conhecimento e Habilidades», «Valores Culturais» e «Personalidade» com os níveis mais elevados de importância da escala de Likert. Quanto aos indicados com menores níveis de importância para a performance de uma equipe criativa, aparecem: «Crenças Religiosas», «Status econômicos», «Orientações sexuais», «Gênero», «Raça» e «Nacionalidade».

Tabela 7: Escala de importância dos tipos de diversidade

Tipos de Diversidade	Escala de importância (frequência)				
	1	2	3	4	5
Experiência profissional	4	6	39	15	61
Histórico educacional	4	30	33	11	7
Conhecimento e habilidades	0	2	17	42	22
Valores culturais	3	5	20	34	21
Status socioeconômicos	44	19	10	9	1
Personalidade	1	9	27	34	12
Gênero	42	5	18	11	7
Raça	41	6	16	14	6
Identities	38	7	16	14	8
Orientações sexuais	43	14	12	9	5
Idade	25	23	23	11	1
Crenças religiosas	46	23	12	1	1
Nacionalidade	39	22	14	6	2
Ideologia política	34	25	16	5	3

Nota. 1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Portanto, podemos observar que os inquiridos avaliam com maior grau de importância para a performance de uma equipe criativa de uma agência de publicidade, aspectos individuais mais relacionados a atributos subjacentes, como: «Conhecimento e Habilidades», «Valores Culturais» e «Personalidade», enquanto em menores níveis na escala de importância estão aspectos mais relacionadas a características prontamente identificáveis como: «Crenças Religiosas», «Status econômicos», «Orientações sexuais», «Gênero», «Raça» e «Nacionalidade».

A quarta categoria, «Influência da Diversidade nas Capacidades da Equipe», só tem uma questão, a qual busca avaliar o grau de influência da diversidade para a existência das capacidades de equipe (Tabela 7), no contexto das equipes criativas das agências de publicidade.

Tabela 8: *Escala de influência da diversidade nas capacidades de equipe.*

Capacidades de Equipe	Escala de importância (frequência)				
	1	2	3	4	5
Novas perspectivas	0	0	7	15	61
Novas abordagens de resolução de problemas	0	3	5	16	59
Conhecimentos variados	0	2	6	21	54
Autenticidade na comunicação	1	7	13	20	42
Melhor desempenho criativo	2	1	12	31	37

Nota. 1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Assim, foi possível aferir que em um contexto específico, como o das equipes criativas das agências de publicidade em Portugal, na perspectiva dos inquiridos, a diversidade influencia, em diferentes níveis, todas as capacidades de equipe sugeridas no questionário, principalmente em relação a alcançar novas perspectivas, novas abordagens de resolução de problemas e conhecimentos variados. Apesar de outras capacidades, como autenticidade na comunicação e melhor desempenho criativo, terem tido menores números em relação as outras, percebe-se que ainda são altos indícios de influência.

Por fim, a quinta e última categoria, «Características do Ambiente Criativo», também só tem uma questão, a qual busca avaliar o grau de relevância das características sugeridas (Tabela 8), para o ambiente criativo de uma agência de publicidade.

Tabela 9: *Escala de relevância das características para o ambiente criativo*

Características	Escala de importância (frequência)				
	1	2	3	4	5
Eliminação de preconceitos	2	1	6	13	61
Integração das diferenças interpessoais	0	2	7	23	51
Implementação de práticas equitativas de recursos humanos	0	4	10	20	49
Motivação	0	3	2	20	58
Ponto de vistas dissonantes	0	2	15	30	36
Habilidades, conhecimentos e experiências	0	1	10	35	37
Atividades de compartilhamento de conhecimentos	0	1	14	26	42
Talentos de diferentes gêneros, idades, raças, orientações sexuais	5	1	7	17	53

Nota. 1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Ao buscar avaliar as características mais relevantes para o ambiente criativo de uma agência de publicidade, podemos observar que todas as características presentes no questionário foram selecionadas pelos inquiridos, em sua maioria, como sendo relevantes. Entretanto, 2 inquiridos indicaram «Eliminação de preconceitos» e 5 inquiridos indicaram «Talentos de diferentes gêneros, idades, raças, orientações sexuais» como características nada relevantes. Porém, olhando para o total das perspectivas dos inquiridos, é possível aferir que, para o

ambiente criativo de uma agência de publicidade, é necessário, principalmente, constituir espaços onde se tenha a eliminação dos preconceitos; motivação da equipe e dos seus integrantes; talentos de diferentes gêneros, idades, raças, orientações sexuais; integração as diferenças interpessoais; e a implementação de práticas equitativas de recursos humanos.

