

2023

**PATRÍCIA
NASCIMENTO
GOMES**

**CRIATIVIDADE NAS PEQUENAS AGÊNCIAS DE
COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL:
BOAS PRÁTICAS PARA UM AMBIENTE DE
TRABALHO CRIATIVO**

2023

**PATRÍCIA
NASCIMENTO
GOMES**

**CRIATIVIDADE NAS PEQUENAS AGÊNCIAS DE
COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL:
BOAS PRÁTICAS PARA UM AMBIENTE DE
TRABALHO CRIATIVO**

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 da Doutora Ana Sofia Coutinho de Almeida Dinis Esteves, professora auxiliar convidada do IADE-Universidade Europeia.

palavras-chave

Criatividade; Pequena agência de comunicação; Cultura Organizacional Criativa; Colaboração; Barreiras à criatividade.

resumo

Numa era marcada pela dinâmica da comunicação, as agências assumem um papel central na construção das narrativas que impulsionam o mundo dos negócios e da sociedade no geral. A criatividade surge como o elemento catalisador que dá vida a estas narrativas, moldando-as em formas que cativam e inspiram. Neste contexto, a criatividade emerge como a força vital que dita o ritmo da inovação e diferenciação. Esta pesquisa analisa o cerne desta dinâmica criativa, focando-se nas pequenas agências de comunicação em Portugal. O objetivo é examinar os estímulos que alimentam e os obstáculos que moldam a expressão criativa neste contexto multifacetado e como a Cultura Organizacional Criativa e a colaboração influenciam a criatividade. A abordagem metodológica adotada consistiu inicialmente numa vertente qualitativa, a qual se concretizou por meio da realização de entrevistas com CEOs das pequenas agências de comunicação em Portugal. O propósito desta etapa foi o de obter uma compreensão aprofundada de como estes profissionais estabelecem e gerem as relações entre a sua equipa e a criatividade, bem como identificar os fatores que mais influenciam este processo. Posteriormente, foi incorporada uma abordagem quantitativa, a qual se concretizou por meio de um inquérito online feito a diversos cargos dentro das agências (excluindo os CEOs). Esta etapa permitiu a avaliação sistemática do grau de importância que é dada à criatividade neste contexto específico e quais os fatores que têm maior impacto, do ponto de vista dos colaboradores. Concluiu-se que o fator que revela uma maior influência na criatividade das equipas é a Cultura Organizacional e que a estimulação da criatividade tem impacto direto no desempenho das pequenas agências de comunicação em Portugal. Que este estudo seja uma fonte de inspiração para aqueles que procuram não apenas compreender, mas também desafiar os limites da criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal.

Keywords

Creativity; Small communication agency; Organizational Culture; Colaboration; Barrires to creativity.

abstract

In an era marked by the dynamics of communication, agencies play a central role in building the narratives that drive the world of business and society in general. Creativity emerges as the catalyst that brings these narratives to life, molding them into forms that captivate and inspire. In this context, creativity emerges as the vital force that dictates the pace of innovation and differentiation. This research analyzes the core of this creative dynamic, focusing on small communication agencies in Portugal. The aim is to examine the incentives that fuel and the obstacles that shape creative expression in this multifaceted context and how Creative Organizational Culture and colabration influence creativity. The methodological approach adopted initially consisted of a qualitative aspect, which was achieved through interviews with CEOs of small communication agencies in Portugal. The purpose of this stage was to obtain an in-depth understanding of how these professionals establish and manage relationships between their team and creativity, as well as identify the factors that most influence this process. Subsequently, a quantitative approach was incorporated, which was carried out through an online survey carried out at various positions within the agencies (except CEOs). This step allowed the systematic assessment of the degree of importance given to creativity in this specific context and which factors have the greatest impact, from the employees' point of view. It was concluded that the factor that has the greatest influence on team creativity is Organizational Culture, and that the stimulation of creativity has a direct impact on the performance of small communication agencies in Portugal. May this study be a source of inspiration for those seeking not only to understand, but also to challenge the limits of creativity in small communication agencies in Portugal.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da criatividade	29
Tabela 2 - Questões das entrevistas	44
Tabela 3 - Questões dos questionários	47
Tabela 4 - Perfis dos Sujeitos entrevistados na primeira etapa da pesquisa.....	50
Tabela 5 - Dados de cada agência	66
Tabela 6 – Resumo dos resultados das entrevistas	66
Tabela 7 - Influência das barreiras à criatividade.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow. Adaptada de Hierarquia de necessidades de Maslow ..	12
Figura 2 - Desenho metodológico	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por gênero	68
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária	69
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por função	69
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por função e gênero.....	70
Gráfico 5 - Valorização da criatividade na agência.....	71
Gráfico 6 - Ferramentas de incentivo á criatividade promovidas pelas agências.....	71
Gráfico 7 - Frequência com que a agência utiliza as ferramentas	72
Gráfico 8 - Ferramentas de incentivo à criatividade utilizadas pelos inquiridos.....	73
Gráfico 9 - Frequência com que os inquiridos utilizam as ferramentas	73
Gráfico 10 - Considera que a cultura organizacional influencia a sua criatividade?	74
Gráfico 11 - Avaliação da cultura organizacional das agências.....	75

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

Definição da Problemática.....	4
Objeto de estudo e Objetivos de Investigação.....	6

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – CRIATIVIDADE E PRINCIPAIS CONCEITOS	8
1.1. Definição de criatividade.....	9
CAPÍTULO 2 – CRIATIVIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	12
2.1. A importância da criatividade nas organizações	13
2.2. Multidimensionalidade da criatividade	14
2.2.1. A pessoa	14
2.2.2. O processo	17
2.2.3. O produto	19
2.2.4. O ambiente	21
2.3. Estímulos e barreiras à criatividade.....	26
2.4. Metodologias de estímulo da criatividade	27
CAPÍTULO 3 – CRIATIVIDADE NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO	32

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA.....	38
4.1. Problema e Objetivos de Investigação	36
4.2. Objeto de investigação.....	37
4.3. Pergunta de investigação e pertinência do estudo	39
4.4. Formulação de hipóteses	39
4.5. Estratégia de investigação	40
4.5.1. Pesquisa Qualitativa	41
4.5.1.1. Objetivos.....	43
4.5.1.2. Contextualização com a revisão da literatura	43
4.5.1.3. Pesquisa Quantitativa.....	44
4.5.1.4. Contextualização com a revisão da literatura	47
4.5.1.5. Teoria da Análise Estatística.....	48

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
5.1. Entrevistas com CEOs de pequenas agências de comunicação em Portugal	48
5.1.1. Breve apresentação dos participantes.....	48
5.1.2. Análise do conteúdo das entrevistas	49
5.1.2.1. A importância da Criatividade nas Organizações.....	49
5.1.2.2. Técnicas e Ferramentas da Criatividade	52
5.1.2.3. Cultura Organizacional Criativa	55
5.1.2.4. Barreiras à criatividade	59
5.1.3. Resumo da Análise do Conteúdo das Entrevistas	61
5.2. Questionário online	66
5.2.1. Caracterização da Amostra.....	66
5.2.2. Análise dos principais resultados	69
5.2.2.1. Importância da criatividade nas organizações	69
5.2.2.2. Técnicas e Ferramentas da Criatividade	69
5.2.2.3. Cultura Organizacional Criativa	72
5.2.2.4. Barreiras à criatividade	74
5.2.3. Resumo da Análise dos Resultados aos Questionários Online	75
CONCLUSÕES	77
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	81
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS.....	86

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Design & Publicidade no IADE- Universidade Europeia. A escolha do tema desta investigação foi influenciada pela ocupação profissional da autora e com o propósito de identificar as boas práticas que possam contribuir para um ambiente de trabalho criativo em contexto de agência de comunicação.

Como tal, numa primeira abordagem, analisou-se os principais conceitos, de forma a entender melhor o que se entende por criatividade. De seguida a investigação centrou-se na criatividade em contexto organizacional, de forma a analisar de uma forma mais macro como é que esta ferramenta é explorada pelas empresas e quais os principais estímulos e barreiras que estão na base do desenvolvimento de um ambiente de trabalho propício à criatividade. E por fim procurou-se explorar investigações já feitas sobre a criatividade em ambiente de agência de comunicação.

Definição da problemática

Os seres humanos são providos de uma característica que lhes permite desenvolver-se e que deve ser utilizada. Trata-se da capacidade criativa. No nosso dia a dia são diversas as situações em que esta nossa característica é essencial, no entanto, e apesar da sua importância para os seres humanos, a criatividade é ainda um tema relativamente recente e pouco explorado. Ao longo da história foram diversas as barreiras que contribuíram, provavelmente, para esta falta de atenção com este tema, como o facto das primeiras definições de criatividade estarem relacionadas com entidades divinas, misticismo e espiritualidade. A verdade é que, ainda que não esteja relacionada com o campo espiritual, a definição de criatividade continua a gerar diferentes opiniões.

Independentemente de todos estes obstáculos é uma verdade universal que a criatividade é essencial no nosso quotidiano e cada vez mais importante na sociedade. As problemáticas e mudanças da contemporaneidade exigem soluções que possibilitem uma adaptação às transformações que decorrem. Assim, a criatividade não é só relevante para os seres humanos enquanto indivíduos como é também fundamental para organizações e existem cada vez mais empresas que contratam funcionários não pela personalidade ou capacidade de aprendizagem, mas sim, pela sua visão criativa e pela sua aptidão de encontrar novas soluções, inovadoras e originais.

Estas mudanças, sem mencionar a profundidade e intensidade que têm na sociedade, surgem e desenvolvem-se a uma grande velocidade, o que exige maior

flexibilidade e capacidade de adaptação por parte de todos, inclusive das organizações. A mudança é imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa.

Há relativamente poucas décadas, a capacidade tecnológica era o elemento diferenciador das sociedades mais avançadas. No entanto, com o passar do tempo, a tecnologia começa a mostrar-se insuficiente para assegurar a competitividade num contexto tão complexo como o atual, apesar de continuar a ser uma necessidade *sine qua non*¹. (Crea Business Idea, 2010)

Com os mercados cada vez mais saturados é imperativo que as empresas se destaquem dos concorrentes e que adquiram novas formas de o fazer. Como se destaca no projeto Crea Business Idea (2010) a tecnologia inovadora e os recursos humanos altamente qualificados já não são fatores suficientes para as organizações sobressaírem. Assim, a criatividade surge nas organizações como um novo fator que apesar de também associado ao conhecimento dos recursos humanos e inovação, sobressai como sendo um elemento diferenciador.

Mas não basta as empresas reconhecerem a criatividade como um fator importante na sua estratégia. Para que esteja presente no dia a dia das organizações é indispensável que se cultive um ambiente que seja favorável ao desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores e que apoie o processo criativo dos mesmos. Existem estímulos e barreiras, com que se pode e deve trabalhar para que se otimize a criatividade dos indivíduos, como a estrutura organizacional, a liderança, os recursos disponíveis, a cultura da organização, o clima, entre outros.

Por ser de extrema importância nas empresas, mas de difícil implementação, a investigação da criatividade no campo empresarial assume uma importância estratégica para as organizações, mas também para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Com este estudo proponho-me a analisar a utilização da criatividade e os processos criativos nas agências de comunicação, como é que esta característica pode ser influenciada em ambiente de agência.

Esta dissertação procura investigar quais são os fatores que inibem ou estimulam a criatividade e a extensão da sua influência, para que se possa contribuir para a investigação científica e enriquecer este campo de estudo.

¹ Expressão com origem no latim que pode ser traduzido como indispensável, essencial.

Objeto de estudo e Objetivos de Investigação

O principal objetivo deste estudo consiste em compreender como é composto um ambiente de trabalho criativo, mais concretamente em ambientes de pequenas agências de comunicação em Portugal.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, as pequenas empresas em Portugal empregam menos de 50 pessoas e “cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros”.

Ainda que Portugal demonstre um notável desempenho no campo do empreendedorismo, situando-se entre os Estados-Membros da União Europeia com melhores indicadores neste domínio, persistem desafios no que concerne ao financiamento, especialmente no que tange ao capital próprio. A ausência de estímulos para o financiamento por meio de recursos próprios é evidente, persistindo disparidades notáveis em relação aos incentivos disponíveis para o financiamento bancário. Desta maneira, a otimização do enquadramento regulatório, a redução dos encargos associados à participação nos mercados de capitais e a simplificação dos critérios de admissão e manutenção nesses mercados surgem como elementos cruciais para promover a agilidade e o crescimento das Pequenas e Médias Empresas (PME).

Verifica-se também que as PME necessitam de aprimorar a sua cultura empresarial, incorporando boas práticas em gestão e sistemas de controlo de gestão. É também notável um défice nos investimentos destinados ao desenvolvimento e à formação das pessoas nas áreas de gestão, liderança, inovação, gestão da mudança e transformação digital, entre outras.

As pequenas agências geralmente têm menos recursos financeiros e humanos, o que pode tornar mais difícil competir em termos de recursos criativos. As grandes agências muitas vezes têm equipas de especialistas em áreas criativas específicas, como *copywriter*, design, produção audiovisual, entre outras, o que pode ajudá-las a gerar ideias criativas com mais facilidade. As pequenas agências têm equipas menores e possivelmente menos especializadas, o que pode dificultar a produção de ideias mais criativas.

Deste modo, pretendo estudar mais aprofundadamente a criatividade em pequenas agências, de forma a contribuir para o desenvolvimento de estratégias para aumentar o potencial criativo.

Para isso, é necessário, primeiramente, aprofundar a investigação sobre a criatividade para se poder identificar as boas práticas para um ambiente de trabalho

criativo nas agências, através dos estímulos e barreiras impostos que influenciam a criatividade individual e de grupo.

A criatividade é ainda um tema muitas vezes menosprezado nas empresas, mas sendo essencial para a sua sobrevivência é cada vez mais relevante estudar formas de melhorar o desempenho criativo dos colaboradores.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – CRIATIVIDADE E PRINCIPAIS CONCEITOS

A criatividade é extremamente valiosa para os indivíduos e para a sociedade como um todo. Está relacionado à produtividade, adaptabilidade e saúde, e beneficia indivíduos, instituições e sociedades.

1.1.DEFINIÇÃO DE CRIATIVIDADE

Na História do Homem diversos fenómenos, individuais e coletivos, estão, direta ou indiretamente, associados ao processo de criatividade. No entanto, criatividade é algo conceptualmente complexo e de difícil definição.

Para entender a definição de criatividade, se assim existir, é importante entender a evolução do conceito e refletir sobre as principais teorias explicativas. Assim, neste subcapítulo, serão expostas algumas teorias por forma a perceber como se caracteriza a criatividade.

Dos primórdios à Pós-Modernidade

Nos antecedentes da criatividade, assim como de todos os objetos científicos, assiste-se ao surgimento de definições e explicações que são influenciadas pelos valores, crenças e vivências intrínsecas na camada social.

Primordialmente, e segundo De La Torre (1963), citado por David e Morais (2012), a criatividade foi mais relacionada com as artes e a filosofia e apresentava uma base teórica fortemente especulativa. Acreditava-se que a criatividade era como um dom divino concedido por uma entidade misteriosa.

(...) ser inspirado é receber de uma instância misteriosa, carregada de toda a capacidade característica do ato criador, o segredo de uma descoberta. Aqui o inventor não é mais do que mediador, instrumento pelo qual o Real ou o Belo, a Natureza ou o Espírito, se manifestam ao Homem (Rouquette,1973, p. 15).

A criatividade era vista como um objeto espiritual e divino, e por essa razão não podia estar sujeito a um estudo racional/ científico.

O período Pós - Segunda Guerra Mundial e a Modernidade

Apenas no século XX, mais concretamente nos anos 50, com o desenvolvimento das ciências exatas e naturais, começou a adotar-se uma conceção mais pragmática da criatividade e deixou de ser vista como uma obra divina. Nesta nova interpretação o essencial era desenvolver a criatividade através de programas de intervenção educativa, como a técnica de brainstorming.

Numa lógica completamente diferente surgiu simultaneamente a perspetiva psicanalítica de Freud, com uma aplicação na criatividade, em que se pretendia fundamentar o conceito de inspiração. Isto é “a obra criativa correspondia, deste modo, a

uma manifestação do inconsciente, sendo uma maneira de resolver conflitos internos e de o indivíduo conseguir obter um novo equilíbrio.” (David e Moraes, 2012, p.5).

Alguns dos cientistas que defendiam esta teoria, ressaltavam também a existência de um processo no pré-consciente do indivíduo. Primeiramente devia permitir-se a abertura aos processos inconscientes de associação de informação (diminuindo o controlo do ego) e de seguida analisar os resultados da primeira fase, de forma crítica e consciente, ajustando à realidade.

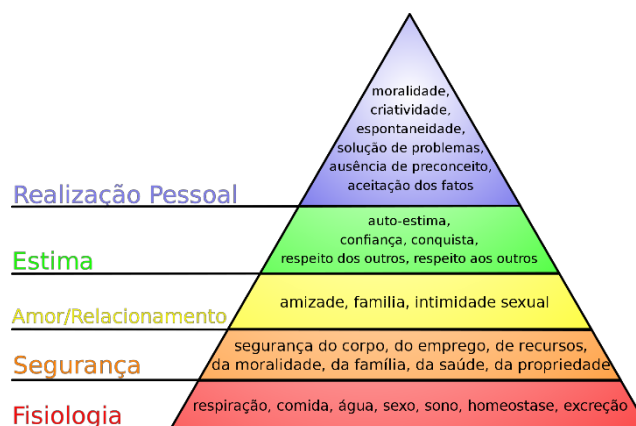
O fenómeno da globalização e a Pós-Modernidade

Apesar de a globalização ter-se iniciado nos séculos XV e XVII com os Descobrimentos, foi nos anos 60 do século XX que se deu a grande expansão deste fenómeno.

A globalização assume um papel decisivo na evolução e algumas destas transformações, que se traduziram em alterações profundas na sociedade, tiveram repercussões na forma de estar das empresas. A forte concorrência e a inevitabilidade de se tentarem destacar a partir da inovação, da qualidade e do aumento de produtividade passaram a integrar o objeto desta nova fase.

Nestas circunstâncias, a definição de criatividade adquiriu, mais uma vez, novos sentidos e significados. Surgiram assim duas abordagens numa tentativa de explicar o que é a criatividade e de que forma esta surge nos indivíduos. A abordagem Humanista, representada essencialmente por Maslow (1968) e Rogers (1959), defende que aspetos como a personalidade, a motivação e também o contexto sociocultural, são critérios a analisar para uma nova explicação de criatividade. Com Maslow (1968) deu-se ênfase à necessidade que o indivíduo tem de alcançar o seu máximo de potencial criativo. A busca incessante de autorrealização era assumida como uma constante presente em todas as pessoas, sendo a motivação suficientemente poderosa para gerar dinâmicas criadoras em quaisquer tipos de atividades, fossem elas mais ou menos quotidianas.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow. Adaptada de Hierarquia de necessidades de Maslow



Já com Rogers (1959), a realização criativa passava necessariamente pela produção e materialização em produtos, valorizando-se as interações indivíduo-meio na formação da personalidade de cada sujeito.

A abordagem Associacionista, como o nome indica, centrou-se essencialmente nas associações da informação que o indivíduo tinha disponível. Sempre se preocupou em encontrar respostas para perguntas tais como “de que forma se produzem as ideias?” e “como estas se relacionam?”. Para Mednick (1962 apud David e Morais, 2012), as informações estão organizadas cognitivamente em hierarquias e em agrupamentos, sendo a resposta criativa a que mais se afasta das associações mais frequentes e mais esperadas entre a informação disponível, obtendo-se nessa resposta criativa uma combinação original, mas que cumpra os requisitos exigidos (a eficácia face ao pedido).