2.3. Resumo da Análise dos Resultados aos Questionários Online.

Foram alcançados todos os objetivos estabelecidos com os questionários. Primeiramente foi possível alcançar um enquadramento do mercado publicitário em Portugal, no qual podemos constatar que se tem tido uma diversificação dos integrantes que compõem as equipes criativas das agências, porém essa diversidade se configura em aspectos específicos. Entretanto, os inquiridos avaliam com um grau de importância elevado a presença dos outros tipos de diversidade para os processos criativos das agências, e para se obter outras capacidades de equipe.

Em seguida, foi possível compreender as relações que os profissionais das agências de publicidade estabelecem entre diversidade e equipes criativas, e em termos de resultados criativos, especificamente publicitários, através dos impactos associados à integração da diversidade tanto a nível mercadológico, quanto social. Dessa forma, ratificando a integração da diversidade nas equipes criativas como uma estratégia para as agências de publicidade conseguirem desenvolver novas capacidades de equipe e, assim, impulsionar a geração de ideias, aprimorando o produto criativo e conseguindo autenticidade na hora de comunicar.

Por fim, podemos constatar que aspectos associados à diversidade, bem como vários dos seus moderadores e processos subjacentes, são indicados como relevantes, em diferentes níveis, para os ambientes criativos das agências de publicidade. Dessa forma, constata-se a necessidade de as agências repensarem sua abordagem para desenvolver novas capacidades de equipe, a partir de transformações que incentivem o surgimento de novos modelos de equipes e ambientes criativos, onde exista um contexto justo e seguro que incentive pessoas de diversas origens a se sentirem confortáveis para explorar suas diferenças interpessoais e se envolver em atividades de compartilhamento de perspectivas, conhecimentos e informações, como foi visto na revisão de literatura.

VI. Conclusões

1. Conclusões

Esta investigação inseriu-se numa área de estudo menos evoluída a nível académico, procurando aprofundar conhecimentos sobre a integração da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade. Apesar das investigações sobre a relação entre diversidade e desempenho das equipas se estenderem por volta de 30 anos, os estudos relacionados à diversificação das equipas das agências de publicidade, especialmente relacionando esta diversidade com o processo criativo e seus resultados, ainda são escassos.

Portanto, para além do fundamento teórico dado sobre alguns temas considerados relevantes para o estudo, este seguiu-se para uma componente prática, de modo a obter conhecimentos sobre o contexto do mercado em análise. Assim, acredita-se que esta investigação possa apresentar contributos a nível académico, além de auxiliar a promover mudanças institucionais na indústria publicitária que possibilitem tanto a promoção da criatividade e inovação, como também abrir espaço, dar voz, criar oportunidades e reduzir desigualdades, através de modificações estruturais nos ambientes e nos produtos criativos.

Reiteram-se a definição e perspectiva adotada por esta investigação quando se trata de diversidade, a qual diz respeito a pessoas de diferentes gêneros, raças, etnias, identidades, orientações sexuais, idade, crenças religiosas, status económicos, experiências, históricos funcionais e educacionais. Em suma, nesta investigação unem-se as dimensões que categorizam diversidade, vistas na revisão de literatura, as quais dizem respeito aos aspectos biológicos prontamente identificáveis que são tipicamente refletidos em características físicas (e.g., raça/etnia, gênero, idade) e as particularidades não observáveis e menos visíveis comunicadas e identificadas através de interações e padrões de comportamentos verbais e não verbais (e.g., personalidade, status socioeconómicos, educação, trajetória de mercado, experiência funcional e ocupacional).

O estudo alcançou o entendimento de que para as agências de publicidade conseguirem superar o desafio de elaborar estratégias criativas e transparentes, condizentes com o atual panorama na qual estão inseridas, onde se tem um reconhecimento da multiplicidade cultural da nossa sociedade e um contexto de mercado dinâmico que pressiona as organizações a atuarem através de soluções mais criativas e condizentes com as novas discussões; se torna essencial potencializar as equipas buscando recrutar e reter talentos de diferentes origens. Nesse contexto, a diversidade se sobressai não só como uma estratégia eficaz, mas também como a

solução capaz de aprimorar a criatividade das agências de publicidade através de resultados criativos publicitários que consigam criar conexões significativas com diferentes segmentos de consumidores, seguindo um caminho contrário ao instaurado.

Como visto na revisão de literatura, diferentes variáveis em relação a composição dos membros da equipe podem influenciar o desempenho tanto de forma positiva como negativa. Porém, de forma geral a diversidade irá impulsionar inúmeros benefícios. A partir da metodologia de pesquisa foi possível obter os vários impactos da integração da diversidade a nível mercadológico e social, em um contexto específico como os das agências de publicidade.

O aumento da diversidade nas equipes responsáveis pelo direcionamento criativo das ideias e campanhas não só estabelece justiça entre os diversos profissionais do mercado — através da abertura dos espaços e da criação de oportunidades que possam dar voz a todos os indivíduos que fazem parte da sociedade —, como permite a existência de representatividade tanto nos *insights* como nas execuções dos produtos criativos, possibilitando diversos benefícios mercadológicos.

Assim sendo, a presença da diversidade não só ajuda a estabelecer caminhos criativos mais assertivos e condizentes com os consumidores, como estimula a criatividade, a criação de ideias inovadoras e formas variadas e melhores para solucionar problemas.

A sociedade possui uma natureza múltipla e complexa de experiências humanas, e para conseguir criar conexões com essas pessoas é necessário reconhecer suas microculturas únicas. Para a publicidade — a qual trabalha com *targets* genéricos — conseguir atingir esse objetivo, o caminho mais assertivo é agregar a diversidade às suas equipes criativas, para que se consiga entregar soluções que tenham ressonância cultural e contextual com mais sentido e segurança em relação ao público-alvo e à sociedade que se insere, obtendo assim verdade e essência nas criações, e ajudando a reduzir a possibilidade de ver marcas cometendo erros clamorosos.

É importante levar em consideração que os benefícios potenciais da diversidade só poderão existir através de uma gestão da diversidade que tenha atenção aos processos subjacentes aos efeitos da diversidade nas equipes. Dessa forma, foi possível confirmar todas as hipóteses definidas nesta investigação, constatando que a diversidade das equipes criativas e o clima de inclusão contribuem positivamente tanto para a criatividade como para o processo criativo publicitário, porém, isto só será possível através de uma gestão da diversidade.

Para as agências de publicidade conseguirem gerenciar os problemas e usufruir dos diversos benefícios associados às equipes criativas com uma composição de membros diversa, será necessário edificar ambientes criativos com aspectos específicos. Portanto, é essencial alterar o contexto sociorrelacional dentro do qual os indivíduos heterogêneos interagem,

desenvolvendo um ambiente criativo que incentiva os integrantes a explorarem suas diferenças e a se envolverem em atividades de compartilhamento de perspectivas, conhecimentos e informações.

Ademais, mostra-se necessário o compromisso coletivo para integrar diversas identidades como fonte de percepção e habilidade, além de um esforço considerável para explorar as diferenças e um profundo compromisso de educar uns aos outros.

Como vimos, diversidade é um tema em constante crescimento e tem evoluído principalmente dentro dos contextos organizacionais. Entretanto, apesar dos conhecimentos obtidos com as pesquisas que envolvem essa temática ao longo dos anos, as transformações desses ambientes, no que diz respeito a presença de uma força de trabalho diversificada, ainda é lenta.