A importância das teorias integradoras na Pós-Modernidade

Com o decorrer dos anos a globalização continuou a desenvolver-se e cada vez com passos mais largos. A mudança tornou-se imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa e até mesmo indivíduo. O conceito de criatividade tornou-se, assim, profundo, complexo e difícil de se traduzir numa única definição universal, sujeitando-se às culturas ou subculturas específicas onde cada indivíduo está inserido.

Para Amabile et al (1996 apud David e Morais, 2012), e autora do Modelo Componencial², existem três fatores que influenciam a criatividade: a motivação, as competências de cada sujeito num determinado domínio e as competências criativas relevantes. A motivação é, por si só, o motor que impulsiona as invenções criativas e está associada à postura do indivíduo com a tarefa e a percepção que o indivíduo tem de estar ou não criativo (se o sujeito não estiver disposto a realizar aquela tarefa, não terá a

motivação necessária para ser criativo). O segundo fator (as competências de cada sujeito num determinado domínio) está relacionado com as aptidões cognitivas, motoras e da educação (formal e informal) a que o indivíduo foi exposto.

As competências criativas relevantes são também determinantes num indivíduo, pois é necessário haver um conhecimento apropriado de estratégias que conduzam à criação. Assim, para Amabile et al (1996), estes fatores que influenciam a criatividade, dependem da personalidade, da formação e da experiência em inovar.

O autor do Modelo Sistémico³, Csikszentmihalyi (1990 apud David e Morais, 2012), defende que a criatividade é o fruto da associação de três fatores: Indivíduo (através das suas motivações, interesses, personalidade e processos cognitivos transforma os dados recebidos), Campo (contexto envolvente em que se avalia as ideias propostas) e Domínio (sistema simbólico que permite a propagação cultural a outras gerações).

“É o Campo que determina quais são as realizações desviantes e quais as criativas do Indivíduo, a manter (ou não) no Domínio (ou área de conhecimento) e cujos conteúdos específicos são passíveis de transmissão a novas gerações.” (David e Morais, 2012, p.10).

Todas estas teorias fortificam a percepção da complexidade da definição de criatividade, a impossibilidade redutora de defini-lo ou mesmo explicá-lo por dimensões singulares.

CAPÍTULO 2 – CRIATIVIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Existe um crescente reconhecimento acerca da importância da criatividade como um fator primordial para a promoção da inovação e do sucesso a longo prazo das organizações. Tal reconhecimento tem sido impulsionado pelo cenário globalizado, pela intensa competição no ambiente organizacional e pelo ritmo acelerado das mudanças. Neste contexto, as organizações têm sido pressionadas a otimizar a utilização de seus recursos disponíveis, o que inclui a exploração da criatividade do seu capital humano.

² Neste modelo evidenciam-se três componentes elementares para o conceito de criatividade: a motivação para a tarefa, as habilidades relevantes do domínio e os processos criativos relevantes.

³ O Modelo Sistémico expõe a criatividade como um sistema inter-relacional composto por três componentes: o domínio, o campo e o indivíduo.

2.1. A IMPORTÂNCIA DA CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo das últimas décadas, têm ocorrido diversas transformações que impactaram o ambiente organizacional. Mudanças nos paradigmas sociais, culturais, tecnológicos e económicos têm exigido que as empresas ajustem os seus modelos organizacionais para se manterem competitivas num ambiente cada vez mais dinâmico e flexível. Uma dessas mudanças é a incorporação de capitais imateriais, como a criatividade, no processo de produção de produtos e serviços, resultando na dependência do sucesso organizacional em relação aos níveis de criatividade da empresa e sua capacidade de inovação (Martins, E.; Martins, N., 2002; Bhattacharyya, 2007; Seidel; Roseman: Becker, 2008).

No entanto, devido à dificuldade de medir a criatividade de forma isolada, esta interage com outros aspetos e características dentro das organizações, contribuindo para a compreensão de como a criatividade se relaciona com o complexo sistema das empresas. Um desses fatores é o próprio conceito de criatividade organizacional, que embora não possua uma definição única, apresenta definições convergentes com significados semelhantes e considera o ambiente organizacional como um todo, incluindo indivíduos, processos, produtos, entre outros. Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 293) definem a criatividade organizacional como "a criação de um produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil por meio da colaboração de indivíduos num sistema social complexo". Nesta perspetiva, a criatividade está relacionada à criação de novos produtos, serviços, ideias, procedimentos ou processos resultantes do trabalho conjunto de indivíduos num ambiente organizacional complexo. Por sua vez, Heerwang (2002, p.1) define-a como "novidade útil - não uma novidade pelo mero facto de ser nova, mas uma novidade que pode ser aplicada e agregar valor aos produtos e serviços de uma organização", esclarecendo que a novidade no contexto da criatividade é algo que adiciona valor aos produtos e serviços na organização, podendo ser algo que já exista, desde que seja aplicado de forma nova.

Quando as organizações promovem um ambiente que valoriza a criatividade, os colaboradores sentem-se encorajados a contribuir com as suas ideias e perspetivas. Isto gera um senso de pertença, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a organização. A criatividade também pode ser uma fonte de satisfação pessoal e profissional para os colaboradores, aumentando a sua motivação e desempenho no trabalho.

2.2. MULTIDIMENSIONALIDADE DA CRIATIVIDADE

Em 1961 James Melvin Rhodes propôs uma das primeiras categorizações da criatividade, dividindo-a em quatro elementos principais: a pessoa, o processo, o produto e o ambiente criativo.

Esta divisão permite-nos ter uma visão mais organizada e completa sobre como a criatividade interage connosco enquanto indivíduos e com as organizações.

2.2.1. A pessoa

Ao longo da pesquisa no campo da criatividade, tem sido uma questão de grande importância e interesse investigar e medir aspetos da criatividade relacionados com a pessoa ou a personalidade criativa. Várias pesquisas têm sido conduzidas com o propósito de estudar indivíduos altamente criativos, visando identificar características ou traços comuns que possibilitem, posteriormente, a comparação com outros indivíduos, com a suposição de que resultados semelhantes estejam relacionados a uma predisposição para comportamentos criativos (Plucker & Renzulli, 2009).

As pesquisas têm sido produtivas na procura por aspetos que possam caracterizar a personalidade criativa. Neste sentido, alguns investigadores têm mencionado características como a consciência intrínseca da criatividade, a originalidade, a independência, a propensão a assumir riscos, a curiosidade, o senso de humor, o interesse pelo complexo e pelo novo, a apreciação artística, a mente aberta, o desejo de privacidade e a tolerância à ambiguidade (Plucker & Renzulli, 2009) como atributos encontrados em indivíduos criativos. Harrington (1999) também menciona algumas qualidades que têm sido identificadas como características da personalidade criativa. Entre essas qualidades, estão a curiosidade, uma ampla variedade de interesses, a tolerância à ambiguidade, a confiança em si mesmo no seu campo de atuação criativo, o pensamento e julgamento independentes e a imaginação.

Tanto no mercado de trabalho como na vida pessoal é imprescindível saber inovar, agir de forma rápida, criativa e ir além do que é esperado. No mercado de trabalho, o sucesso das empresas depende da sua forma de se destacar e fazer mais do que os concorrentes do mesmo setor.

“A criatividade é extremamente valiosa para os indivíduos e para a sociedade como um todo. Está relacionada à produtividade, adaptabilidade e saúde, e beneficia indivíduos, instituições e sociedades.” (Runco, 2004, p.29).

Todos nós temos potencial criativo e este não tem de estar obrigatoriamente refletido no nosso desempenho. Para Runco (2004, p.31) é perfeitamente aceitável existir uma discrepância entre a performance de um indivíduo e o seu potencial e defende até que “Se for expresso, torna-se desempenho real, que exclui o potencial.”. No entanto, para explorar o potencial criativo, temos de investir tempo e esforço para o desenvolver e isto implica que haja interesse e motivação.

Sendo essencial amplificar a potencialidade criativa do Homem, para que haja uma evolução da humanidade, é imprescindível considerar os variados fatores que favorecem ou inibem o seu desenvolvimento. Estes fatores podem ter diversos contextos e origens e Oliveira (2010) destaca cinco fatores influenciadores da criatividade que foram objetos deste estudo.

Fator família

Enquanto criança o primeiro contacto que se tem com o mundo exterior é feito através da família e ao nascer a criança apropria-se da realidade que a cerca. A família é o espaço onde a criança se desenvolve e passa por um extenso processo de apropriação da cultura de uma determinada sociedade e de hábitos. Segundo Oliveira (2010):

A família é o primeiro modelo para a criança: educadora, incentivadora, apoiante e nutridora do seu desenvolvimento. Nos primeiros anos de vida, os atributos de personalidade dos pais, sua forma de agir e criar os filhos, o ambiente do lar e a forma de relacionamento são elementos de influência no desenvolvimento do potencial criativo.

Incorporados neste fator, existem elementos inibidores e facilitadores da criatividade. Para Oliveira (2010) a estimulação dos interesses infantis e a existência de condições adequadas à exploração dos seus interesses, o relacionamento família-criança não possessivo, o incentivo à independência e à autoconfiança, são fatores que promovem a criatividade. Como fatores inibidores a autora enuncia o autoritarismo e a crítica constante.

É evidente a importância que a família tem no desenvolvimento do potencial criativo, no entanto, grande parte das capacidades criativas adquiridas na infância são inibidas no decurso da vida.

Fator escola

A escola é o segundo contacto que temos com o mundo que nos rodeia. Pode estimular a criatividade se promover uma aprendizagem construtiva, cooperativa e significativa.

Apesar de cada indivíduo nascer com um determinado potencial criativo, este pode ser aprendido e estimulado, assim, o docente necessita de conhecer e aplicar técnicas que estimulem o desenvolvimento da criatividade.

Dias, Enumo e Azevedo Junior (2004) investigaram a relação entre a criatividade (através de um programa de criatividade) e o desempenho académico e cognitivo de 17 alunos com dificuldades de aprendizagem e compararam com um grupo de controlo. Este programa permitiu a melhoria significativa no desempenho escolar dos 17 alunos que participaram.

Apesar de se reconhecer a relevância da criatividade, existe pouco conhecimento sobre este tema por parte dos docentes, diretores e restantes responsáveis pela educação das crianças, fazendo com que estes ajam instintivamente.

(...) é preciso que a escola vislumbre a criatividade como um meio de voltar a encantar os alunos, com aulas prazerosas, estimulando e desenvolvendo o potencial criativo que existe dentro de cada aluno. É preciso banir da escola as barreiras à expressão criativa, tornando-a formadora de cidadãos criativos para este mundo complexo em mudanças. (Oliveira, 2010, p.97)

Fator contexto sociocultural

Ainda que não tão complexo como o de criatividade, o conceito de cultura pode ser interpretado de diversas formas e englobar diferentes pontos de vista e características.

Edward Tylor definiu pela primeira vez o termo cultura, em 1817, como sendo um conjunto de costumes, hábitos, leis, crenças e tradições (Welsch e Vivanco, 2018), que se relaciona de forma dependente uns com os outros, de uma determinada sociedade. No entanto, esta definição foi se desenvolvendo e atualmente defende-se que a cultura é algo que, na maior parte das vezes, sofre mutações e evolui a uma grande velocidade podendo, ou não, ser identificável.

A criatividade, conforme Oliveira (2010) é definida por critérios sociais, mas também os define. O produto do processo criativo é o que a sociedade vê, como a capa de um livro, e que pode ou não ser aprovado. No entanto, a sociedade não tem apenas o papel de acolher novas ideias e produtos, mas ela própria estabelece que tipo de novidade deve ser produzida. Assim, um produto novo, diferente, original, criativo, dependerá da cultura para ser ou não aceite socialmente.

Oliveira (2010) concluiu que a cultura interfere com a definição e com o processo de criatividade e que possui um conjunto de características que a podem estimular ou inibir. Para a autora “(...) a análise da criatividade em diversas culturas mostra que a criatividade é dependente do contexto.” (p.89).

Fator saúde

Quando se fala em saúde, geralmente associamos à saúde física e negligenciamos a saúde mental. Para se ser criativo é necessário estar-se disposto a explorar o potencial criativo e para tal é, obviamente, necessário termos a nossa saúde equilibrada. No entanto, a criatividade também nos pode influenciar neste sentido, particularmente na saúde mental. Para Oliveira (2010, p.89) “o encontro do ser humano intensamente consciente com o mundo, e o processo criativo é a expressão da saúde emocional da pessoa em realizar algo novo.”.

Fator ambiente de trabalho

Em adição a todos os fatores abordados anteriormente, é também importante analisar o ambiente de trabalho em que o indivíduo está inserido, sendo este o fator mais relevante para este estudo.

A criatividade é importante para o ser humano enquanto indivíduo, pois permite desenvolver e encontrar soluções para o dia a dia. Mas é também relevante para as organizações, pois a criatividade permite-lhes distinguirem-se dos concorrentes.

Inovar depende do espírito imaginativo de cada indivíduo e das equipas, e é influenciado pelo ambiente das organizações.

2.2.2. O processo

O processo criativo está intrínseco à definição de criatividade. Existem várias abordagens e em tempos acreditou-se que o processo criativo era associado a agentes externos, como musas ou uma entidade misteriosa que inspiravam o criador.

Atualmente sabe-se que o processo criativo é fruto de uma intensa e profunda atividade cerebral, mas ainda não se sabe como funciona exatamente este processo.

Graham Wallas, professor universitário e teórico em ciência política e relações internacionais, desenvolveu um dos mais notáveis modelos. Este modelo divide processo criativo em 4 etapas.

Preparação

Para Wallas (1926), a preparação é a primeira etapa do processo criativo e consiste numa fase preparatória em que o sujeito se abastece de ferramentas, teóricas e práticas, para identificar e investigar um problema num determinado contexto.

Este estágio exige um esforço consciente e voluntário de compreensão e análise que inclui a seleção de muitas das informações já disponíveis. Devemos procurar analisar as causas e consequências do problema, conversar com pessoas, ouvir opiniões e investigar o que já foi feito por outros em situações idênticas.

Como Wallas (1926, p.37) indica, o estágio de Preparação é uma fase de “(...) uma análise difícil, consciente, sistemática e frívola do problema.”

Incubação

A mente humana tem a fantástica capacidade de trabalhar ininterruptamente, mesmo que não queiramos, no entanto, na segunda fase do processo criativo, devemos evitar pensar conscientemente sobre o problema (Wallas, 1926).

O subconsciente encarrega-se de procurar ligações inesperadas para a resolução do problema e novas conexões são formadas. As ideias surgem espontaneamente, como através de um sonho, uma caminhada ou qualquer outra atividade que faça o indivíduo distanciar-se intencionalmente da situação.

Wallas sugere uma técnica para a otimização dos resultados deste estágio: “Regularmente podemos obter melhores resultados ao iniciarmos diversas tarefas ao mesmo tempo, e voluntariamente deixando-as inacabadas enquanto nos dirigimos a outras, do que se terminarmos o nosso trabalho sobre cada problema de cada vez.” (Wallas, 1926, p. 86)

Iluminação

A iluminação é o momento em que as ideias começam a ganhar forma e o agente criador compreende a solução para o seu problema. Representa o momento, a que alguns chamam “experiência eureka”, em que se faz a associação efetiva de todas as conexões proporcionadas pelo trabalho conjunto do consciente com o subconsciente.

Esta é a fase em que a ideia se materializa em algo concreto: “O insight da iluminação requer uma conexão de ideias e estímulos vindos tanto do consciente quanto do inconsciente, de maneira a formar uma hipótese súbita baseada em interpretações.” (Santos, 2019, p.6)

Santos (2019) cita Tavares (1998, p. 30) “É o momento crucial da criação, geralmente instantâneo, no qual se estabelecem as associações mentais. (...) Nesse período, o inconsciente anuncia de súbito os resultados.”.

Verificação

O processo criativo não se limita a procurar e encontrar soluções para problemas, existentes ou inexistentes, é também necessário testar e avaliar a solução.

No quarto e último estágio deste processo Wallas propõe que se faça uma reflexão, em que o indivíduo retoma o esforço mental consciente com o intuito de testar a validade, a partir de critérios lógicos do pensamento, da ideia gerada.

Se o processo criativo não resultar numa solução para o problema, será necessário voltar à fase de incubação e considerar novas opções para atingir a meta.

No entanto “no fluxo diário do pensamento, estes quatro estágios diferentes sobrepõem-se constantemente à medida que exploramos diferentes problemas.” (Wallas, 1926, p.81), uma vez que a criatividade é um instrumento complexo, de diversas peças que estão interligadas equilibradas entre si. “As etapas podem inclusive misturar-se entre si, criando uma elaborada teia mental de conexões superpostas, pois não lidamos com causas e situações individuais no dia a dia, mas com a resolução de inúmeros problemas simultaneamente.” (Santos, 2019, p.7).

2.2.3. O produto

De acordo com Ma (2009), o conceito de produto criativo abrange uma variedade de manifestações, tais como ideias, soluções ou performances, que são criadas através de processos criativos. Estes produtos criativos podem ser avaliados levando em consideração diversos critérios, tais como fluência, flexibilidade, elaboração, originalidade, qualidade, entre outros.

Para Martim (2007), uma abordagem mais relevante para o estudo da criatividade consiste em focarmos-nos nos resultados ou produtos do processo criativo, em vez de investigar a sua relação com a personalidade e os processos subjacentes, pois

(...) processos e atividades criativas são aqueles que levam (ou tendem a levar) à descoberta e invenção de produtos criativos; pessoas e grupos criativos inventam ou descobrem produtos criativos; organizações criativas desenvolvem produtos criativos; condições de trabalho criativas conduzem a produtos criativos; e assim por diante. (Martim, 2007, p.9-10)

Ao abordarmos o conceito de produto criativo, surge uma questão que lhe está intrínseca: a quem se destina um produto considerado criativo? Observa-se que, enquanto alguns indivíduos podem considerar uma ideia como genuinamente criativa, outro grupo de pessoas pode avaliá-la como pouco ou nada criativa. Frequentemente, constata-se que a apreciação de um produto criativo é atribuída àqueles que o desenvolveram, uma vez que se dedicaram à sua conceção e elaboração, podendo inclusive não ter desenvolvido algo semelhante anteriormente (Wechsler, 2008). Portanto, um dos principais desafios no estudo do produto criativo reside na sua forma de avaliação.

No âmbito das características essenciais de um produto criativo, Mackinnon (1978) propõe um conjunto de cinco elementos fundamentais. De acordo com o autor, um produto criativo deve exibir: originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante e transformação de princípios antigos. A originalidade refere-se à singularidade do produto ou da ideia, ou seja, a sua escassez dentro de uma determinada população estatística. A adaptação à realidade implica que o produto tenha alguma utilidade prática. A elaboração diz respeito ao aprimoramento e organização do produto, tornando-o posteriormente transmissível e demonstrando a sua aplicabilidade. Embora Mackinnon (1978) observe que a solução elegante e a transformação de princípios antigos não sejam condições absolutamente necessárias, defende que a sua presença enriquece o produto. Neste sentido, a solução elegante diz respeito ao aspeto estético da solução encontrada. Por outro lado, a transformação de princípios antigos envolve um nível eminente de criatividade, superando os princípios contemporâneos da sociedade que são considerados corretos até ao momento. Neste contexto, destacam-se exemplos como Freud, Leonardo DaVinci, Picasso, Einstein, Darwin, Galileu, entre outros, que ultrapassaram as ideias predominantes de suas épocas e contribuíram para a transformação da sociedade.