Percebe-se uma dificuldade por parte das organizações de saírem de um discurso para a implementação na prática, apesar disso, como visto na revisão de literatura, já se identificam iniciativas para modificar essa realidade, seja em um contexto nacional, como internacional.

Um dos objetivos almejados com essa investigação era obter um enquadramento sobre o contexto da indústria publicitária em Portugal, já que ao pesquisar sobre as equipes das agências de publicidade presente no país através do *LinkedIn*, foi percebido pelo investigador um mercado publicitário formado majoritariamente por homens, caucasianos e de classe média alta, principalmente nos cargos de liderança criativa.

Através desta investigação foi possível constatar que as agências de publicidade em Portugal não possuem uma agenda exclusiva e dedicada à diversidade nem uma preocupação na prática ou meritocracia a sério no contexto organizacional.

Como visto na pesquisa qualitativa e ratificado pela quantitativa, apesar de entenderem e desejarem diversidade e inclusão, bem como considerarem a diversidade no sentido genérico como uma estratégia eficaz, as agências de publicidade em Portugal não têm utilizado equipes diversas como estratégia. Porém, a diversidade em alguns aspectos já é uma realidade dentro dos ambientes criativos.

Foi possível constatar a presença de uma diversificação a nível de gênero, a qual é uma das primeiras características da diversidade que é levada em consideração quando se procura constituir equipes diversas; como também uma diversidade relacionada a experiências profissionais, idades, nacionalidades, personalidades, conhecimentos e habilidades.

Apesar da diversidade em alguns aspectos já ser uma realidade nas agências de publicidade em Portugal e de se ter uma valorização da presença de profissionais de diferentes origens nas equipes criativas, ainda é necessário abrir caminhos e desenvolver processos

consistentes que edifiquem uma indústria publicitária mais igualitária e com ambientes de criação onde exista equidade, oportunidades e a valorização de profissionais de todas as diferenças.

Toda diferença pode ser relevante, importante e influente para o processo criativo de uma equipe, principalmente para uma agência de publicidade em que a criatividade é o sangue vital da sua existência.

2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Durante a pesquisa foram consideradas algumas limitações que reformularam o encaminhamento do processo de investigação. Por conta da pandemia de COVID-19, foi necessário definir um desenho de estudo optando por técnicas e práticas para a recolha de informações que pudessem ser adaptadas a um contexto online. Nesse contexto, umas das limitações foram relacionadas ao retorno das respostas dos profissionais ligados a tomadas de decisão, para as entrevistas semiestruturadas. É válido ressaltar também a limitação quanto à divulgação e à obtenção de respostas no questionário explanado no presente trabalho. Isto porque o propósito era alcançar mais participantes para que o estudo final fosse alvo de uma abrangência significativa.

Em decorrência da investigação realizada, três sugestões fazem-se necessárias para estudos futuros que abarcam esta área de investigação, as quais destacamos abaixo:

1. Analisar os benefícios da integração da diversidade nas equipes das agências de publicidade através de um estudo com técnicas de análise que possam quantificar os impactos nas campanhas publicitárias. O referido trabalho pode proporcionar a clarificação de outras variáveis dos processos que moderam a diversidade em aspectos mais práticos;
2. A realização de uma investigação que consiga obter um real enquadramento do mercado publicitário em Portugal, com o intuito de incentivar as agências a estabelecerem processos condizentes com a introdução da diversidade nas agências de publicidade;
3. A realização de uma investigação que tenha por objetivo estudar os processos que dificultam o acesso e a permanência da diversidade nesses espaços, abrangendo, ainda, processos relacionados a questões sociais e políticas que criam barreiras para o ingresso dessas pessoas nesses espaços.

Bibliografia

- Abreu, K. (2014). The Myriad Benefits of Diversity in the Workplace. *Entrepreneur*.
<https://www.entrepreneur.com/article/240550>
- Adamy, A. P. D. A., dos Santos, L. A., Hollveg, S. D. S., & Stefano, N. M. (2016). The Mapping of Innovation Process: Study in Publicity Agencies. *IEEE Latin America Transactions*, 14(7), 3192–3198. doi: 10.1109/TLA.2016.7587620
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. doi: 10.1108/00251740910984578
- Bidlake, S. (2014). Creativity reimaged. *Campaign*.
<https://www.campaignlive.co.uk/article/creativity-reimagined/1317792>
- Bourke, J., Garr, S., & Wang, D. (2017). Diversity and inclusion: the reality gap. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>
- Braiker, B. (2019). Cashmere's chief creative officer on what 'multicultural' means in 2019. *AdAge*. <https://adage.com/article/podcasts/hold-podcast-ryan-ford/316892>
- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90034-9
- Clube Criativos Portugal. (2020). *Zona II*. <https://www.clubecriativos.com/noticia/2020-zona-ii-2/>
- Craft, E. J. (2020). Creative agency Raxo launches diversity platform Ad+d Culture. *AdAge*. <https://adage.com/article/cmo-strategy/creative-agency-raxo-launches-diversity-platform-add-culture/2301186>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* (2nd ed.). Routledge.
- El-Murad, J., & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: What do we know? *Journal of Advertising Research*, 44(2), 188–201. doi: 10.1017/S0021849904040097
- Grillo, G. (2015). The Advertising Industry Needs Diverse Leadership to Thrive. *AdAge*. <https://adage.com/article/agency-viewpoint/advertising-industry-diverse-leadership-thrive/297998>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface-and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The*

- Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. Retirado de <https://www.jstor.org/stable/256901>
- Heads Propaganda (2017). *TODXS?* http://www.heads.com.br/uploads/Heads_Todxs.pdf
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Holtz, T. D. (2019). *Geração Z: Novos consumidores do mercado e a equidade de gênero nas campanhas publicitárias, no mercado de Portugal e do Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Retirado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31253>
- da Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto e Produção*, 11(2), 85–103.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. doi: 10.1177/0149206307308587
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. doi: 10.1037/a0015978
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance : An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H., & Chen, C. M. (2017). A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179. doi: 10.1002/jocb.93
- Lüdecke, D., Makowski, D., Ben-Shachar, M. S., Patil, I., Højsgaard, S., & Wiernik, B. M. (2019). *Kaiser, Meyer, Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy (MSA) for Factor Analysis*. https://easystats.github.io/parameters/reference/check_kmo.html
- Lynch, J. (2019). Advertising industry evolution: agency creativity, fluid teams and diversity. An exploratory investigation. *Journal of Marketing Management*, 35(9–10), 845–866. doi: 10.1080/0267257X.2019.1635188
- Lynch, J., & West, D. C. (2017). Agency Creativity: Teams and Performance. *Journal of Advertising Research*, 57(1), 67–81. doi: 10.2501/jar-2017-006
- Lysardo-Dias, D. (2007). A construção e a desconstrução de estereótipos pela publicidade brasileira. In: Machado-Borges, T. (Ed.). *Going beyond Limits? Media and*