A literatura avalia a criatividade em diferentes níveis, sendo a criatividade *Big C* (Beghetto & Kaufman, 2009) associada a um alto nível de contribuição para um

determinado domínio ou área específica de atuação. Por outro lado, a criatividade *Little c* refere-se à capacidade de adaptação e resolução de problemas quotidianos. Estes dois conceitos representam extremos distintos no espectro da criatividade.

A avaliação do produto criativo continua a ser um tema com diversas opiniões, sendo um tema bastante subjetivo. No entanto, em termos gerais, na investigação do produto criativo, são considerados dois aspetos fundamentais. O primeiro é a dimensão da novidade. Isto implica que o produto deve conter algum elemento ou característica que demonstre inovação e originalidade. O segundo aspeto diz respeito ao seu valor ou à utilidade prática. Este critério possibilita uma seleção mais criteriosa dos produtos, evitando que criações excêntricas e descabidas sejam consideradas como produtos criativos. No entanto, alguns pesquisadores também apontam para um terceiro aspeto relacionado com o sentido estético ou elegância do próprio produto (O'Quin & Besemer, 1999).

2.2.4. O ambiente

A nova realidade do mundo globalizado está a transformar o mercado de trabalho, tornando-o cada vez mais competitivo. No entanto, é necessário ter consciência desta mudança e se até há pouco tempo as organizações conseguiam responder às necessidades do mercado sem grande inovação, contemporaneamente têm de se reformular para manter o seu valor. Segundo Alencar (1998, p.45) “Como a origem da inovação reside nas ideias criativas dos indivíduos, a criatividade tem recebido uma atenção crescente. Ela tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização.”.

O ser humano tem capacidades criativas que lhe possibilitam desenvolver aptidões essenciais em contexto profissional, contudo para que as mesmas possam manifestar-se é importante incitá-las. Não é exequível ser criativo se não houver um contexto favorável, porque a criatividade não ocorre no vácuo. Os colaboradores com melhor desempenho criativo são os que são desafiados a melhorar as suas habilidades.

O ambiente profissional afeta toda a extensão da vida do ser humano e quando as organizações não oferecem condições que propiciem a qualidade de vida dos colaboradores, os efeitos são bastante prejudiciais, como a diminuição da produtividade (Pandita & Ray, 2018).

O ambiente de trabalho é composto por três níveis: o individual, o de grupo e o organizacional. Estes três domínios têm de estar em perfeita sincronia para que o processo criativo possa fluir.

Nível individual

Neste nível, e de acordo com Amabile et al (1996) a criatividade individual depende de três elementos: expertise, creative thinking e motivação. A investigadora distingue estes 3 componentes como “habilidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação” (p.42). respetivamente.

Expertise

Caracteriza-se por ser uma soma de aptidões cognitivas usadas na resolução de problemas. Integra a competência técnica, o conhecimento referente à área e também o potencial para desempenhar o know-how exigido na área de atuação.

Creative Thinking

Creative thinking (pensamento criativo) é o elemento que pode viabilizar o alto desempenho criativo do indivíduo. O pensamento criativo obtém intencionalmente novos insights e ideias diferentes e, frequentemente, envolve explorar diferentes estilos de pensamento e examinar informações de diferentes pontos de vista.

Motivação

O terceiro componente define a dimensão com que um indivíduo se compromete e usa a sua expertise e o seu pensamento criativo numa tarefa. A motivação é o incentivo que leva uma pessoa à ação e assume duas formas: intrínseca (provém do indivíduo) ou extrínseca (provém do contexto do indivíduo).

Nível de grupo

Este nível aborda o a agrupação de indivíduos e é onde são examinados os fatores de formação de equipas e liderança.

Formação de equipas

A solução criativa de problemas realizada por equipas possui benefícios e riscos e envolve processos distintos dos processos da criatividade individual. Assim, dentro

deste fator, é importante analisar a composição do grupo, os processos sociais do grupo (ex: conflito e comunicação interna) e os processos cognitivos do grupo (ex: modelos mentais compartilhados).

Liderança

Todos os líderes dos diferentes níveis hierárquicos precisam de ter competências e consciência da importância do seu papel na inovação, uma vez que influenciam a criatividade dos indivíduos e grupos de diversas formas. Precisam também de ter características, conhecimentos e habilidades específicos, isto porque liderar pessoas e equipes criativas é diferente da liderança de pessoas de atividades rotineiras.

Tendo isto em conta, é necessário explorar as características do líder, como o seu expertise e domínio de técnicas de pensamento criativo, a sua capacidade para liderança de pessoas (ex: estimular a atividade intelectual dos liderados), a liderança para condução de trabalho (ex: capacidade de direcionar o foco) e interação com a organização.

Nível organizacional

O ambiente de trabalho pode desencadear consequências na criatividade através da sua capacidade de influenciar a motivação. Os processos criativos no nível organizacional não dependem apenas do somatório do empenho dos indivíduos e dos grupos. Criar um ambiente em que os colaboradores se sintam livres para serem criativos afeta as motivações intrínsecas da performance criativa individual.

Cultura organizacional e clima organizacional

A cultura organizacional e o clima criativo são elementos cruciais no contexto das organizações contemporâneas, influenciando significativamente a capacidade de inovação e o desenvolvimento de soluções criativas. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, normas, crenças e práticas compartilhadas que moldam as atitudes, comportamentos e interações dos membros de uma organização. Todas as organizações têm uma cultura própria, uma cultura corporativa que lhe é própria, assim como diversas microculturas.

Uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é a de Schein, segundo a qual a cultura organizacional é

(...) um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 2004).

Para Schein (2004) a cultura organizacional criativa representa um ambiente empresarial que fomenta a inovação, a originalidade e a expressão individual. Este contexto valoriza a experimentação, o pensamento não convencional e a busca incessante por soluções inovadoras. Promove a liberdade de expressão e a disposição para assumir riscos, criando um espaço onde os colaboradores se sentem motivados e capacitados para gerar ideias disruptivas e contribuir de forma significativa para a evolução e prosperidade da organização. A cultura organizacional criativa é essencial para estimular a inventividade e a diferenciação num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Por sua vez, o clima criativo representa a percepção coletiva do ambiente de trabalho em relação à abertura, apoio e estímulo à criatividade e à expressão de ideias inovadoras.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção da criatividade. Uma cultura que valoriza a descoberta e exploração de novas ideias, a tomada de riscos calculados e a aprendizagem contínua cria um ambiente propício para a criação e implementação de ideias criativas. Organizações com uma cultura aberta e flexível, que encorajam a diversidade de perspectivas, estimulam a criatividade dos colaboradores. Ademais, uma cultura que recompensa e reconhece o pensamento criativo incentiva os indivíduos a aderirem ativamente no processo de inovação.

O clima criativo refere-se à atmosfera psicológica e emocional percebida pelos colaboradores em relação à criatividade no ambiente de trabalho. Um clima criativo positivo é caracterizado pela confiança psicológica, onde os indivíduos se sentem seguros para expressar as suas ideias, fazer perguntas, desafiar suposições e contribuir de forma criativa. Este clima estimula a colaboração, a troca de ideias e a construção coletiva do conhecimento. Por outro lado, um clima criativo negativo, caracterizado pela falta de confiança, receio de críticas e medo do fracasso, inibe a expressão criativa e a inovação.

Tanto a cultura organizacional criativa quanto o clima criativo são influenciados pela liderança e pelas práticas de gestão. Líderes que promovem a criatividade demonstram apoio, estabelecem uma visão inspiradora, encorajam a autonomia e fornecem recursos e oportunidades de desenvolvimento.

Em suma, a cultura organizacional criativa e o clima criativo desempenham papéis fundamentais no estímulo à criatividade e à inovação nas organizações. Uma cultura que valoriza a criatividade, combinada a um clima que promove a confiança e a abertura, cria as condições necessárias para a criação de ideias inovadoras. Líderes e gestores desempenham um papel essencial na criação e na nutrição deste ambiente propício, contribuindo para o sucesso criativo e competitivo das organizações.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional centra-se em:

- Modelo de estruturas da organização - Estrutura de comunicação, estrutura de gestão de conhecimentos, processo de inovação e monitorização de resultados;
- Práticas de gestão de pessoas - É essencialmente o departamento dos recursos humanos, isto é, seleção de candidatos e gestão de cargos e recompensas;
- Arranjo físico do espaço de trabalho - Reflete grande parte das vezes a cultura criativa de uma empresa e é um dos principais fatores que influenciam a criatividade dos colaboradores no espaço de trabalho.

São inúmeros os fatores que influenciam a criatividade de um indivíduo, dentro e fora do seu ambiente profissional, no entanto, estes podem agrupar-se de acordo com o grau e tipo de influência.

Um conjunto de vários indivíduos formam um grupo e um conjunto de vários grupos compõem uma organização e por essa razão é necessário fazer a análise dos fatores partindo da unidade mais pequena, o indivíduo. Neste nível, e em ambiente profissional, analisa-se a sua habilidade, capacidade e pensamento criativo para a sua área de atuação, assim como as suas motivações (intrínsecas e extrínsecas).

Após a análise da unidade mais pequena, pode prosseguir-se para o nível de grupos. Complementarmente às características analisadas no nível anterior, é igualmente relevante examinar as composições dos grupos, a forma como interagem e as competências existentes dentro do grupo; identificar o líder e averiguar como este lida com os que estão sob a sua liderança, como conduz o trabalho a ser realizado e como efetua a ponte entre os indivíduos e a organização.

O nível organizacional abrange todos os fatores mencionados anteriormente, mas também a cultura organizacional, o clima que há dentro da empresa e também a sua

estrutura, isto é, o tipo de comunicação feita ou os níveis de chefias (Pandita & Ray, 2018).

Considero que a estrutura escolhida, inclui a maior parte das influências da criatividade num determinado contexto estudado e que a sua distribuição em níveis de atuação facilita a consolidação de um conjunto coeso para que se possam delinear ações com o objetivo de desenvolver e ampliar o potencial criativo nas organizações.

2.3. ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE

De acordo com Nakano (2019), a criatividade está sujeita a uma série de condições ambientais que influenciam o seu desenvolvimento. Tais condições incluem, por exemplo, as práticas interpessoais, o sistema de normas e valores da organização e a existência de incentivos e desafios que possam estimular ou inibir a produção criativa dos funcionários. Portanto, para que a criatividade possa ser efetivamente explorada na sua plenitude no contexto organizacional, é necessário que os fatores que estimulam a sua produção sejam incentivados, enquanto aqueles que inibem o seu desenvolvimento sejam minimizados.

Amabile et al. (1996) apresentam, no seu estudo, a proposição de cinco dimensões que têm impacto sobre a criatividade no ambiente de trabalho, denominadas como Fatores do Clima Criativo. São eles: encorajamento à criatividade, autonomia e liberdade, recursos disponíveis, pressões e impedimentos. Alencar (2005) destaca também a existência de diversos fatores que exercem influência no reconhecimento e na mobilização do talento criativo no contexto organizacional.

Diversas pesquisas realizadas com profissionais da área criativa foram analisadas por Alencar (2005), e os resultados apontaram que os principais fatores que inibem a criatividade são: intransigência e autoritarismo, falta de integração entre setores, falta de apoio para implementação de novas ideias e a ausência de estímulos aos funcionários. Por outro lado, a criatividade é potencializada em organizações cuja cultura reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, promove a harmonia do grupo, estabelece expectativas apropriadas, tolera as diferenças e reconhece os esforços individuais.

No que diz respeito aos obstáculos organizacionais para a criatividade, Amabile et al. (1996) destacam outros fatores, como a concorrência destrutiva dentro da organização, departamentos que dificultam o fluxo de trabalho de outros, críticas destrutivas, excesso de controlo por parte dos supervisores e a resistência por parte da alta administração em assumir riscos. A convergência desses fatores pode representar um

impedimento para os processos criativos, já que os indivíduos podem se sentir excessivamente vigiados e não encontrar um ambiente favorável para o desenvolvimento de ideias.

Nos seus estudos, Alencar e Formiga Sobrinho (2017) e Nakano (2019) identificaram diversos fatores que podem inibir a criatividade no ambiente de trabalho. Entre eles, destacam-se questões relacionadas com a estrutura organizacional, falta de incentivo à capacitação, ausência de compartilhamento de conhecimentos e informações entre os funcionários, falta de infraestrutura física adequada, tarefas repetitivas e monótonas sem desafios, excesso de rotina, falta de liberdade e autonomia, volume elevado de serviços, exigências extremas, ambiente hostil que pune os erros dos funcionários e não estimula a cooperação entre as áreas, centralização do poder e do processo de decisão e a cultura organizacional que valoriza a estabilidade, uniformidade, ordem e burocracia. Todos estes fatores podem prejudicar a criatividade dos trabalhadores, dificultando a geração de novas ideias e soluções para problemas organizacionais.

De acordo com Alencar e Formiga Sobrinho (2017) e Nakano (2019), os fatores que incentivam a criatividade no ambiente de trabalho incluem a cultura organizacional que valoriza as habilidades e esforços dos funcionários, a diversidade e a aceitação do novo e do erro. É também importante ter uma estrutura organizacional flexível e pouco hierarquizada, com integração de funcionários de diferentes áreas, expectativas apropriadas em relação ao trabalho, incentivo ao desenvolvimento de ideias e iniciativa, disponibilidade de recursos para implementação de novas ideias, capacitação profissional para o desenvolvimento máximo de potenciais e reconhecimento de habilidades individuais. É fundamental manter um clima desafiador e estimulante, promover a cooperação e reconhecer os esforços individuais e coletivos, assim como estimular a realização do trabalho de maneira diferente do usual.

É importante que as organizações estejam atentas a esses estímulos e barreiras para garantir um ambiente criativo e produtivo para a equipa, e para garantir a satisfação dos clientes com soluções criativas e inovadoras.

2.4. METODOLOGIAS DE ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE

Independentemente da presença de capacidades e habilidades criativas num indivíduo ou das condições propícias para estimular o fluxo criativo numa empresa, existem diversas ferramentas e técnicas disponíveis para facilitar o processo de

desenvolvimento de ideias. Estas técnicas podem ser aplicadas de forma geral, para a produção de ideias de modo abrangente, ou de forma mais específica, de acordo com as necessidades e objetivos da empresa. Neste sentido, existem diversas técnicas disponíveis que se destinam a cumprir diferentes propósitos dentro do processo criativo nas organizações. Essas técnicas são projetadas para auxiliar na compreensão dos problemas enfrentados, estimular o desenvolvimento de ideias quando nos deparamos com dificuldades no processo criativo e facilitar a seleção entre as ideias existentes.

Tabela 1 - *Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da criatividade*

TÉCNICA	NÚMERO DE PESSOAS		FINALIDADE		
	INDIVIDUAIS	EM GRUPO	COMPREENDER	CRIAR	SELECIONAR
Brainstorming		✓		✓	✓
Brainwritting	✓	✓		✓	✓
Mapa Mental	✓		✓		
SCAMPER	✓	✓		✓	
6 chapéus		✓	✓		

Fonte: Adaptado de Crea Business Ideia (2010)

As técnicas criativas representam recursos que podem ser usados tanto em âmbito individual quanto coletivo. Nos próximos pontos, serão apresentadas algumas das técnicas mais amplamente utilizadas. Embora o trabalho e a reflexão individual não sejam menos relevantes, a criação de ideias a partir de uma perspectiva de grupo, especialmente num contexto organizacional, oferece vantagens em relação à abordagem individual.

A literatura apresenta uma variedade de metodologias que abordam conceitos diversos, no entanto, é perceptível que muitas delas possuem apenas diferenças mínimas em termos de detalhes. Esta multiplicidade pode ser reduzida a um conjunto de metodologias base, que são representativas das demais. O objetivo desta escolha foi justamente simplificar e concentrar as metodologias selecionadas.

O Crea Business Ideia (2010) sintetiza estas ferramentas, explicando no que consiste cada uma delas, em que situações utilizar e como é que funciona o processo de cada uma.

Brainstorming

O brainstorming é uma técnica de criação de ideias amplamente utilizada para estimular a criatividade e o pensamento inovador. É um processo colaborativo no qual os participantes são encorajados a expressar livremente as suas ideias, sem restrições ou julgamentos imediatos.

O termo "brainstorming" foi desenvolvido por Alex Osborn, um gestor publicitário, na década de 1950. Osborn estava insatisfeito com as reuniões tradicionais de trabalho, nas quais a criatividade muitas vezes era inibida por críticas prematuras ou pela adoção de ideias convencionais.

O objetivo do brainstorming é gerar um grande número de ideias, promovendo a diversidade de pensamento e a exploração de diferentes perspectivas. “(...) consiste em anotar num quadro as ideias surgidas de maneira não sistematizada num grupo de pessoas para que depois possam discuti-las e seleccionar uma delas.” (CRIA, 2010, p.35)

A aplicação do brainstorming é aconselhada para abordar uma variedade de situações em que é necessário produzir um extenso conjunto de ideias. Embora seja possível utilizá-lo individualmente, devido à sua natureza essencialmente colaborativa, recomenda-se fortemente a sua aplicação em grupos de trabalho, visando maximizar os resultados obtidos.

Brainwriting

O brainwriting é uma técnica de produção de ideias que visa estimular a criatividade e a colaboração num ambiente de equipa. Os participantes escrevem as suas ideias individualmente em vez de verbalizá-las com o grupo. Esta abordagem permite que cada pessoa contribua com as suas ideias de forma independente, sem influência direta dos outros membros da equipa.

Esta técnica demonstra eficácia na recolha de ideias inovadoras por parte de grupos de indivíduos que se deparam com um problema ou situação. É especialmente recomendado em grupos nos quais os participantes não se conhecem ou não estão acostumados a participar em atividades deste tipo. Uma das vantagens da abordagem escrita reside na maior liberdade concedida às pessoas no momento de apresentar e discutir as suas ideias em público.

Mapa Mental

Os mapas mentais são representações gráficas que ajudam a organizar informações e ideias de forma visual. São criados a partir de um ponto central, que representa o conceito principal, e a partir dele, ramificações são desenhadas para representar ideias relacionadas ou sub conceitos. Essas ramificações podem estender-se ainda mais, formando uma estrutura hierárquica ou uma rede de conexões.

Os mapas mentais são uma ferramenta eficaz para registrar, organizar e visualizar informações complexas de maneira não linear. Permitem que o indivíduo explore diferentes associações, faça conexões entre conceitos e veja o panorama geral de um tema ou problema. A estrutura gráfica dos mapas mentais ajuda a estimular a criatividade, a compreensão e a retenção de informações.

Ao criar um mapa mental, é comum utilizar palavras-chave, frases curtas, ícones, cores e diferentes tipos de linhas para representar diferentes tipos de relacionamentos entre as ideias. A flexibilidade e a liberdade de expressão são características-chave dos mapas mentais, permitindo que cada pessoa desenvolva sua própria estrutura e estilo de representação.

Os mapas mentais podem ser utilizados em diversas situações, como na organização de projetos, no planejamento estratégico, na resolução de problemas, no estudo e na aprendizagem, entre outros contextos em que é necessário organizar e visualizar informações de forma eficiente e criativa.

SCAMPER

O SCAMPER é uma técnica de criatividade utilizada para estimular a criatividade e a resolução de problemas. Esta abordagem propõe uma série de perguntas predefinidas, cada uma representando uma palavra-chave associada a diferentes técnicas de criatividade. Essas perguntas ajudam a guiar o pensamento e a explorar diferentes perspectivas, levando a insights e soluções inovadoras.

A palavra SCAMPER é um acrônimo formado pelas iniciais das palavras em inglês que descrevem as perguntas-chave:

S: Substituir (substitute) - Pergunta-se se é possível substituir algum elemento do problema ou situação por outro.

C: Combinar (combine) - Explora-se a possibilidade de combinar elementos existentes para criar algo.

A: Adaptar (adapt) - Questiona-se como é possível adaptar ou modificar elementos existentes para melhorar a situação.

M: Modificar (modify) - Considera-se a alteração ou o ajuste de características, propriedades ou aspetos do problema.

P: Propor (propose) - Sugere-se novas ideias e propostas relacionadas ao problema.

E: Eliminar (eliminate) - Reflete-se sobre o que pode ser eliminado ou reduzido para simplificar o problema.

R: Reorganizar (rearrange) - Analisa-se a possibilidade de reorganizar ou reestruturar elementos existentes para obter novas soluções.

Estas perguntas funcionam como estímulos para o pensamento criativo, incentivando a exploração de diferentes abordagens e perspetivas. O SCAMPER pode ser aplicado individualmente ou em grupo, durante sessões de brainstorming ou em momentos de procura por soluções inovadoras. É uma técnica amplamente utilizada em ambientes criativos e de resolução de problemas, pois fornece uma estrutura simples e eficaz para estimular a criatividade e o aparecimento de ideias.

6 chapéus

A técnica "Seis Chapéus" é uma abordagem criada pelo autor Edward de Bono para facilitar o pensamento crítico, a tomada de decisões e a solução de problemas em grupo. A ideia central dessa técnica é que cada "chapéu" representa um modo de pensar específico, permitindo que os participantes assumam diferentes perspetivas ao abordar um assunto.

Cada "chapéu" simboliza um ponto de vista diferente, e durante uma discussão ou análise, os participantes são convidados a usar um chapéu de cada vez, adotando a mentalidade associada ao mesmo. Esses chapéus são os seguintes:

Chapéu Branco: Representa o pensamento objetivo e baseado em factos. Os participantes usam este chapéu para fornecer informações, dados e factos relevantes.

Chapéu Vermelho: Representa as emoções e sentimentos. Os participantes usam este chapéu para expressar intuições, opiniões subjetivas e sentimentos sobre o assunto.

Chapéu Preto: Representa o pensamento crítico e cautela. Este chapéu é usado para identificar riscos, problemas e desafios, apontando aspetos negativos e limitações.

Chapéu Amarelo: Representa o otimismo e a perspetiva positiva. É utilizado para identificar benefícios, vantagens e possibilidades positivas.

Chapéu Verde: Representa o pensamento criativo e a criação de alternativas. Este chapéu é utilizado para propor ideias novas, soluções inovadoras e abordagens criativas.

Chapéu Azul: Representa o controlo e a organização do processo de pensamento. O facilitador ou líder do grupo usa este chapéu para orientar a discussão, estabelecer objetivos, fazer resumos e controlar o tempo.

Ao usar os Seis Chapéus, os participantes podem concentrar-se num modo de pensar de cada vez, evitando conflitos desnecessários e incentivando a colaboração construtiva. Esta técnica promove uma análise abrangente do problema, considerando diferentes perspetivas e melhorando a qualidade das discussões e decisões em grupo.

CAPÍTULO 3 – CRIATIVIDADE NAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

A criatividade é extremamente valiosa para os indivíduos e para a sociedade como um todo. Está relacionado à produtividade, adaptabilidade e saúde, e beneficia indivíduos, instituições e sociedades.

No contexto das agências de comunicação, a dinâmica da criatividade pode divergir em relação a outras organizações devido à singularidade do setor e às necessidades e exigências específicas dos clientes. Nestas agências, a criatividade ocupa uma posição central e inalienável ao longo de todo o ciclo de operações, desde a idealização de campanhas até a formulação de estratégias comunicacionais (Forsgren, T., Tregert, M., Westerlund, F., 2004).

Assim, as agências de comunicação assumem a responsabilidade pela criação de campanhas publicitárias e de marketing que se destacam no mercado. A criatividade consagra-se como um fator preponderante na conceção de ideias inovadoras e na formulação de soluções impactantes, destinadas a prender a atenção do público-alvo e a transmitir a mensagem de maneira eficaz.

Numa esfera caracterizada por uma concorrência acirrada, como é o caso da indústria da comunicação, a criatividade desempenha um papel distintivo. Múltiplas agências competem pela aquisição dos mesmos clientes e projetos. Nesse contexto, a capacidade de produzir soluções criativas e pensamento genuíno desponta como um elemento diferenciador crucial.

A compreensão aprofundada do público-alvo apresenta-se como um imperativo para as agências de comunicação, fundamentando a formulação de estratégias eficazes. No âmbito deste imperativo, a criatividade assume uma função vital na produção de *insights* referentes aos comportamentos dos consumidores. Por conseguinte, delineiam-

se abordagens singulares para estabelecer conexões emocionais com a audiência e para transmitir a mensagem de maneira ressoante e marcante.

A volatilidade do cenário comunicacional, caracterizado pela constante emergência de novas tecnologias e tendências, requer adaptabilidade e respostas ágeis das agências de comunicação. Estas instituições devem ostentar uma postura criativa e flexível para assimilar estas transformações e capitalizar as oportunidades emergentes. A criatividade revela-se um instrumento eficaz por meio do qual as agências podem originar soluções eficientes e inovadoras que satisfaçam as necessidades perpetuamente mutáveis dos clientes.

A fertilidade da criatividade no âmbito das agências de comunicação é frequentemente catalisada por um ambiente de colaboração. Nesse contexto, equipas multifacetadas congregam as suas competências e perspetivas para nutrir a criatividade coletiva. Tal atmosfera colaborativa incita a troca de ideias, promovendo o pensamento sinérgico e culminando na geração de soluções criativas e impactantes (Forsgren, T., et al, 2004).

Em resumo, o papel da criatividade em agências de comunicação é fundamental para ideias inovadoras, corresponder às necessidades dos clientes, destacar-se num mercado competitivo e criar estratégias de comunicação eficazes que se conectem com o público-alvo. A criatividade é um componente essencial para o sucesso e a diferenciação das agências de comunicação.

Na análise bibliográfica, foram apresentados diversos conceitos e perspetivas sobre a criatividade. Sendo um tema tão subjetivo é importante perceber no que assenta a ideia de criatividade, para estudar as características que lhe estão inerentes e como se desenvolve.

Ainda que na era primordial, a criatividade fosse vista como um dom divino, impossível de ser estudada cientificamente, na era moderna, a criatividade começou a ganhar relevância em diversos campos e inclusive no dia a dia. O desenvolvimento industrial e tecnológico tem gerado problemas e obstáculos em diversas áreas, tornando a criatividade uma característica cada vez mais importante. Tanto no mercado de trabalho como na vida pessoal, é essencial saber inovar e agir de forma criativa. Segundo Runco (2004), a criatividade está relacionada com a produtividade, adaptabilidade e saúde e beneficia indivíduos, instituições e sociedades. Todos têm potencial criativo, que pode ser desenvolvido com interesse e motivação. Para tal é imprescindível identificarmos os

fatores, percebermos como é que estes influenciam a nossa criatividade e quais as fases do processo criativo em que podemos e devemos agir.

Empresas de sucesso dependem da sua capacidade de se destacar e fazer mais do que os concorrentes. Assim, este é um tema que é cada vez mais relevante de ser estudado em ambiente empresarial, destacando quais os estímulos e barreiras ao desenvolvimento criativo. É possível separar os diversos fatores em três níveis: individual, de grupo e organizacional. Desta forma conseguimos entender de que forma e a amplitude do impacto de cada fator no sucesso da organização e como podemos melhorar.

Embora existam estudos do impacto da criatividade no dia a dia de empresas e agências de comunicação, ainda pouco foi estudado sobre a criatividade em pequenas agências em Portugal. Assim, é necessário identificar quais são as boas e más práticas desta área e perceber como é que a criatividade impacta no sucesso das pequenas agências. Neste sentido, o seguinte capítulo será focado na identificação de estímulos e barreiras à criatividade em pequenas agências de comunicação no mercado de Portugal e interpretar como estes afetam a capacidade criativa dos colaboradores.

CAPÍTULO 4 – MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA

Neste capítulo, será de novo exposto o problema de investigação; os objetivos (geral e específicos) serão comentados novamente e será definida a abordagem da investigação através da formulação de questões de pesquisas e hipóteses. Será também estabelecida a estrutura da investigação, a metodologia adotada e os métodos de pesquisa propostos.

4.1. PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Conforme exposto anteriormente, a criatividade é uma característica cada vez mais importante a ser estimulada tanto no nosso dia a dia quer como indivíduos, como também no ambiente empresarial, uma vez que é imperativo ser inovador e para isso precisamos da criatividade.

A criatividade é de extrema importância nas agências de comunicação, pois é o principal motor que impulsiona a criação de ideias inovadoras e diferenciadoras, capazes de atrair a atenção e o interesse do público-alvo. A capacidade de pensar fora da caixa, de encontrar soluções originais para problemas complexos, de criar conteúdo cativante e memorável é um dos principais diferenciadores das agências de comunicação de sucesso.

O tema proposto pretende conduzir um estudo que permita identificar as boas práticas para um ambiente de trabalho criativo em pequenas agências de comunicação em Portugal. Nesse sentido, o objetivo geral é identificar como é composto um ambiente de trabalho criativo, mais concretamente em ambiente de pequena agência de comunicação. No entanto, e embora existam diversos estudos sobre o tema em agências de comunicação, a criatividade ainda foi pouco estudada em pequenas agências de comunicação que atuam no mercado português.

A criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal assume uma importância acrescida devido a vários fatores específicos do contexto nacional. Em primeiro lugar, Portugal possui um mercado de comunicação relativamente mais pequeno quando comparado com outros países europeus, o que intensifica a concorrência entre as agências. Neste cenário, a capacidade de inovar e criar soluções únicas é um diferencial crucial para a sobrevivência e o crescimento destas entidades.

Ademais, Portugal é conhecido pela sua rica cultura e história, o que proporciona uma base sólida para a criação de campanhas de comunicação com um apelo emocional e culturalmente relevante. A habilidade de estabelecer uma ligação com a identidade

cultural do público português é um elemento diferenciador que pode ser potenciado pela criatividade.

O mercado português é altamente dinâmico e sensível às tendências globais. A capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente de negócios é essencial para o sucesso das agências de comunicação em Portugal. A criatividade desempenha um papel crucial nesse processo, permitindo que as agências respondam de forma ágil e inovadora às demandas em constante evolução.

Ademais, a economia portuguesa, embora em crescimento, ainda é marcada por uma relativa moderação em comparação com outras nações europeias. Neste contexto, as pequenas agências de comunicação muitas vezes operam com recursos limitados. A capacidade de aplicar a criatividade de forma eficaz permite a estas agências maximizar o impacto das suas campanhas, mesmo com orçamentos restritos.

Por todas estas razões, a ênfase na criatividade em pequenas agências de comunicação em Portugal é de particular importância para garantir a competitividade e a relevância destas entidades num mercado nacional e global em constante evolução. A capacidade de inovar e criar soluções distintivas é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade destas agências no contexto específico de Portugal.

Sendo o objetivo geral deste estudo a investigação de estímulos e barreiras à criatividade em pequenas agências de comunicação em Portugal, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Identificar os fatores que estimulam a criatividade em pequenas agências de comunicação em Portugal, a partir da perspetiva dos profissionais de comunicação que trabalham nessas agências.
2. Analisar se as ferramentas/ técnicas de estimulação da criatividade e colaboração desempenham um papel crucial e quais as mais influentes.
3. Analisar as barreiras que inibem a criatividade em pequenas agências de comunicação em Portugal, identificando as principais causas e efeitos dessas limitações.

4.2. OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

Investigar a criatividade em pequenas agências de comunicação em Portugal é de fundamental importância por diversas razões. Primeiramente, as pequenas agências desempenham um papel significativo no cenário da comunicação, muitas vezes sendo

responsáveis por campanhas criativas e inovadoras que têm um impacto significativo nas marcas e na sociedade como um todo.

Compreender as boas práticas criativas adotadas por essas pequenas agências permite identificar estratégias eficazes para estimular a criatividade e a inovação no campo da comunicação. Essas práticas podem servir de inspiração e referência para outras agências e profissionais que procuram melhorar as suas habilidades criativas e obter resultados excepcionais.

A investigação da criatividade nas pequenas agências em Portugal contribui também para o desenvolvimento do setor como um todo. Ao identificar as abordagens bem-sucedidas e os desafios enfrentados por essas agências, é possível criar um ambiente mais propício para a criatividade, estimulando a criação de ideias inovadoras e impulsionando a competitividade do mercado de comunicação.

Também é importante destacar que a investigação da criatividade em pequenas agências específicas permite uma compreensão mais aprofundada das características e particularidades deste segmento. As pequenas agências muitas vezes têm recursos limitados e enfrentam desafios distintos em comparação com agências maiores. Ao estudar a criatividade nessas agências, será possível identificar estratégias e abordagens adaptadas ao contexto específico das pequenas agências, fornecendo insights valiosos para profissionais e empreendedores que atuam nesse ambiente.

Em resumo, a investigação da criatividade em pequenas agências em Portugal é importante para impulsionar a inovação, fornecer referências práticas para o setor, entender as especificidades deste segmento e contribuir para o avanço do conhecimento científico na área da criatividade e da comunicação.

Nesta investigação irei analisar 6 pequenas agências de comunicação em Portugal, das 1200 existentes. Para ter um termo de comparação na análise dos resultados irei usar algumas métricas (médias dos últimos 3 anos):

- Número de clientes
- Valor médio de conta
- Volume de faturação
- Número de prémios recebidos

4.3. PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

A pertinência deste estudo reside na importância da criatividade para o sucesso das agências de comunicação, especialmente para as pequenas agências que enfrentam desafios específicos em relação aos recursos e à competição no mercado. Compreender os estímulos e barreiras à criatividade nesse contexto pode fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para estimular a criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal.

A literatura existente sobre o tema é principalmente focada em médias e grandes agências de comunicação, o que torna a investigação das pequenas agências (que constituem cerca de 10% da totalidade das agências de comunicação em Portugal) ainda mais pertinente e relevante para preencher essa lacuna e fornecer uma perspectiva mais abrangente e completa sobre a importância da criatividade nas agências de comunicação em geral. Ainda que as pequenas agências representem uma pequena parte das agências de comunicação em Portugal, é importante o seu estudo pois o sucesso destas agências é essencial para permitir o seu crescimento. Ademais, existem mais casos de sucesso de agências portuguesas de dimensão média e grande do que pequenas agências.

Para responder ao problema e objetivos de investigação, existe uma questão central a ser entendida com este estudo:

QP1: As pequenas agências de comunicação em Portugal que promovem a colaboração e que estimulam e valorizam a cultura criativa, apresentam um melhor desempenho que os seus competidores?

4.4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A criatividade é um fator crucial para o sucesso de qualquer agência de comunicação, independentemente do seu tamanho ou área de atuação. No contexto das pequenas agências de comunicação em Portugal, a capacidade de gerar ideias criativas e inovadoras pode ser ainda mais relevante, dado o seu perfil de negócio e as limitações de recursos.

Para alcançar o objetivo deste estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

1. A criação de um ambiente de trabalho favorável, isto é, que promova a expressão criativa dos colaboradores, é essencial para potenciar a criatividade nas agências de comunicação.

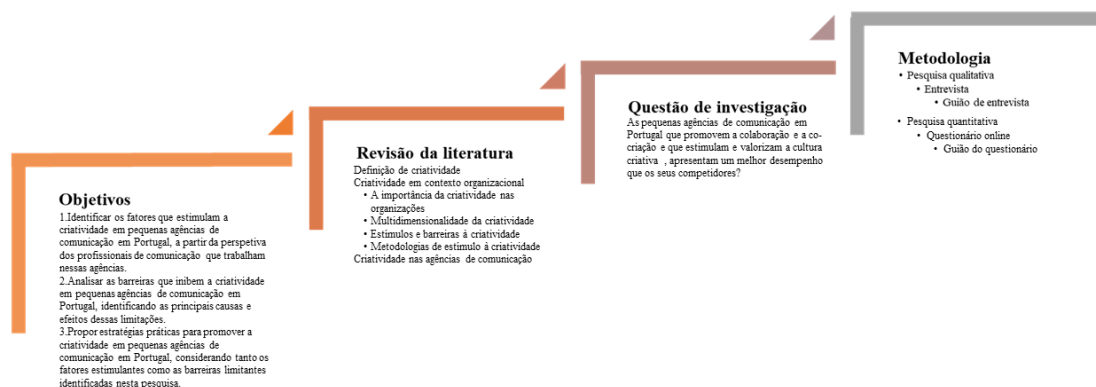
2. A Cultura Organizacional criativa, que promove a inovação, originalidade e expressão individual dos colaboradores, é o fator que mais impacta a criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal.
3. A estimulação da criatividade no contexto empresarial, em particular nas agências de comunicação, é estrategicamente relevante para as organizações e pode resultar em benefícios tangíveis para o seu desempenho e inovação.

A partir da análise e verificação dessas hipóteses, espera-se contribuir para a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pelas pequenas agências de comunicação em relação à criatividade, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para estimular a criatividade nesse contexto.

4.5. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A partir da definição do objeto e objetivos do estudo, bem como da pergunta de investigação, foi delineada uma estratégia metodológica para esta dissertação, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - *Desenho metodológico*



Este será um estudo exploratório com uma vertente de pesquisa qualitativa e outra vertente quantitativa. Este método permite uma análise mais aprofundada e reflexiva do objeto de estudo e pode ser particularmente útil em áreas onde a compreensão das perceções e experiências dos indivíduos é fundamental, como no caso desta dissertação. Segundo Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem desta técnica em relação às outras “é que permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

4.5.1. Pesquisa Qualitativa

A primeira parte da presente investigação adota uma abordagem qualitativa como método de pesquisa. De acordo com Prodanov e de Freitas (2013), esta abordagem visa proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre o objeto em estudo, facilitando a definição e delimitação do tema de pesquisa, orientando a definição de objetivos e a formulação de hipóteses, ou até mesmo para descobrir uma nova perspectiva sobre o tema. Conforme mencionado pelos autores, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos essenciais no processo de pesquisa qualitativa, tornando desnecessário o uso de métodos e técnicas estatísticas neste tipo de pesquisa (Prodanov e de Freitas, 2013).

Para a etapa qualitativa deste estudo científico, foi selecionado o instrumento de recolha de dados conhecido como entrevistas semiestruturadas. Esta técnica tem como objetivo obter informações de entrevistados sobre um tema ou problema específico, a partir de um guião de questões previamente elaborado, desenvolvido para orientar e garantir a recolha de informações sobre tópicos similares em todas as entrevistas (Daymon & Holloway, 2010).