- Transgression – Brazilian Cases* (pp. 25–35). Stockholm Review of Latin American Studies, n.º 2.
- Maheshwari, S. (2016). Brands to Ad Agencies: Diversify or Else. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/10/01/business/media/brands-to-ad-agencies-diversify-or-else.html>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5. ed.). Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7. ed.). ReportNumber.
- Matthiensen, A. (2011). *Documentos 48: Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários*. Embrapa Roraima.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. doi: 10.2307/258667
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. doi: 10.5465/amj.2009.0823
- Pan, F. (2014). *An Exploratory Study of Innovation in the Advertising Industry: Innovation Dimensions, Innovation Process and Client Involvement*. (Tese de Mestrado). Retirado de https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/54558319/FULL_TEXT.PDF
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2. ed.). Universidade Feevale.
- Qi, S. (2019). Advertising, industry innovation, and entry deterrence. *International Journal of Industrial Organization*, 65, 30–50. doi: 10.1016/j.ijindorg.2018.09.006
- Raxo. (2020). *Add Culture* +. <https://www.addculture.com/>
- Rittenhouse, L. (2017). Dove's Racially Insensitive Ad Has Agency Veterans Calling for More Minority Hiring. *AdWeek*. <https://www.adweek.com/agencies/controversy-over-doves-racially-insensitive-ad-leads-agency-veterans-to-call-for-more-minority-hiring/>
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: New pathways to value: An overview. *LSE Enterprise*. https://www.portugalgloba.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/GuimaraesCo_creationNewPathways_to_value_An_overview.pdf
- Sacchitiello, B. (2017). J. Walter Thompson cria projeto de diversidade racial. *Meio & Mensagem*. <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/07/18/j-walter-thompson-cria-projeto-de-diversidade-racial.html>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. doi: 10.1177/0149206310385943
- Spring, R., & Yang, F. (2019). Pro Tips for Advertising Educators: How Ethnic Diversity Can Solve Creative Problems. *Journal of Advertising Education*, 23(2), 121–139. doi: 10.1177/1098048219867451
- Unstereotype Alliance & ONU Mulheres (2019). *TODXS? Cartilha da Publicidade Sem Estereótipos*. <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2019/12/Cartilha-Sem-Estereotipo-Versao-Digital.pdf>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: Inovação e Negócio*. MJV Press.
- Williams, K.Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77–140.
- Wheeler, A. (2012). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team* (4th ed.). Wiley.
- Xavier, J. (2014). Diversity Defines Our Global Economy. Do You Speak the Language? *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/232652>
- Zinkhan, G. M., & Watson, R. T. (1996). Advertising trends: Innovation and the process of creative destruction. *Journal of Business Research*, 37(3), 163–171. doi: 10.1016/S0148-2963(96)00066-5

Anexo 1

Carta de Apresentação a Profissionais ligados a tomada de decisão nas agências de publicidade em Portugal

Olá _____, tudo bem?

Consegui seu e-mail através do Clube Criativos Portugal. Gostaria de o convidar a participar num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Design e Publicidade do IADE, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia. A proposta de investigação pretende conduzir um estudo em torno do impacto de equipas criativas diversas na indústria publicitária, buscando entender a relação entre diversidade, criatividade e inovação na publicidade e compreender de que forma a integração da diversidade no processo de desenvolvimento de inovação influenciará uma melhor performance criativa e terá impactos positivos na publicidade.

Considero importante a sua participação e experiência para o desenvolvimento desta investigação, caso tenha disponibilidade e interesse para tal. Em seguida poderá encontrar respostas a algumas questões pertinentes sobre a sua possível participação no estudo. Não hesite em contactar caso tenha alguma questão sobre esta carta ou qualquer informação que gostaria de ver aprofundada.

Título do Projeto: A integração da diversidade nas equipas criativas e nos processos de inovação na publicidade

Investigador: Edgar Wilson

Objetivo deste Método de Pesquisa:

Compreender de que forma os profissionais de agências de publicidade em Portugal, ligados à tomada de decisão, enxergam o mercado publicitário na atualidade, como estão relacionando suas equipas criativas com a diversidade, como estão constituindo suas equipas nas agências, bem como o que é tido em consideração nesse momento. Além disso, busca-se conhecer seus processos de criatividade e inovação nas agências de publicidade.

Objetivos desta investigação:

- Compreender quais critérios são levados em consideração no processo de composição de suas equipes criativas;
- Conhecer a sua percepção sobre a relação diversidade e indústria publicitária;
- Perceber quais as características dos processos criativos e de inovação da agência;
- Avaliar se há diversidade em suas equipes, e se há uma gestão da diversidade;
- Perceber se há influência da equipe para um resultado criativo e inovador.

Como poderei participar?

Este estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada online para recolher informações pertinentes a questões no âmbito da diversidade, criatividade e inovação na publicidade. Seria de grande interesse que você pudesse participar de uma entrevista no Google Meets, com uma duração aproximada de 30 minutos.

A minha participação será confidencial?