Portanto, nesta etapa de pesquisa, propõe-se a realização de entrevistas com profissionais de pequenas agências em Portugal, em específico CEO's, diretores criativos e outros profissionais envolvidos na tomada de decisão dentro de pequenas agências de comunicação. Através deste instrumento, pretende-se analisar a perceção que esses profissionais têm sobre a criatividade na sua pequena agência, como é que procuram estimular a criatividade dos colaboradores e que técnicas e ferramentas usam. Pretende-se também obter informações sobre os processos criativos adotados pelas pequenas agências de comunicação presentes no mercado português.

Entrevista

Na escolha das agências a serem entrevistadas, foram tidos em conta alguns critérios:

- Amplitude demográfica- o intuito era não serem estudadas apenas pequenas agências de Lisboa, e por isso procurou-se também agências do Norte, Centro e Sul.
- Agências com reconhecimento no mercado- ainda que as agências entrevistadas não sejam reconhecidas com prêmios, são agências com algum reconhecimento no mercado e que têm alguns clientes que são grandes marcas em Portugal.
- Dimensão da equipa- devido ao objeto de estudo serem as pequenas agências de comunicação, era importante ter em atenção o número de colaboradores das agências. Através da plataforma LinkedIn, procurou-se perceber se as agências respeitavam este critério.

Antes de iniciar as perguntas de investigação, será necessário colocar algumas questões para poder ter um termo de comparação do desempenho entre as diferentes pequenas agências.

Deverão ser questionados os seguintes dados:

- o número de colaboradores
- a data de fundação
- o distrito da sede
- a média do volume de faturação nos últimos 3 anos
- o número dos prêmios/distinções recebidos nos últimos 3 anos
- o valor médio de avença nos últimos 3 anos
- o número médio de clientes dos últimos 3 anos

Tabela 2 – *Questões das entrevistas*

Questões	Categorias
----------	------------

Considera que a criatividade é valorizada e incentivada na sua agência de comunicação? Como é que procura incentivar a criatividade na restante equipa?	A importância da criatividade nas organizações
Quais das seguintes práticas específicas (Brainstorming, Brainwriting, Mapa Mental, SCAMPER, 6 chapéus) são utilizadas para estimular a criação de ideias criativas na agência?	Técnicas e Ferramentas da Criatividade
Utiliza mais alguma ferramenta/técnica para estimular a criatividade nos colaboradores da agência?	
Como é que a cultura organizacional da sua agência influencia a criatividade e a inovação?	Cultura Organizacional
Como caracteriza a cultura organizacional criativa da agência?	
Quais são os principais desafios enfrentados pela agência para manter um ambiente criativo e estimulante?	Barreiras à criatividade

4.5.1.1. Objetivos

Os objetivos pretendidos com a entrevista a profissionais ligados à tomada de decisão dentro de pequenas agências de comunicação em Portugal:

- Identificar de que forma a criatividade é valorizada na pequena agência;
- Averiguar a sua perceção sobre a importância da criatividade na comunicação;
- Identificar que técnicas/ferramentas são utilizadas para estimular a criatividade;
- Avaliar se há estimulação da criatividade na equipa;
- Distinguir quais são, na perspetiva destes profissionais, as barreiras à criatividade enfrentadas pelas pequenas agências de comunicação.

4.5.1.2. Contextualização com a revisão da literatura

Líderes de diferentes níveis hierárquicos precisam de ter consciência da importância do seu papel na inovação, influenciando a criatividade dos indivíduos e grupos. Liderar pessoas e equipas criativas requer características, conhecimentos e habilidades específicos. Isso inclui expertise em técnicas de pensamento criativo, capacidade de estimular a atividade intelectual dos liderados e habilidade para direcionar o foco do trabalho e interagir com a organização (Alencar, 1998). A primeira questão das entrevistas pretende compreender como os profissionais envolvidos na tomada de decisões percecionam a importância da criatividade e o que fazem para a promover.

Na questão 2 pretende-se explorar que ferramentas são mais utilizadas nas pequenas agências de comunicação em Portugal e até mesmo se é utilizada algumas das ferramentas citadas na revisão da literatura. Independentemente das capacidades criativas de um indivíduo ou do ambiente organizacional favorável, várias ferramentas e técnicas podem facilitar o desenvolvimento de ideias (Crea Business Ideia, 2010). Essas técnicas são projetadas para compreender problemas, estimular o processo criativo diante de dificuldades e facilitar a seleção de ideias.

As questões 3 e 4 focam-se num dos principais fatores identificados na revisão da literatura: a cultura organizacional. A cultura organizacional é essencial para promover a criatividade. Uma cultura que valoriza a descoberta de novas ideias, a tomada de riscos calculados e a aprendizagem contínua cria um ambiente propício para a criatividade. Organizações abertas, flexíveis e que incentivam a diversidade de perspetivas estimulam a criatividade dos colaboradores. Uma cultura que recompensa e reconhece o pensamento criativo incentiva a participação ativa no processo de inovação (Alencar, 1998). Sendo um fator importante para o desenvolvimento da criatividade, é essencial estudá-lo no ambiente das pequenas agências em Portugal. No decorrer das entrevistas não foi apresentada uma definição de Cultura Organizacional Criativa, de modo a não influenciar os entrevistados. Desta forma conseguiu-se perceber quais as características associadas a uma Cultura Organizacional Criativa para cada sujeito.

A análise dos desafios à criatividade pode contribuir para otimizar os processos internos e a gestão operacional das pequenas agências de comunicação, uma vez que se identifica potenciais obstáculos à promoção de um ambiente propício à criação de ideias e à colaboração criativa. A identificação de barreiras, internas ou externas, pode propiciar a implementação de estratégias de superação que visem o estímulo da criatividade. Nakano (2019) afirma que a criatividade é influenciada por condições ambientais como práticas interpessoais, normas e valores da organização, e incentivos e desafios. Para explorar plenamente a criatividade nas empresas, é fundamental incentivar os fatores estimulantes e reduzir os que inibem o seu desenvolvimento. Com a questão 5 é procurado aprofundar este tema em relação às pequenas agências de comunicação em Portugal, do ponto de vista de quem é responsável pela tomada de decisão.

4.5.1.3. Pesquisa Quantitativa

Na segunda etapa da metodologia, foi proposta a realização de uma abordagem de natureza quantitativa. De acordo com Prodanov e de Freitas (2013), este tipo de abordagem procura descobrir a frequência com que um evento ocorre, a sua natureza,

características, causas e relações com outros eventos através da observação, registo, análise e organização dos dados. Os autores afirmam que, neste tipo de pesquisa, tudo pode ser quantificado, mas é necessário utilizar recursos e técnicas estatísticas para classificar e analisar os conhecimentos produzidos pelo pesquisador, e também de traduzir opiniões e informações em números.

São igualmente empregues técnicas e práticas padronizadas para recolher, processar e analisar os dados, como os questionários (Marconi & Lakatos, 2003; Prodanov & de Freitas, 2013). Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de recolha de dados que permite obter respostas rápidas e 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.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores das agências já entrevistadas. A aplicação deste instrumento nesta investigação tem como objetivo realizar um levantamento estatístico sobre algumas das questões abordadas na primeira fase da metodologia. Portanto, pretende-se, por meio deste instrumento, obter uma possível perceção de como a criatividade é vista em pequenas agências de comunicação em Portugal; compreender quais são os estímulos e barreiras que os profissionais destas agências identificam; se são utilizadas técnicas e ferramentas de estimulação da criatividade e em que medida ajudam.

O questionário utilizado nesta pesquisa adota uma estrutura que engloba diferentes tipos de questões. O questionário incorpora perguntas de estimação ou avaliação, que requerem respostas quantitativas, indicando um grau de intensidade crescente ou decrescente. Essas perguntas utilizam escalas de Likert, compostas por cinco itens, nos quais é solicitado que os colaboradores avaliem o nível de importância, influência ou relevância de determinadas afirmações. Os itens das escalas de Likert são apresentados como: "1- Nada valorizada", "2- Pouco valorizada ", "3- Valorizada ", "4- Muito valorizada" e "5- Absolutamente valorizada"; "1- Nunca", "2- Raramente", "3- Ocasionalmente", "4- Frequente" e "5- Muito frequente" (Marconi & Lakatos, 2003).

Primeiramente, há uma questão de escolha múltipla que apresenta uma série de possíveis respostas, sendo todas as opções passíveis de seleção pelos respondentes (Marconi & Lakatos, 2003).

Ao adotar esta abordagem metodológica, o questionário permite uma recolha de dados estruturada e quantificável, oferecendo uma visão abrangente das perceções e

opiniões dos participantes em relação aos diferentes aspetos abordados na pesquisa. A utilização de escalas de Likert possibilita a mensuração das atitudes e avaliações dos colaboradores, contribuindo para a obtenção de informações mais precisas e comparáveis.

Portanto, a escolha destes formatos de questões e escalas de resposta no questionário utilizados nesta pesquisa visam garantir uma recolha de dados abrangente, permitindo a análise e interpretação dos resultados de forma sistemática e rigorosa.

Questionário

Tabela 3 – *Questões dos questionários*

Questões	Categorias
Género	Identificação do participante
Idade	
Que cargo desempenha na sua agência de comunicação?	
De uma escala de 1 a 5, em que medida considera que a criatividade é valorizada e incentivada na sua pequena agência de comunicação?	A importância da criatividade nas organizações
Das técnicas/ferramentas que se seguem, quais são promovidas pela organização?	Técnicas e Ferramentas da Criatividade
Numa escala de 1 a 5, com que frequência?	
Quais são utilizadas por si?	
Numa escala de 1 a 5, com que frequência?	
Considera que a cultura organizacional influencia a sua criatividade?	Cultura Organizacional Criativa
De que forma a cultura organizacional da agência impacta na sua criatividade?	
De 1 a 5, como avalia a cultura organizacional criativa da sua agência?	
De forma breve, como caracteriza a cultura organizacional criativa da agência onde trabalha?	
Avalie de 1 a 5 os seguintes desafios que as agências podem enfrentar para manter um ambiente criativo e estimulante?	Barreiras à criatividade

4.5.1.4. Contextualização com a revisão da literatura

A primeira categoria de questões aborda a identificação dos participantes por meio de quatro indicadores: género, faixa etária, o cargo atual e anos de experiência na área da comunicação.

A criatividade, por si só, não assegura resultados favoráveis, uma vez que sua eficácia está intrinsecamente ligada ao contexto em que está inserida. Conforme apontado por Alencar (1996), é imperativo contemplar os elementos internos da organização, nomeadamente as suas práticas, normas e cultura. Esta consideração visa harmonizá-los com os estímulos e incentivos direcionados aos colaboradores, a fim de fomentar a criação e a partilha de ideias na organização.

Com a questão 4 pretende-se perceber a perceção que os colaboradores têm da importância da criatividade para a agência onde trabalham. Tanto a cultura organizacional criativa quanto o clima criativo são moldados pela liderança e pelas estratégias de gestão (Alencar, 1998) e por isso é essencial que, quem está em posições de tomada de decisão, dê a devida importância à criatividade e a demonstre e fomente.

As técnicas de criatividade surgem como ferramentas que contribuem na análise das oportunidades de um modo diferente do comum, para então fazer novas associações e conceber algo distinto. Para mais da existência de capacidades e aptidões criativas num indivíduo ou das condições favoráveis para promover o fluxo criativo numa empresa, há várias ferramentas e abordagens acessíveis para tornar mais eficiente o processo de elaboração de ideias (Haubert, B., Pinheiro, C., Schreiber, D., 2016). Desta forma, da questão 5 à 8, pretende investigar quais são as ferramentas mais promovidas num ambiente de pequena agência em Portugal e quais são efetivamente utilizadas pelos seus colaboradores.

Da questão 9 à questão 12, o intuito é estudar de que forma a cultura organizacional impacta a criatividade dos inquiridos e como estes avaliam a cultura da pequena agência de comunicação onde trabalham. Tanto a criatividade quanto a inovação são impactadas pela cultura de diversas formas. Esta está no centro da criatividade e “afeta-a na medida em que as soluções criativas são incentivadas, apoiadas e implementadas” (Martins e Terblanch, 2003, p.73). À semelhança do estudo qualitativo, também não foi apresentada uma definição de Cultura Organizacional Criativa de forma a não influenciar os inquiridos nas suas respostas.

Por fim, e à semelhança da pesquisa qualitativa, é também importante investigar quais são as barreiras à criatividade numa pequena agência e quais são as que mais impactam neste processo, obtendo agora informação quantitativa a este respeito.

4.5.1.5. Teoria da Análise Estatística

O Coeficiente Alfa de Cronbach, concebido por Lee J. Cronbach em 1951, é uma ferramenta estatística amplamente empregada para garantir a confiabilidade da investigação, assegurando que o instrumento utilizado seja capaz de inferir ou medir adequadamente o que foi proposto (Matthiensen, 2011; da Hora, Monteiro, & Arica, 2010). Nesse contexto, esse coeficiente utiliza uma escala de valores que varia de 0 a 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam uma maior 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).

CAPÍTULO 5 – Análise e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para a investigação e discute os resultados derivados dos métodos de recolha de dados utilizados. Especificamente, foram realizadas 6 entrevistas com profissionais que ocupam cargos de tomada de decisão em agências de publicidade em Portugal, e questionários online foram aplicados a profissionais que trabalham nessas agências. Inicialmente, são analisados os resultados obtidos nas entrevistas, seguido da análise dos dados provenientes dos questionários online, que também inclui a caracterização do perfil da amostra.

5.1. ENTREVISTAS COM CEOS DE PEQUENAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM PORTUGAL

5.1.1. Breve apresentação dos participantes

Seis profissionais de pequenas agências de comunicação foram entrevistados. As entrevistas foram realizadas em setembro de 2023. Todas as entrevistas foram gravadas,

transcritas e analisadas pelo pesquisador. Por motivos de confidencialidade, devido aos dados de faturação, avenças e clientes solicitados, os nomes das agências foram omitidos.

Os entrevistados tinham entre 6 e 27 anos de experiência na área da comunicação e trabalharam em diversas organizações em Portugal, como agências focadas em redes sociais, consultoras de comunicação, entre outras.

Tabela 4 - Perfis dos Sujeitos entrevistados na primeira etapa da pesquisa

Nome	Cargo	Género	Anos de experiência	Cidade	Formação
Sujeito 1	Gestor de equipa	Feminino	23	Lisboa	Ciências da Comunicação
Sujeito 2	CEO	Masculino	20	Lisboa	Gestão
Sujeito 3	Co-CEO	Feminino	16	Lisboa	Marketing
Sujeito 4	CEO	Masculino	10	Porto	Jornalismo
Sujeito 5	CEO	Feminino	10	Lisboa	Ciências da Comunicação
Sujeito 6	CEO	Feminino	7	Faro	Gestão

5.1.2. 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: A importância da Criatividade nas Organizações; Técnicas e Ferramentas da Criatividade; Cultura Organizacional Criativa e Barreiras à Criatividade.

5.1.2.1. A importância da Criatividade nas Organizações

Um dos principais motivos para o objeto de estudo escolhido ser a criatividade é a sua crescente importância em ambiente organizacional. Assim, sendo que, o objetivo desta investigação é aprofundar a criatividade num contexto de pequenas agências de comunicação em Portugal, foi essencial perceber se a criatividade tem a mesma importância na área da comunicação e, em especial, em pequenas agências.

De acordo com a perspectiva dos entrevistados, é possível constatar que a criatividade é uma peça fundamental para o trabalho desenvolvido no dia-a-dia das pequenas agências, podendo aumentar a vantagem competitiva e melhorar o trabalho entregue aos clientes.

Como referido pelo Sujeito 2, «[...] a criatividade faz a diferença entre quem faz um trabalho de excelência e quem faz um trabalho médio, ou até medíocre.» já que, de

acordo com o Sujeito 1, «[...] é um bocadinho difícil conseguir inovar, explorar caminhos diferentes, outras vertentes e outras características da marca se não existir criatividade na agência. Eu acho que a criatividade é o que nos permite criar uma relação com algo de uma forma muito mais espontânea e orgânica sem ser forçado.». Assim, como realçado pelo Sujeito 6, a criatividade tem um papel fundamental e muitas vezes central no sucesso das organizações, mas em especial nas pequenas agências que atuam na área da comunicação. O Sujeito 5 refere ainda que «Todos os dias somos bombardeados com novas informações, notícias, novidades. É muita informação num espaço de tempo tão curto. Se nós, agências de comunicação, não formos criativas, a mensagem dos nossos clientes fica perdida no espectro de informação. E as agências mais pequenas têm de trabalhar ainda mais a criatividade, de forma a não só poder passar a mensagem dos clientes, como também ela própria crescer e fazer um trabalho tão bom ou ainda melhor que as grandes agências.».

Numa primeira análise, verifica-se que os entrevistados veem a criatividade como um motor para o sucesso das pequenas agências e uma parte essencial para responder aos pedidos e necessidades dos clientes.

O Sujeito 2 e o Sujeito 3 partilham da opinião que nem todas as agências têm o brio de querer aplicar essa criatividade aos clientes. O sujeito 3 refere até que «Muitas vezes confunde-se uma ideia fora da caixa com criatividade. Uma ideia fora da caixa pode ser criativa, mas pode não ser funcional para o cliente. Então para mim, criatividade é quando se consegue unir estes dois eixos, ou seja, quando se consegue responder ao cliente de uma forma completamente inovadora.».

É aqui interessante verificar como os entrevistados neste estudo, associam a criatividade à inovação, o que denota a inter-relação existentes entre estes dois conceitos, mas também a importância da inovação e criação de valor, especialmente na realidade de uma empresa pequena que visa encontrar a sua diferenciação no mercado e o crescimento. A criatividade constitui um elemento primordial para a inovação, que representa a aplicação prática das ideias criativas, culminando num valor tangível. Assim, a inovação é a materialização da criatividade em contextos concretos, abarcando o desenvolvimento de produtos, processos e estratégias que transcendem as normas previamente estabelecidas. A criatividade não apenas fomenta a geração de ideias pioneiras, mas também sustenta a habilidade de organizações e indivíduos em criar soluções distintivas e competitivas, revelando-se como um catalisador incontornável para a progressão e prosperidade em diversos domínios.

Numa perspectiva diferente, o Sujeito 6 expõe que «A criatividade é um termo um bocadinho subjetivo. Isto é, o que para mim pode ser criativo, para A. B ou C pode não ser. Uma ideia criativa pode até ser uma ideia que seja “dentro da caixa”, mas que responda de uma forma inteligente ao briefing.».

Estas perspectivas permitem-nos perceber que, em contexto de pequenas agências de comunicação, a criatividade tem tanta ou ainda mais importância do que em agências de maior dimensão. Ao ser criativa, a agência pode diferenciar-se da concorrência e isso significa que pode oferecer soluções únicas e personalizadas para responder às necessidades individuais de cada projeto e cliente. Esta abordagem personalizada não cria apenas um valor substancial para os clientes, mas estabelece também uma relação de confiança e fidelidade, contribuindo para o posicionamento da agência no mercado. O Sujeito 4 frisa que:

Na minha opinião, a criatividade é fundamental em todas as agências, independentemente do tamanho. No entanto, nas pequenas agências, a criatividade muitas vezes se destaca como um diferencial crucial. Com menos recursos e uma equipa mais enxuta, a capacidade de pensar de forma inovadora e encontrar soluções criativas pode ser o que nos permite competir de igual para igual com agências maiores. Além disso, em ambientes mais pequenos, a criatividade pode ter um impacto mais direto e imediato nos resultados, pois há menos camadas hierárquicas e mais espaço para a inovação se destacar. Portanto, eu diria que a criatividade é igualmente importante em todas as agências, mas pode ter um papel ainda mais destacado em agências de menor dimensão.