Sim. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Informação de contacto:

Estudante do Mestrado de Design e Publicidade

IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia

Avenida D. Carlos I, no 4, 1200-649 Lisboa – Portugal

edgarwilsonsc@gmail.com

Professor orientador Doutora Ana Sofia Esteves - ana.esteves@universidadeeuropeia.pt

Agradeço desde já sua valiosa colaboração e aguardo o seu posicionamento.

Atenciosamente,

Edgar

Anexo 2

Protocolo da Entrevista a Profissionais ligados a tomada de decisão nas agências de publicidade em Portugal

Este presente documento tem por finalidade contextualizar o investigador quanto às suas funções, numa fase preparatória da entrevista e no decorrer da mesma, de forma a garantir o correto desenvolvimento da recolha de dados e assim, garantir melhores resultados.

Objetivo da entrevista

O objetivo da entrevista é permitir ao investigador recolher dados subjacentes às questões da investigação, consolidando o seu conhecimento através de informações partilhadas por profissionais ligados a tomada de decisão nas agências de publicidade em Portugal.

Fase preparatória da entrevista

- a. Enviar, via e-mail, o link do *Calendly* para a marcação de data e horário;
- b. Relembrar o entrevistado sobre o link de acesso para a entrevista via Google Meets ou Zoom;
- c. Preparar a bateria do smartphone utilizador para a gravação da entrevista;
- d. Verificar o correto funcionamento do gravador do smartphone;
- e. Preparar bloco de notas e caneta para apontamentos pertinentes;
- f. Relembrar que não deve interromper o entrevistado durante a sua resposta, evitando a perda de informações importantes;
- g. Assegurar que as questões propostas são de fácil compreensão para o entrevistado, preparando-se para colocar as mesmas de forma coerente.

Fase da entrevista

- a. Garantir que os dispositivos técnicos para a gravação da entrevista encontram-se operacionais;
- b. Garantir o correto funcionamento do Googles Meets ou Zoom - microfone/câmera;
- c. Apresentação do entrevistador;
- d. Agradecer o entrevistado pela sua participação;
- e. Elucidar o entrevistado sobre o projeto de investigação;

- f. Solicitar a autorização para gravar a entrevista, garantindo a confidencialidade e a utilização dos resultados apenas para fins acadêmicos;

Questões da investigação

Questões	Categorias
1. Conte um pouco da sua trajetória profissional.	Experiência Profissional
2. Quais são/eram as suas funções? Entre as funções a composição das equipas criativas fica/ficava sob sua responsabilidade?	Composição das Equipes Criativas
3. Quais são os critérios que tens levado em consideração para recrutar integrantes para as suas equipas criativas?	
4. Achas que há uma influência da equipa para um resultado mais criativo e inovador? Se sim, de que forma?	
5. O que você define como diversidade?	Diversidade
6. Consideras que exista uma diversidade entre os integrantes das suas equipas criativas?	
7. O que tem sido feito para promover a criatividade na agência?	Processos Criativos e de Inovação nas Agências
8. Você considera a utilização de equipas diversas como uma estratégia para promover a criatividade e inovação em agências de publicidade? Porquê?	
9. Quais desafios você considera estarem relacionados a gestão de equipas criativas com diversidade?	Gestão da Diversidade
10. Como você acha que é a melhor forma de gerir o maior número de experiências, perspectivas e conhecimentos que pessoas de origens variadas podem trazer para o processo criativo?	
11. O que pode ser considerado um ambiente de inclusão que iria beneficiar a criatividade?	
12. Achas que as agências de publicidade em Portugal entendem e praticam diversidade e inclusão?	Relação Diversidade e Indústria Publicitária Portuguesa

Anexo 3 Questionários

25/09/21, 12:20

Diversidade nas Agências de Publicidade Portuguesas

Diversidade nas Agências de Publicidade Portuguesas

Considerando que o sucesso do processo criativo no desenvolvimento de ideias publicitárias, dos anúncios e das estratégias criativas pode estar relacionado as equipas criativas com diversidade, pedimos a vossa ajuda para responder as perguntas que se seguem.

Importante: Questionário direcionado a profissionais que atuam dentro de agências de publicidade portuguesa.