O Sujeito 5 refere ainda que «Para incentivar a criatividade na equipa, promovemos um ambiente aberto e colaborativo, onde as ideias são sempre bem-vindas. Encorajamos a partilha de pensamentos e perspectivas, e damos espaço para que os membros da equipa expressem a sua criatividade em projetos individuais e em grupo.», realçando a importância do ambiente envolvente onde a equipa está inserida.

Quando questionados sobre como é que procuram incentivar a criatividade na agência, a resposta foi unânime. Todos os entrevistados apontaram para a importância da chefia neste processo. O Sujeito 3 realça que:

[...] é essencial existir muito espaço para conversação, que haja vida para lá do escritório. Não existe só um eixo de dizer como é que as coisas são feitas, é um trabalho de cooperação, e acho que a criatividade nasce daí. Não é possível ensinar a criatividade, ela tem de nascer das conversas, da troca de experiências e ideias.

Os participantes do estudo destacaram de forma unânime a criatividade como um fator determinante para a excelência no exercício quotidiano das agências. Este componente é percecionado como um agente impulsionador para a obtenção de uma vantagem competitiva e, por conseguinte, para a prestação de serviços de superior qualidade aos clientes.

A conexão intrínseca entre criatividade e inovação foi igualmente sublinhada pelos entrevistados. A criatividade foi concebida como a força motriz subjacente à conceção de ideias pioneiras, ao passo que a inovação se materializa na aplicação prática destas ideias, traduzindo-se em valor tangível.

Nas agências de menor envergadura, a criatividade é percebida como um elemento ainda mais crucial. Com recursos escassos e uma equipa mais reduzida, a aptidão para conceber soluções inovadoras é tida como um diferencial de monta. A proximidade entre os distintos níveis hierárquicos propicia igualmente que a criatividade tenha um impacto mais direto e imediato nos resultados.

A relevância de um ambiente de trabalho colaborativo e permeável para fomentar a criatividade foi igualmente enfatizada. A promoção da partilha de ideias e perspetivas é vista como um meio eficaz para incitar a criatividade na equipa.

5.1.2.2. Técnicas e Ferramentas da Criatividade

Na revisão da literatura foram analisadas algumas técnicas e ferramentas utilizadas para estimular a criatividade em equipas, como o Brainstorming, Mapa Mental, 6 chapéus, entre outras. O Sujeito 1 expõe que «A rotina é um obstáculo à criatividade, tanto em grandes como em pequenas agências, e organizações no geral, por isso é de extrema importância quebrarmos esta rotina de vez em quando, procurarmos sair da nossa zona de conforto e calçarmos os “sapatos” de outras pessoas, que é como quem diz, procurar novas perspetivas.». Estas técnicas e ferramentas podem ajudar as equipas a estimularem a associação de ideias e auxiliar nos desbloqueios criativos.

Quando questionados sobre a utilização de técnicas nas agências onde trabalham, os entrevistados, de forma generalizada, responderam que desconheciam a existência de quase todas as técnicas mencionadas, sendo que o Brainstorming foi mencionada por todos.

O Sujeito 1, apesar de apenas conhecer uma das ferramentas apresentadas, referiu que «Utilizamos, essencialmente, o Brainstorming. Gostamos imenso de reunir a equipa de vez em quando e expor diversos desafios para percebermos como podemos responder

a um briefing de forma criativa.» e expõe ainda que «[...] por norma, depois do período de férias de verão, reunimos a equipa toda, alugamos um espaço fora do escritório, e passamos um dia inteiro a fazer Brainstorming. Seja para clientes de avença como para novas ideias para a nossa agência crescer. Gostamos que estejam todos envolvidos.».

Analisando as entrevistas dos Sujeitos 2 e 5, percebe-se que, apesar de não identificarem através de um nome técnico as técnicas utilizadas, utilizam pelo menos mais uma das que foram mencionadas. O Sujeito 2 referiu ainda que, além do Brainstorming «[...] realizamos também sessões em que colocamos o tema principal no centro e depois vamos associando fotografias, cores, frases, palavras e ideias de forma a criar um género de moodboard.». A descrição deste exercício corresponde à ferramenta conhecida como Mapa Mental. Já o Sujeito 5 mencionou que «Gostamos de realizar uma atividade em que pedimos à equipa para olhar para o problema ou desafio de diferentes perspetivas. Uns de uma forma mais emocional, outros de forma mais factual, etc.», o que corresponde à técnica 6 Chapéus.

Na entrevista com o sujeito 3, percebeu-se que, neste momento, apenas realizam alguns Brainstormings pontuais e que não utilizam mais métodos. No entanto, este entrevistado, realça o seguinte:

Não significa que sejam métodos que nos façam perder tempo. Eu sou completamente a favor de todas essas técnicas que estimulem a criatividade, mas na nossa agência queremos que a equipa esteja envolvida também nessa parte, que seja proativa, que tome a iniciativa de nos propor novas formas para estimularmos a criatividade.

Ainda que na agência do Sujeito 3 apenas utilizem o Brainstorming, este entrevistado demonstrou interesse pelas outras técnicas expostas referindo que considera importantes de forma a:

[...] colocar o dedo na ferida, sem criticar o trabalho de ninguém. Porque quando as pessoas não estão “influenciadas” pelo que sabem sobre a marca ou sobre as limitações do cliente conseguem ter uma opinião mais transparente. Queremos implementar isso, de forma que qualquer pessoa possa acrescentar valor noutros clientes sem ser os que está a trabalhar.

Já para o Sujeito 6 é difícil aplicar técnicas ou ferramentas que estimulem a criatividade da equipa, principalmente devido à urgência com que precisam de entregar as respostas às necessidades dos clientes:

Percebo a importância de utilizarmos diferentes meios para gerarmos novas ideias, no entanto, com a estrutura da nossa agência, com apenas 5 colaboradores, é complicado termos disponibilidade para despendar tempo a fazermos esses exercícios. Muitas das vezes os clientes pedem-nos determinada coisa para ontem e não ficamos com muita margem de manobra para podermos parar e colocar a equipa toda a pensar.

Contrariamente aos restantes entrevistados, o Sujeito 4 respondeu que utilizam diversas técnicas para estimular a criatividade: «Dependendo do projeto e do contexto, podemos recorrer a brainstorming sessions para gerar um grande volume de ideias, ou optar por técnicas mais focadas como o SCAMPER para redefinir e aprimorar conceitos existentes.».

Quando foram questionados sobre se utilizavam mais alguma ferramenta que contribuísse para a estimulação da criatividade, todos os entrevistados responderam que não utilizavam mais nenhuma técnica.

A análise dos resultados revela uma disparidade significativa na aplicação de técnicas de estímulo à criatividade entre as pequenas agências de comunicação em Portugal. O Brainstorming emerge como a técnica mais difundida, apesar de os entrevistados demonstrarem um desconhecimento generalizado em relação a outras abordagens mencionadas na literatura.

A observação do Sujeito 1 acerca da necessidade de quebrar a rotina e explorar novas perspetivas é pertinente, realçando que a criatividade é muitas vezes inibida pela complacência com métodos convencionais. No entanto, a falta de familiaridade com outras técnicas sugere uma lacuna na formação e conhecimento das opções disponíveis para estimular a criatividade nas equipas.

Os Sujeitos 2 e 5 aplicam técnicas sem necessariamente as identificarem formalmente, evidenciando que algumas práticas podem ser implementadas de forma intuitiva. Esta constatação sugere que outras agências poderão estar a utilizar métodos de estímulo à criatividade sem consciência plena do seu enquadramento teórico.

A abordagem do Sujeito 3 em incentivar a proatividade e envolvimento ativo da equipa na geração de ideias é meritória. No entanto, a limitação à utilização exclusiva do Brainstorming na sua agência pode sugerir uma subutilização de outras técnicas valiosas para promover a criatividade.

O Sujeito 6 confronta-se com desafios práticos ao implementar técnicas de estímulo à criatividade, dada a pressão de prazos e as limitações de recursos. Esta observação sublinha a necessidade de considerar as restrições operacionais e pragmáticas

na aplicação de métodos criativos, especialmente em contextos organizacionais com recursos e tempo limitados.

Por fim, o Sujeito 4 adota uma abordagem mais variada, recorrendo a diferentes técnicas consoante as exigências dos projetos. Esta adaptação demonstra uma sensibilidade à diversidade de desafios e um enfoque na personalização das estratégias de estímulo à criatividade.

Em síntese, os resultados evidenciam a necessidade de uma maior disseminação e formação em relação às técnicas de estímulo à criatividade para assegurar uma abordagem mais abrangente e informada no contexto das pequenas agências de comunicação em Portugal. A diversificação das estratégias, em consonância com as exigências específicas de cada projeto, emerge como uma prática promissora para fomentar a criatividade nessas organizações.

5.1.2.3. Cultura Organizacional Criativa

A criatividade é um conceito bastante subjetivo, aliás, não existe ainda uma definição consensual, como analisado na revisão da literatura. No entanto, é evidente que existem diversos fatores que influenciam a criatividade pessoal e organizacional. Na revisão da literatura, um dos fatores amplamente falados foi a Cultura Organizacional Criativa, destacando-se como extremamente importante em ambiente de agências.

Para ter uma boa Cultura Organizacional Criativa é essencial que exista um bom ambiente entre a equipa e para o Sujeito 5 «[...] o exemplo vem de cima. Não no sentido de que a chefia é superior a alguém, mas quem gere a agência deve dar o exemplo.». De encontro a esta afirmação, o Sujeito 2 acredita também que «A criatividade vem muitas vezes de uma mescla de opiniões, sugestões, de ideias, de flashes, de disparates. É essencial haver espaço para que cada pessoa consiga dar a sua opinião, porque a criatividade não vem da experiência ou da hierarquia, mas uma boa Cultura Organizacional vem.»

O Sujeito 3, quando questionado sobre como é que a cultura organizacional influencia a criatividade e a inovação, respondeu:

Influencia em tudo. Eu acho que as pessoas precisam de estar bem e felizes para conseguirem ser criativas, pelo menos ao seu alto potencial, porque a criatividade não é algo que possa ser ditado a fazer. Se tivermos sempre a correr contra o tempo a criatividade é muito mais difícil de aparecer. Às vezes surgem umas epifanias, mas é mais difícil. E esta gestão do tempo, a meu ver, faz também parte da cultura

organizacional porque cabe-te a ti, gestor de uma empresa, definires os timings em que queres que a tua equipa trabalhe.

Da mesma forma, o Sujeito 1 relata que promove momentos de trocas e estímulo através de atividades formativas, workshops, atividades de fortalecimento de equipa, eventos sociais e jantares. Apesar disso, reconhece que o impacto dessas iniciativas na criatividade varia de pessoa para pessoa. No entanto, o objetivo permanece o mesmo: auxiliar na transformação da perceção dos profissionais em relação ao trabalho, e possivelmente incentivá-los a sair um pouco da sua zona de conforto.

Já o Sujeito 5 considera que a Cultura Organizacional da sua agência influencia na criatividade sim, mas não salientou tanto a parte humana como os restantes entrevistados: «Somos uma agência transparente, próxima da nossa equipa e valorizamos o brio e a excelência. Não gostamos que as coisas sejam feitas porque têm de ser feitas, mas fazer as coisas com brio e ser mesmo um brio pessoal.»

Um dos fatores que todos os entrevistados apontaram como sendo essencial numa boa Cultura Organizacional Criativa é a chefia. Embora o Sujeito 1, o Sujeito 2 e o Sujeito 3 tenham salientado diversas vezes que nas suas agências, apesar de existir inevitavelmente uma hierarquia, tentam com que essa hierarquia não seja vertical, mas sim horizontal. Como exposto pelo Sujeito 2:

Para mim uma boa Cultura Criativa não existe quando a chefia se considera superior e no direito de ordenar sem que seja questionado. Se queremos ser respeitados e semear um bom ambiente é fundamental vermos os nossos colaboradores como colegas e não apenas funcionários.

Na mesma perspetiva, o Sujeito 5 realça que «Acreditamos numa abordagem não hierárquica, onde as melhores ideias prevalecem, independentemente da origem.» e o Sujeito 1 acrescenta ainda que «Os nossos pares são muito importantes na Cultura e, consequentemente, na nossa criatividade. Em agência tudo se faz com equipa. Diria que a gestão tem 60 ou 70% da responsabilidade num bom ambiente, mas os nossos colegas têm também um papel fundamental.»

O Sujeito 6 deu ainda alguns exemplos de atividades e atitudes que procura explorar na sua equipa, como

[...] atividades de team building. Procuramos realizar diversas atividades de equipa durante o ano e todas as últimas sextas-feiras do mês são reservadas para a equipa. Fazemos diversas coisas, como workshops, jogos de tabuleiro,

atividades para nos conhecermos melhor, entre outras coisas. No dia-a-dia incentivamos também a que a equipa almoce junta, quando possível.

No que toca à questão “Como caracteriza a Cultura Organizacional Criativa da agência?”, os entrevistados responderam que consideram que é uma cultura aberta, transparente, que permite a troca de ideias e valoriza os colaboradores. O Sujeito 2 referiu que valorizam a transparência e que por esse motivo realizam «[...] reuniões abertas em que todos têm acesso à visão estratégica e ao que está a ser feito em todas as áreas da agência.» e o Sujeito 3 acrescentou também que «[...] temos inclusive um grupo na plataforma de comunicação interna que utilizamos, onde cada um pode partilhar ideias, inspirações e casos de sucesso. Incentivamos a que todos partilhem o que quiserem, mesmo que seja uma coisa relativamente simples.». Considerando o estudo feito na revisão da literatura, para uma Cultura Organizacional Criativa, é essencial que se promova a liberdade de expressão, criando um espaço onde os colaboradores se sintam motivados e capacitados para gerar ideias e partilhá-las.

O Sujeito 4 frisa que «Sem cultura não existe nada. Seja no âmbito da comunicação ou não. Tudo o que fazemos, dizemos e até pensamos é influenciado pela cultura. Por isso sim, na minha opinião a Cultura Organizacional é o principal fator que tem influência da criatividade.»

Em suma, os entrevistados realçaram a importância da Cultura Organizacional Criativa como um elemento crucial para o sucesso das agências. Para alguns, a cultura é definida por uma atmosfera colaborativa e aberta, onde a criatividade é valorizada e a hierarquia é flexível. O Sujeito 6 respondeu que:

«Na nossa agência, promovemos uma hierarquia flexível através de várias práticas e políticas que incentivam a colaboração e a participação ativa de todos os membros da equipa. Organizamos projetos em equipas multidisciplinares e autónomas, o que facilita a contribuição de cada membro com as suas habilidades específicas.».

E o Sujeito 1 referiu também que adotam uma abordagem de gestão mais horizontal «[...] onde a liderança atua como facilitadora e mentora, ao invés de simplesmente como tomadora de decisões.»

Outros sublinharam a diversidade de perspetivas e a promoção da inovação como pilares da Cultura Criativa da agência. Alguns dos entrevistados destacaram também a importância de um ambiente de trabalho que inspire confiança e autonomia, encorajando os membros da equipa a expressarem as suas ideias sem receio. Em resumo, a Cultura

Organizacional Criativa nestas agências é percebida como um fator-chave na diferenciação no mercado de comunicação em Portugal, proporcionando um ambiente onde a criatividade e a colaboração prosperam.

A análise dos resultados apresentados revela uma série de conclusões pertinentes sobre a relação entre a criatividade e a Cultura Organizacional Criativa nas pequenas agências de comunicação em Portugal.

Primeiramente, os entrevistados destacam a natureza subjetiva da criatividade, uma noção amplamente discutida na literatura. Este é um ponto importante, visto que a subjetividade da criatividade pode influenciar a forma como é percebida e fomentada dentro das organizações. A ausência de uma definição consensual reforça a complexidade deste conceito.

A Cultura Organizacional Criativa é unanimemente considerada como um fator crucial no ambiente das agências de comunicação. Destaca-se a sua importância no estímulo à criatividade, evidenciando que um ambiente organizacional favorável é fundamental para o desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores. A ênfase na gestão do tempo como parte integrante desta cultura é uma observação perspicaz, mostrando como a organização do trabalho pode impactar diretamente na capacidade criativa dos profissionais.

A liderança surge como um elemento central na promoção de uma Cultura Organizacional Criativa. A horizontalidade hierárquica é enfatizada pelos entrevistados, demonstrando a importância de uma abordagem colaborativa e inclusiva por parte da chefia. Esta perspetiva vai ao encontro de práticas modernas de gestão, onde a liderança é vista como um facilitador e mentor, em vez de uma figura autoritária.

A promoção da liberdade de expressão e a valorização da diversidade de perspetivas são elementos-chave na promoção da criatividade. A criação de espaços e atividades que fomentem a troca de ideias é identificada como uma prática eficaz para estimular a inovação. No entanto, é importante notar que alguns entrevistados sublinham que o impacto da Cultura Organizacional Criativa pode variar de pessoa para pessoa, indicando que é necessária uma abordagem flexível para acomodar as diferentes necessidades e estilos de trabalho dos colaboradores.

Por fim, os resultados evidenciam que uma Cultura Organizacional Criativa bem estabelecida não só influencia a criatividade, mas também contribui para a diferenciação das agências no mercado de comunicação em Portugal. Esta distinção é vital num setor altamente competitivo e dinâmico como o da comunicação.

Em suma, os resultados obtidos corroboram a importância da Cultura Organizacional Criativa como um pilar fundamental para o desenvolvimento da criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal. A abordagem colaborativa, liderança inclusiva e promoção da liberdade de expressão emergem como elementos cruciais para criar um ambiente propício à inovação e diferenciação no mercado.

5.1.2.4. Barreiras à criatividade

Ao realizar estas entrevistas a diversas agências de comunicação em Portugal, tornou-se evidente que a manutenção de um ambiente criativo e estimulante é uma das principais preocupações e desafios enfrentados por este mercado. Cada entrevistado partilhou perspetivas valiosas sobre os obstáculos específicos que enfrentam ao procurar cultivar um ambiente propício à inovação e à criatividade.

Um dos desafios mais proeminentes mencionados é a gestão do tempo e a pressão dos prazos. De acordo com o Sujeito 2, «[...] a necessidade de cumprir prazos apertados muitas vezes pode limitar o tempo disponível para a exploração de ideias inovadoras.». Encontrar um equilíbrio entre a eficiência operacional e a liberdade necessária para a criação de ideias inovadoras é uma tarefa delicada.

A adaptação às mudanças constantes no mercado de comunicação é simultaneamente um desafio incontornável. O Sujeito 3 ressaltou que «[...] manter-se atualizado e proporcionar soluções inovadoras exige um esforço contínuo de aprendizagem e adaptação.». As agências operam num ambiente dinâmico, onde novas tecnologias e tendências emergem regularmente, exigindo uma capacidade ágil de resposta.

Outro ponto essencial é a promoção da criatividade enquanto se mantém um ambiente de trabalho saudável e equilibrado para a equipa. O Sujeito 5 sublinhou que «[...] evitar o *burnout* e garantir um equilíbrio entre a pressão de prazos e a liberdade criativa é um desafio complexo.». Estratégias eficazes de gestão do stress e promoção do bem-estar são essenciais para manter a saúde mental e a energia criativa dos colaboradores.

A diversidade de perspetivas na equipa também surge como um elemento desafiador. O Sujeito 1, enfatiza que «[...] encontrar formas de integrar e harmonizar as diferentes perspetivas para criar um ambiente onde a criatividade floresce é uma tarefa que exige habilidade e sensibilidade por parte dos gestores.». Gerir a diversidade de

experiências e abordagens de cada membro da equipa é crucial para criar um ambiente inclusivo e criativo.