Por favor, leia cada questão cuidadosamente antes de dar a sua resposta. Caso tenha alguma questão ou comentário não hesite em contactar:

Edgar Wilson

Estudante do Mestrado de Design e Publicidade

IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia

edgarwilsonsc@gmail.com

Professor orientador Doutora Ana Sofia Esteves - ana_esteves@universidadeeuropeia.pt

***Obrigatório**

Secção sem título

1. Gênero? *

Marcar apenas uma oval

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outra: _____

2. Idade *

Marcar apenas uma oval

Marcar apenas uma oval.

- 18 - 24 anos
- 25 - 29 anos
- 30 - 39 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 59 - 65 anos
- mais de 65 anos

3. Qual o seu cargo na agência de publicidade? *

4. Você considera que existe diversidade dentro da agência de publicidade em que trabalha? *

Marcar apenas uma opção.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Você já fez/faz parte de uma equipa diversa dentro de uma agência de publicidade? *

Marcar apenas uma opção.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

6. Se a resposta da pergunta anterior foi sim, por que tipos de características e particularidades era composta a diversidade da equipa?

Marque tudo o que for aplicável

Marcar tudo o que for aplicável.

- Experiência profissional
- Histórico educacional
- Conhecimentos e habilidades
- Valores culturais
- Status socioeconómicos
- Personalidade
- Género
- Raça
- Identidades
- Orientações sexuais
- Idade
- Crenças religiosas
- Nacionalidade
- Ideologia política

7. Numa escala de 1 a 5, de que forma considera importante a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade? *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Porque considera importante a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade? *

Numa escala de 1 a 5, avalie a importância das características a seguir para melhorar a performance de uma equipa criativa.

9. Pensamento criativo *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Experiência profissional *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Histórico educacional *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Conhecimentos e habilidades *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Valores culturais *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Status socioeconômicos *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Personalidade *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Gênero *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Raça *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Identidades *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Orientações sexuais *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Idade *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Crenças religiosas *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Nacionalidade *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Ideologia política *

1- Nada importante / 2- Pouco importante / 3- Importante / 4- Muito importante / 5- Absolutamente importante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Numa escala de 1 a 5, avalie como a presença da diversidade nas equipas criativas das agências de publicidade irá influenciar os benefícios a seguir.

24. Novas perspectivas *

1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influyente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Novas abordagens de resolução de problemas *

1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influyente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Conhecimentos variados *

1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influyente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Autenticidade na comunicação *

1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influyente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Melhor desempenho criativo *

1- Nada influente / 2- Pouco influente / 3- Influente / 4- Muito influente / 5- Absolutamente influente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Outra:

O que você considera relevante para um ambiente criativo de uma agência de publicidade? Avalie a relevância dos itens a seguir numa escala de 1 a 5.

30. Eliminação de preconceitos *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Integração das diferenças interpessoais *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Implementação de práticas equitativas de recursos humanos *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Motivação *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Pontos de vistas dissonantes *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Habilidades, conhecimentos e experiências *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Atividades de compartilhamento de conhecimentos *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Talentos de diferentes gêneros, idades, raças, orientações sexuais *

1- Nada relevante / 2- Pouco relevante / 3- Relevante / 4- Muito relevante / 5- Absolutamente relevante

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Outra:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo 4

Consistência interna das amostras

Através da análise do Coeficiente de Alfa de Cronbach, o qual analisa a fiabilidade dos resultados, através do cálculo da confiabilidade ou grau de estabilidade e consistência interna de uma escala de Likert, foi possível identificar uma consistência interna avaliada como boa, ao atingir 0,880. Pode-se considerar que, por essa consistência interna dos dados, a análise de confiabilidade é positiva.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,880	0,868	45

Anexo 5

Medidas de adequação da amostragem

Com o teste KMO foi possível avaliar que os dados obtidos através do questionário possuem uma qualidade medíocre (KMO= 0,670). Isto indica que a medida de adequação da amostragem avalia os dados como aceitos para fins de pesquisa.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,670
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2375,184
	gl	990
	Sig.	0,000