A cultura organizacional desempenha também um papel crucial na promoção de um ambiente criativo e estimulante. Para o Sujeito 6 «[...] cultivar uma cultura que promova a confiança, a autonomia e a expressão livre de ideias é essencial. Se não mesmo o fator mais importante numa agência.». Manter essa Cultura Criativa alinhada com os objetivos da agência e consistente ao longo do tempo é um desafio que requer atenção e gestão proativa.

Apesar de cada entrevistado ter apontado diversos fatores, como a falta de tempo, o ambiente físico e a diversidade na equipa, existe um fator que foi referido por todos os entrevistados: a Cultura Organizacional. Para o Sujeito 2 «Sem uma boa Cultura Organizacional é impossível uma agência ser criativa. Esse é, para mim, o principal inimigo das agências de comunicação e, creio eu, de qualquer empresa, independentemente do mercado em que atua.»

O Sujeito 3 aponta ainda outro desafio:

Outro fator que eu considero uma barreira gigante para a criatividade nas agências é o facto de os clientes e as marcas não saberem o trabalho que efetivamente as coisas dão. Muitas das vezes os clientes contratam uma agência, ou porque não têm recursos humanos disponíveis ou que saibam atuar na área, e depois quando apresentamos trabalho ou um orçamento, surgem sempre questões e limitações que acabam por prender a nossa criatividade.

Ao analisar esta resposta podemos concluir que, na perspetiva do Sujeito 3, quando os clientes não têm uma compreensão aprofundada do trabalho envolvido, podem surgir expectativas irrealistas em relação aos prazos, custos e resultados. Isso pode limitar a flexibilidade e liberdade criativa da agência, levando a soluções menos inovadoras e impactantes. Para mais, a pressão para cumprir restrições muitas vezes impede a exploração de ideias mais ousadas e originais.

A principal barreira apresentada pelo Sujeito 4 foi a adaptação às mudanças no mercado: «Responder às mudanças no mercado é um dos desafios que mais enfrentamos como agência de comunicação. O cenário da comunicação é dinâmico e está em constante evolução.». Acrescenta também que

Para uma pequena agência de comunicação, enfrentar as mudanças no mercado pode representar um desafio significativo. Por norma temos recursos mais limitados que as grandes agências e é essencial a agilidade e a capacidade de adaptação. No entanto, embora existam estas limitações, a habilidade para inovar

e oferecer um serviço personalizado pode ser uma vantagem competitiva valiosa num ambiente em constante mutação como em comunicação.

A promoção da criatividade em paralelo à manutenção de um ambiente de trabalho saudável surge como uma preocupação destacada. O desafio de evitar o burnout e garantir um equilíbrio entre a pressão dos prazos e a liberdade criativa é sublinhado como complexo. Esta preocupação com o bem-estar dos colaboradores não apenas ressalta a responsabilidade social das agências, mas também reconhece a ligação intrínseca entre o estado emocional e a produtividade criativa.

A diversidade de perspetivas na equipa também emerge como um elemento desafiador. A necessidade de integrar e harmonizar diferentes abordagens para criar um ambiente propício à criatividade é apontada como uma tarefa sensível e habilidosa. Esta observação sublinha a importância da gestão de recursos humanos na promoção de uma cultura inclusiva e inovadora. Em resumo, os desafios enfrentados pelas agências de comunicação em Portugal na manutenção de um ambiente criativo e estimulante são multifacetados. Desde a gestão de tempo e pressão dos prazos até a adaptação às mudanças do mercado e a promoção de uma cultura organizacional favorável, as agências enfrentam uma série de desafios que exigem estratégias cuidadosas e uma abordagem proativa para garantir a continuidade da inovação e excelência no campo da comunicação.

5.1.3. Resumo da Análise do Conteúdo das Entrevistas

A análise aprofundada das entrevistas realizadas a profissionais de pequenas agências de comunicação em Portugal revela uma série de desafios que influenciam a conservação de ambientes criativos e estimulantes.

Os entrevistados concordam de forma unânime que a criatividade desempenha um papel crucial no trabalho quotidiano das pequenas agências, permitindo uma vantagem competitiva e a entrega de trabalhos de alta qualidade aos clientes.

A visão sobre criatividade assume uma nuance de subjetividade, sendo concebida como um termo passível de interpretação variada. Através das entrevistas realizadas verificou-se que os sujeitos percecionam a criatividade como o ponto de partida, o motor que impulsiona a criação de ideias, enquanto a inovação é a aplicação prática e eficaz dessas ideias para criar algo concreto e benéfico. Defendem também que “A criatividade constitui um elemento primordial para a inovação, que representa a aplicação prática das ideias criativas, culminando num valor tangível”, à semelhança das definições apresentadas no capítulo de estado da arte. Argumenta-se que uma ideia criativa pode ser

tanto "dentro da caixa" quanto "fora da caixa", contanto que responda de forma perspicaz ao briefing do cliente. No entanto, através da análise das entrevistas percebemos que, em pequenas agências de comunicação, a criatividade revela-se tão ou ainda mais crucial em comparação com agências maiores. A capacidade criativa permite a diferenciação no mercado, viabilizando soluções personalizadas que atendem às necessidades específicas de cada projeto e cliente. Esta abordagem não apenas acrescenta valor aos serviços prestados, mas também cultiva relações de confiança e fidelidade, contribuindo para o posicionamento da agência no mercado.

Observa-se que em agências de menor dimensão, a criatividade pode ser um diferencial crucial. Com recursos limitados e uma equipa mais compacta, a capacidade de inovar torna-se essencial para competir de igual para igual com agências maiores.

Quando questionados sobre como fomentam a criatividade na agência, os entrevistados convergem na relevância da liderança nesse processo. Sublinha-se a necessidade de um espaço propício à conversação e à cooperação, destacando que a criatividade surge da interação e troca de experiências e ideias entre os membros da equipe.

Relativamente às técnicas e ferramentas utilizadas para incentivar a criatividade, quando se trata de trabalho em equipa na agência, fica evidente que o Brainstorming é a técnica mais conhecida e amplamente utilizada entre os entrevistados. Foram também mencionadas outras ferramentas, como o Mapa Mental, os 6 Chapéus e o SCAMPER, no entanto, todos reforçaram que é essencial a adaptação e combinação de técnicas conforme as necessidades e características de cada contexto organizacional.

As entrevistas revelaram também uma visão unificada sobre a relevância da Cultura Organizacional Criativa como um fator crítico para o êxito das agências de comunicação em Portugal, com especial destaque para a importância da liderança. Analisando todas as repostas, é possível perceber que para os entrevistados a Cultura Organizacional Criativa engloba os valores, crenças e práticas de uma empresa que promovem a inovação e a liberdade de expressão entre os colaboradores. A liderança desempenha um papel fundamental ao estabelecer e exemplificar estes valores, influenciando diretamente a Cultura Criativa e estimulando a inovação. Esta cultura cria um ambiente propício ao crescimento, diferenciação no mercado e à geração de valor para a empresa e os seus clientes.

A cultura é concebida como um ambiente que fomenta a criatividade, encorajando a colaboração e a diversidade de perspetivas. É vista também como um componente que

permeia todos os aspetos do trabalho, influenciando a forma como os profissionais pensam, comunicam e interagem. Neste contexto, a Cultura Organizacional Criativa emerge como um diferenciador no competitivo mercado de comunicação em Portugal, propiciando um espaço onde a criatividade e a colaboração prosperam.

A gestão do tempo é apontada como uma dimensão integrante da Cultura Organizacional Criativa, com o poder de impactar significativamente a manifestação da criatividade. O equilíbrio entre o ritmo de trabalho e a liberdade para ideias emergirem é sublinhado como crucial para a expressão plena do potencial criativo. Outro ponto relevante é a valorização da colaboração e da diversidade de perspetivas. Os entrevistados ressaltam a importância de criar espaços onde cada membro da equipa se sinta à vontade para contribuir com as suas ideias. Esta dinâmica colaborativa é vista como um catalisador para a criatividade, uma vez que as melhores ideias podem emergir de uma mescla de opiniões e sugestões.

A Cultura Organizacional Criativa é percebida como um elemento que permeia todas as atividades e interações na agência. É vista como um influenciador determinante não apenas na esfera da comunicação, mas também em todas as facetas do trabalho e da interação quotidiana. Esta compreensão é corroborada pelo destaque dado à transparência, à abertura e à valorização dos colaboradores como elementos essenciais da Cultura Organizacional Criativa.

Relativamente às barreiras e estímulos à criatividade, um dos desafios mais mencionados foi a gestão do tempo e a pressão associada aos prazos. A necessidade de cumprir prazos apertados frequentemente limita o tempo disponível para a exploração de ideias inovadoras, criando um equilíbrio ténue entre eficiência operacional e espaço para a conceção de ideias disruptivas.

A adaptação contínua às mudanças no mercado de comunicação é uma necessidade incontornável. Manter-se atualizado e proporcionar soluções inovadoras exige um esforço contínuo de aprendizagem e adaptação, dada a dinâmica do ambiente, onde novas tecnologias e tendências emergem regularmente.

A diversidade de perspetivas na equipa, para lá de ser um aspeto positivo para as agências, surge também como um elemento desafiador. Encontrar formas de integrar e harmonizar as diferentes visões para criar um ambiente onde a criatividade possa florescer é uma tarefa que requer habilidade e sensibilidade por parte dos gestores. Gerir a diversidade de experiências e abordagens de cada membro da equipa é crucial para criar um ambiente inclusivo e criativo.

Todos os entrevistados apontaram a Cultura Organizacional como um fator crítico. Sem uma boa Cultura Organizacional, a criatividade nas agências de comunicação é vista como inviável, sendo considerado o principal obstáculo enfrentado por estas empresas, independentemente do mercado em que atuam.

Adicionalmente, foi também destacado o desafio relacionado à compreensão por parte dos clientes e marcas quanto à complexidade do trabalho realizado pelas agências. Esta falta de entendimento muitas vezes resulta em restrições que limitam a criatividade das equipas.

No início de cada entrevista foram feitas algumas questões de forma a poder, posteriormente, fazer uma comparação entre o sucesso de cada agência (Tabela 5) e a importância dada à criatividade e os seus estímulos.

Tabela 5 – *Dados de cada agência*

Agências	Nº de colaboradores	Data de fundação	Distrito da sede	Média do volume de faturação*	Nº de prémios/distinções*	Valor médio de avença*	Nº médio de clientes*
Sujeito 1	8	2017	Lisboa	1.000.000€	0	2.000€	14
Sujeito 2	10	2019	Lisboa	550.000€	0	1.700€	12
Sujeito 3	17	2021	Lisboa	500.000€	0	1.400€	17
Sujeito 4	19	2022	Porto	400.000€	0	1.000€	10
Sujeito 5	37	2016	Lisboa	250.000€	0	900€	7
Sujeito 6	24	2020	Faro	375.000€	0	1.200€	9

* Valor médio para os últimos 3 anos

Analisando esta tabela e as respostas dos entrevistados, é possível perceber que os sujeitos que revelaram uma maior preocupação com o incentivo da criatividade e com a criação de uma boa Cultura Organizacional Criativa, apresentam melhores resultados.

O sucesso nesta área depende da habilidade em integrar e lidar com estas complexidades, criando um ambiente onde a inovação e a criatividade podem prosperar.

De seguida vai ser apresentada uma tabela que resume os resultados destas entrevistas:

Tabela 6 – *Resumo dos resultados das entrevistas*

Entrevistado	Importância da Criatividade nas Organizações	Técnicas e Ferramentas de Criatividade	Cultura Organizacional Criativa	Barreiras à Criatividade	Análise dos Resultados
Sujeito 1	A agência deste sujeito atribui uma elevada importância à criatividade e à Cultura	Utilização de técnicas como Brainstorming, Mapa Mental, 6 Chapéus e SCAMPER.	Fomenta uma cultura aberta, transparente, valorizando a liberdade de expressão.	Barreira: Pressão de prazos.	A empresa valoriza a criatividade, promovendo uma cultura aberta e métodos variados

	Organizacional Criativa, promovendo momentos de trocas e estímulo. Adota uma abordagem de gestão horizontal.				de estímulo. A gestão horizontal destaca-se como uma prática significativa.
Sujeito 2	Salienta a importância da Cultura Criativa, defendendo uma hierarquia horizontal. Enfatiza a liberdade de expressão e realiza reuniões abertas.	Emprega a técnica de Brainstorming.	Enfatiza a transparência, realiza reuniões abertas e incentiva a partilha de ideias.	Barreira: Gestão do tempo.	A empresa prioriza uma cultura criativa e aberta, com uma liderança horizontal e ênfase na liberdade de expressão. A gestão do tempo é identificada como um desafio.
Sujeito 3	Destaca a influência da cultura organizacional na criatividade, apontando a gestão do tempo como parte integrante. Promove a liberdade de expressão e compartilhamento de ideias.	Recorre a técnicas como Brainstorming e outras conforme necessário.	Promove a liberdade de expressão, criando espaços para partilha de ideias.	Barreira: Pressão de prazos.	A empresa reconhece a influência da cultura na criatividade, incentivando a liberdade de expressão e colaboração. A gestão do tempo é um desafio a ser superado.
Sujeito 4	Reflete sobre a influência da Cultura Organizacional na criatividade. Destaca a importância da cultura em todas as atividades.	Não especifica técnicas.	Ênfase na importância da Cultura Organizacional, sem detalhes específicos sobre técnicas.	Barreira: Gestão do tempo.	A cultura organizacional é vista como crucial, mas as técnicas específicas não são detalhadas. A gestão do tempo é identificada como um desafio.
Sujeito 5	Enfatiza que a Cultura Organizacional influencia a criatividade, destacando uma abordagem não hierárquica. Valoriza a transparência e a excelência, mas não deu grande destaque ao fator humano.	Não especifica técnicas.	Adota uma abordagem não hierárquica, com valores como transparência e excelência.	Barreira: Compreensão dos clientes.	A empresa destaca uma abordagem não hierárquica e valores como transparência, incentivando a criatividade. Desafios incluem a compreensão dos clientes. Foi o sujeito que deu menos destaque ao fator humano e é a agência com menos sucesso dado os parâmetros escolhidos.
Sujeito 6	Promove uma hierarquia flexível e atividades de	Utiliza técnicas como Brainstorming,	Adota uma hierarquia flexível e promove	Barreira: Adaptação	A empresa adota uma hierarquia flexível, promove

	team building. Destaca a importância de projetos em equipas multidisciplinares.	workshops e atividades extra-trabalho, como jogos de tabuleiro.	projetos em equipas multidisciplinares.	contínua às mudanças.	atividades de equipa e destaca projetos multidisciplinares. Enfrenta desafios na adaptação contínua.
--	---	---	---	-----------------------	--

5.2. QUESTIONÁRIO ONLINE

Com os questionários realizados, pretendeu-se obter uma visão possível de como a criatividade é percebida nas pequenas agências de comunicação em Portugal, através da visão dos seus colaboradores. Incidiu sobre todas as categorias que foram abordadas nas entrevistas, sendo elas “Importância da criatividade nas organizações”, “Técnicas e Ferramentas da Criatividade”, “Cultura Organizacional Criativa” e “Barreiras à Criatividade”.

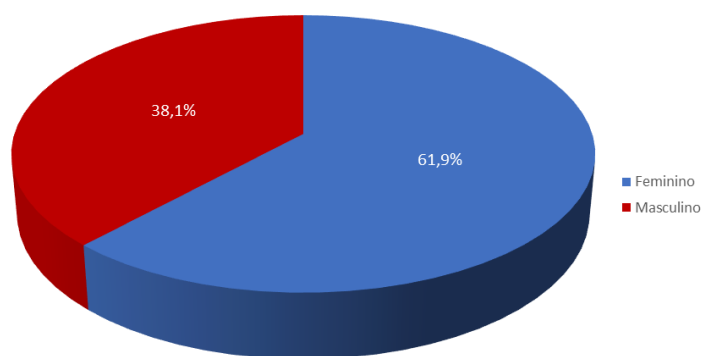
As respostas obtidas no estudo qualitativo permitiram construir um questionário mais orientado, ajudando na identificação das questões fundamentais a serem exploradas e colocadas aos restantes colaboradores das agências.

5.2.1. Caracterização da Amostra

A amostra final do presente estudo quantitativo engloba 97 inquiridos. Respetivamente à precisão obteve-se uma consistência interna muito boa com um alfa de Cronbach = 0,876, para o total dos itens. A primeira fase do questionário é categorizada como "Identificação do Participante", onde se procura contextualizar sobre o número total dos inquiridos a nível de género, faixa etária e cargo desempenhado na agência onde trabalham neste momento.

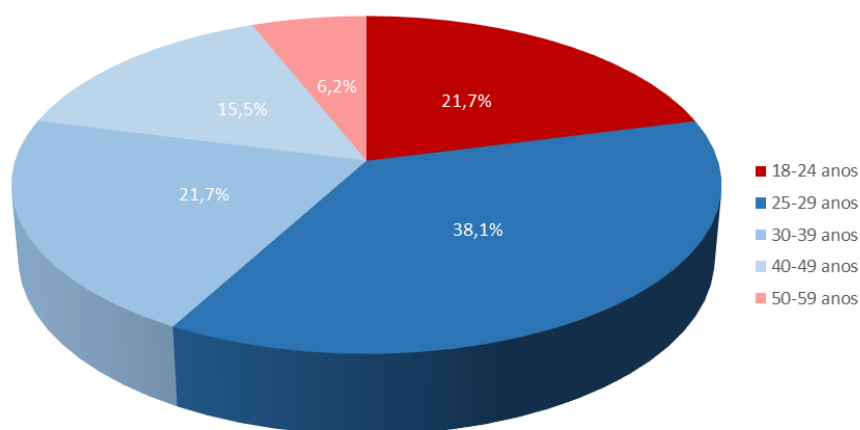
Relativamente ao género dos inquiridos (Gráfico 1), é possível aferir que enquanto 61,9% dos inquiridos são mulheres, apenas 38,1% são homens.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por género



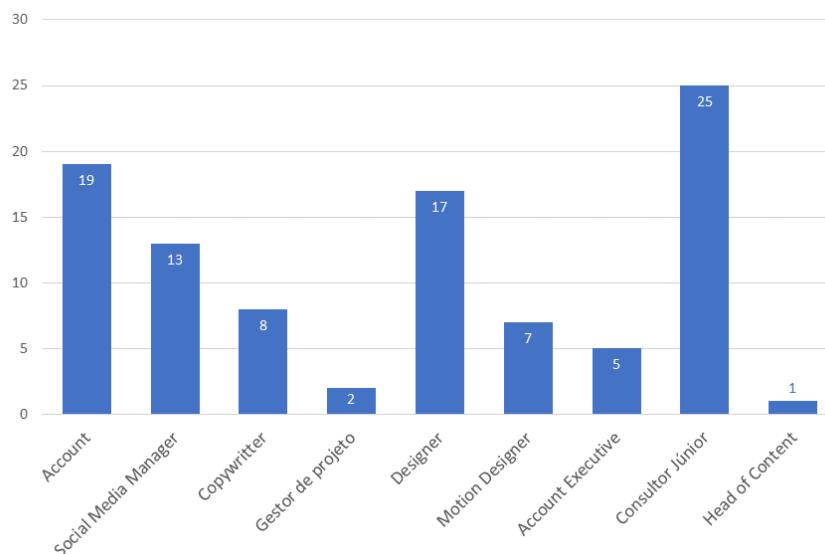
Relativamente à variável idade (ver Gráfico 2), observa-se uma percentagem mais elevada nas faixas etárias seguintes: os indivíduos entre os 25 e os 29 anos, representando 38,1% dos inquiridos, seguidos pelos que se encontram na faixa dos 18-24 anos, correspondendo a 21,7% do total, e, por último, os que têm entre 40 e 49 anos, também totalizando 21,7%. Estas faixas etárias, em conjunto, abrangem 81,5% da totalidade dos inquiridos.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por faixa etária



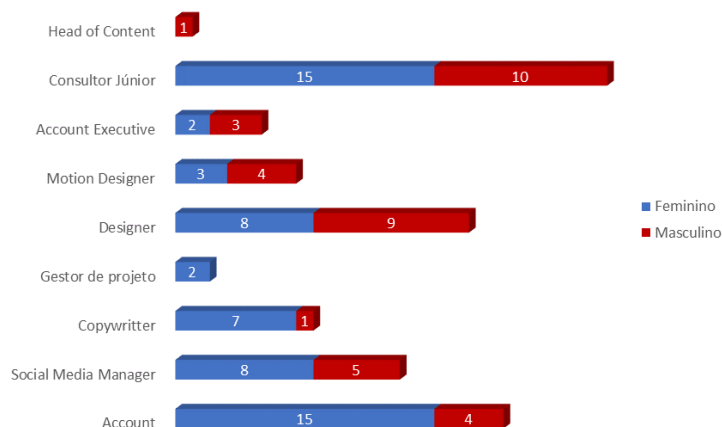
Quanto às funções exercidas pelos inquiridos nas pequenas agências de comunicação em Portugal (Gráfico 3), constata-se a presença e maior frequência de Consultor Júnior (25,77%), Account (19,59%), Designer (17,53%) e Social Media Manager (13,40%). Em menor frequência e percentagem tem-se Motion Designer (7,22%), Account Executive (5,15%), Gestor de Projeto (2,06%) e Head of Content (1,03%).

Gráfico 3 - Distribuição da amostra por função



Através da análise da amostra obtida, observa-se que não existe uma discrepância significativa em termos de representação de profissionais do sexo feminino, particularmente em cargos de liderança, como evidenciado no Gráfico 4. Dos inquiridos que se autodefiniram como Gestor de Projetos, 100% são mulheres. Dos 5 que se autodefinem como Account Executive, 40% são mulheres. Adicionalmente, só um dos inquiridos se autodefiniu como Head of Content e é homem. Nas funções de Consultor Júnior e Account, a maioria é mulher, representando 42,86% e 78,95% respetivamente.

Gráfico 4 - Distribuição da amostra por função e género



5.2.2. Análise dos principais resultados

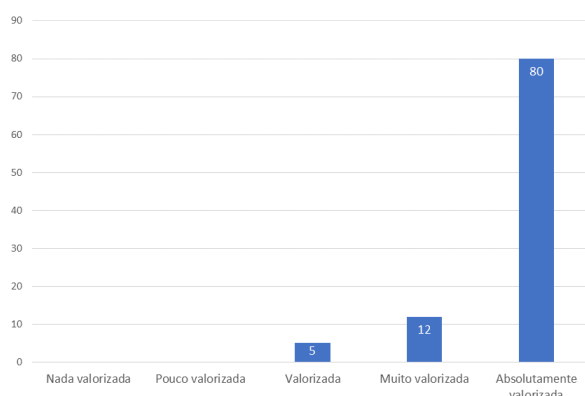
5.2.2.1. Importância da criatividade nas organizações

Após a análise das entrevistas realizadas foi possível perceber que todos os sujeitos consideram que a criatividade tem um papel fundamental no mercado onde atuam e que procuram estimulá-la na agência. No entanto, era essencial tentar perceber se os colaboradores validam esta informação.

Através do Gráfico 5 podemos comprovar que todos os inquiridos consideram que a criatividade é valorizada e que a maioria (82,5%) respondeu até que é “Absolutamente valorizada” e apenas 5 inquiridos responderam apenas que era valorizada.

Este é um dado importante, pois, como analisado na revisão da literatura, é fundamental os colaboradores sentirem que a criatividade desempenha um papel fundamental na comunicação.

Gráfico 5 - Valorização da criatividade na agência

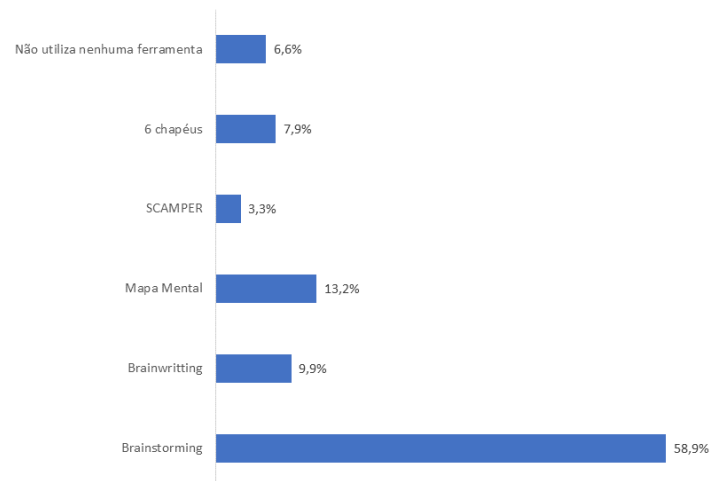


5.2.2.2. Técnicas e Ferramentas da Criatividade

Apesar de os dados confirmarem que a criatividade é efetivamente valorizada pelas pequenas agências de comunicação que foram entrevistadas e inquiridas, é também investigar o que é feito para que seja incentivada e explorada. Assim, o Gráfico 6 demonstra que a ferramenta mais promovida pela agência onde os inquiridos trabalham é o Brainstorming (58,9%) e a que é menos utilizada é o SCAMPER (3,3%). Através desta questão, foi possível também perceber que dos 97 inquiridos, 6 consideram que não é promovida nenhuma ferramenta.

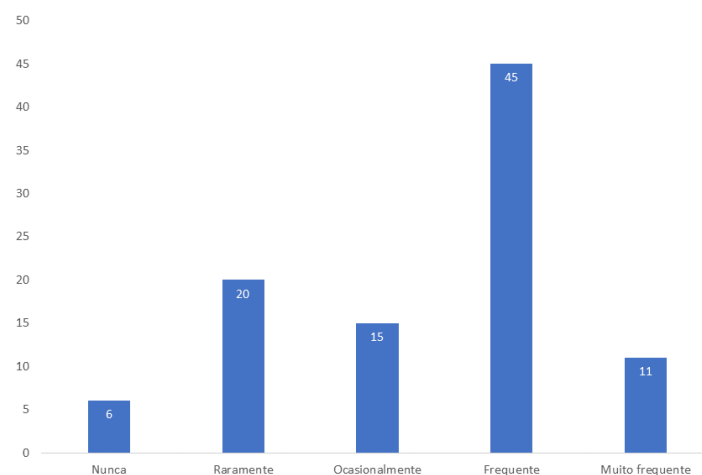
Estes dados vão de encontro à análise feita às entrevistas, uma vez que foi possível perceber que os sujeitos desconheciam, pelo menos, uma das ferramentas mencionadas, dando principal destaque ao Brainstorming.

Gráfico 6 - *Ferramentas de incentivo á criatividade promovidas pelas agências*



Sobre este tema, investigou-se também a frequência com que estas técnicas/ferramentas são utilizadas. Ainda que 57,7% dos inquiridos tenha respondido que utilizam pelo menos uma destas técnicas de forma “Frequente” e “Muito frequente”, 20 pessoas responderam que as técnicas que identificaram na questão anterior são usadas raramente. Isto significa que, em pelo menos uma das agências, as ferramentas identificadas são utilizadas raramente, o que pode levar à estagnação e à falta de inovação nos projetos e estratégias desenvolvidos, resultando numa perda de competitividade no mercado.

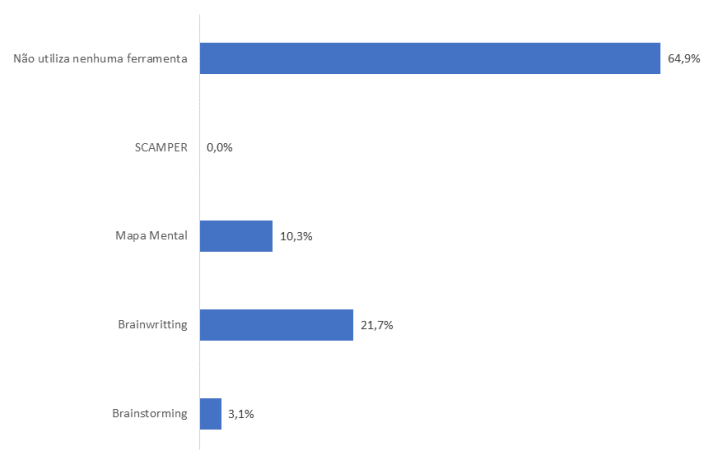
Gráfico 7 - *Frequência com que a agência utiliza as ferramentas*



Considerou-se também fundamental investigar que tipo de técnicas e ferramentas os inquiridos utilizam individualmente.

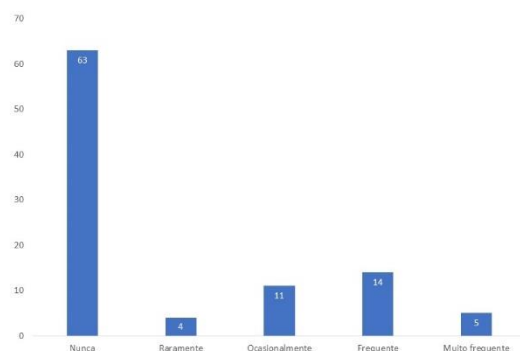
Apesar de quase todas as agências promoverem algumas das técnicas apresentadas, verificou-se que, no seu dia-a-dia, os inquiridos não têm como hábito utilizar nenhuma destas ferramentas no seu trabalho individual. Como se pode confirmar no Gráfico 8, cerca de 65% revelou que não utiliza nenhuma ferramenta e 21,7% utiliza o Brainwritting.

Gráfico 8 - Ferramentas de incentivo á criatividade utilizadas pelos inquiridos



Os resultados obtidos através do Gráfico 9 foram os esperados, uma vez que 63 inquiridos responderam que nunca usam nenhuma ferramenta, dado que vai de encontro aos 64,9% que responderam que não utilizam nenhuma ferramenta. A maioria dos restantes inquiridos (25,8%) respondeu que utiliza ocasionalmente ou de forma frequente.

Gráfico 9 – Frequência com que os inquiridos utilizam as ferramentas



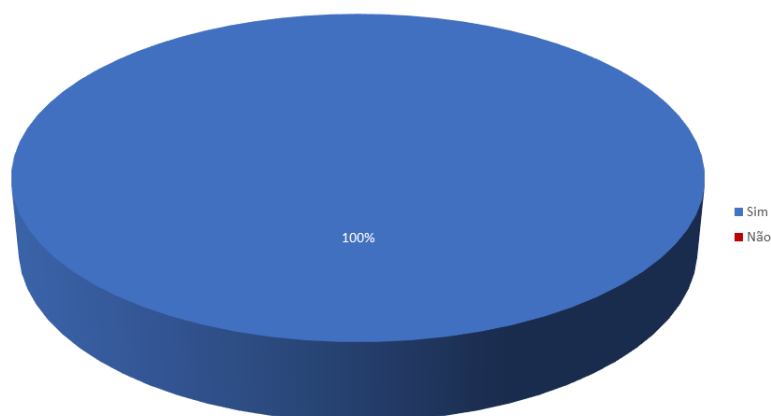
Estes dados são essenciais para se perceber que, apesar da gestão ter um papel fundamental no incentivo à criatividade, é importante que os colaboradores estejam alinhados com esta visão procurem eles próprios tornarem-se pessoas mais criativas.

5.2.2.3. Cultura Organizacional Criativa

Como refere Santos, M. (2012, p. 32) “Para que de facto as pessoas possam atuar de modo criativo nas organizações, torna-se necessário que as organizações procedam à aplicação adequada dos elementos da cultura organizacional, coordenando-os de modo a facilitar a expressão da criatividade e da sua gestão.”.

Na análise das entrevistas foi possível verificar que todos os entrevistados consideraram que a Cultura Organizacional desempenha um papel fulcral na estimulação da criatividade, realçando muitas vezes o papel do líder da equipa. Assim, foi também necessário questionar aos restantes colaboradores das agências se consideram que a cultura organizacional influencia a criatividade. A resposta foi unânime e os 97 inquiridos responderam que sim, como se pode verificar no Gráfico 10.

Gráfico 10 – *Considera que a cultura organizacional influencia a sua criatividade?*



Neste tema realizaram-se também algumas questões de resposta aberta de forma a melhor entender as respostas dos inquiridos, e as suas perceções e definição de Cultura Organizacional Criativa.

Quando questionados sobre de que forma a cultura organizacional impacta na criatividade, os inquiridos deram respostas idênticas, salientando sempre a importância de se sentirem bem e com liberdade para explorarem novas ideias. Um dos inquiridos respondeu que «Os valores de uma empresa são, a meu ver, essências na execução de tarefas. Se me encontrar num ambiente descontraído, a probabilidade de ideias fluírem é bastante maior.», evidenciando a influência que o ambiente da agência tem na sua criatividade.

Outro inquirido reforça ainda que «A cultura organizacional, dependendo da abertura para receber ideias, potencia a minha liberdade criativa e permite que eu tenha uma abordagem mais ampla e variada. Acredito que uma cultura organizacional que está demasiado presa a ideias fixas restringa a criatividade dos elementos da equipa e, simultaneamente, não estimule esse lado aos colaboradores.». Em suma, os inquiridos acreditam que quanto melhor se sentirem no local de trabalho, como, terem liberdade para exporem novas ideias, sentirem-se incluídos na estratégia da agência, sentirem-se valorizados, melhor será a sua performance, portanto, tudo o que influencie pela positiva a cultura, vai também influenciar pela positiva a entrega a nível criativo.

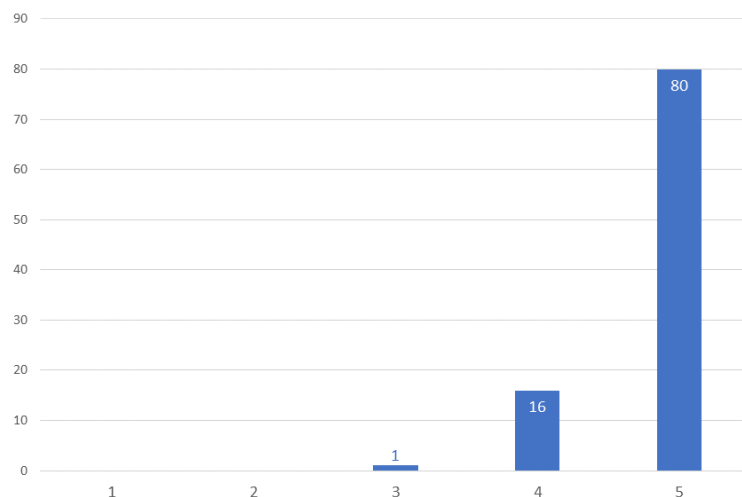
Contudo, para lá de se perceber como é que os inquiridos interpretam o impacto da cultura organizacional na sua criatividade, é igualmente relevante investigar como é caracterizada a Cultura Criativa da agência onde trabalham.

A maioria respondeu que é uma cultura descontraída, humana e onde se permite boa disposição: «Boa disposição e liberdade para sermos nós mesmos.»; «É uma cultura descontraída e humana.». Outros inquiridos destacaram também a importância do bom ambiente entre os colaboradores, a liberdade para se poderem exprimir sem medo de serem julgados, como o seguinte inquirido revela «É uma cultura em que existe respeito, empatia, liberdade e compreensão. Todos têm espaço para ser quem são e para se exprimirem de forma transparente e honesta, com a garantia de que serão sempre ouvidos.».

De forma a conseguir obter alguns dados de uma forma mais objetiva, foi também solicitado que os inquiridos avaliassem, de 1 a 5, a Cultura Organizacional Criativa da

agência onde trabalham. Os resultados foram os esperados, tendo em conta as respostas às duas questões anteriores, como mostra o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Avaliação da Cultura Organizacional Criativa das agências



5.2.2.4. Barreiras à criatividade

Como parte desta investigação pretende-se também averiguar quais são as barreiras que têm uma maior influência na criatividade dos colaboradores.

Tabela 7 – Influência das barreiras à criatividade

Tipos de barreiras	Escala de influência (frequência)				
	1	2	3	4	5
Falta de tempo	6	21	21	15	37
Cultura Organizacional	0	0	0	3	94
Limitações financeiras	25	4	34	21	13
Falta de diversidade na equipa	12	20	38	17	20
Ambiente físico de trabalho	3	7	13	51	23
Falta de inovação	13	34	3	40	7
Sobrecarga de trabalho	2	7	4	15	69
Falta de formações	21	30	18	16	12
Poucos recursos	13	17	60	4	3
Expectativa dos clientes	0	7	2	74	14

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

Na Tabela 6 foi destacado o grau de influência que registou mais votações em cada um dos fatores, com o intuito de facilitar a leitura e interpretação dos resultados.

Nesta tabela podemos observar que os inquiridos avaliam com maior grau de influência na criatividade de uma equipa de uma agência de comunicação, aspetos que estão mais relacionados com a gestão da equipa, como «Cultura Organizacional», “Expectativa dos clientes”, “Ambiente físico de trabalho” e «Sobrecarga de trabalho», enquanto em menores níveis na escala de influência estão aspetos mais relacionados a características como: «Falta de formações», «Poucos recursos», «Falta de diversidade na equipa» e «Limitações financeiras».

5.2.3. Resumo da Análise dos Resultados aos Questionários Online

Após a recolha de dados desta segunda fase, foi possível concluir que, embora os inquéritos online tenham sido direcionados a diferentes profissionais dentro das agências de comunicação portuguesas, as respostas dos profissionais inquiridos acerca da importância e valorização da criatividade nas organizações revelaram-se unânimes.

A criatividade revela ser cada vez mais um aspeto importante para o mercado, mas também para as equipas de comunicação que procuram sempre inovar e melhorar o serviço prestado. Para que tal aconteça é essencial que as agências de comunicação a incentivem.

Com este inquérito procurou-se averiguar se são utilizadas algumas ferramentas/técnicas para estimular a criatividade e quais seriam as mais utilizadas. Embora se tenha concluído que a mais utilizada seja o Brainstorming, as restantes técnicas apresentadas obtiveram valores bastante baixos. Ainda assim, quando questionados sobre a frequência com que a agência utiliza a ferramenta mencionada, a maioria dos inquiridos respondeu que é usada de forma frequente.

No entanto, no que toca às ferramentas utilizadas individualmente por cada um dos inquiridos, as respostas foram bastante diferentes do que se esperava, porque ainda que a agência onde trabalham promova a utilização destas técnicas, em equipa, 64,9% dos inquiridos respondeu que não utiliza nenhuma ferramenta quando não está a trabalhar em equipa, isto é, as questões feitas nas entrevistas relativamente às técnicas eram dirigidas ao trabalho em equipa e esta questão feita aos inquiridos, era sobre o trabalho individual. Verificou-se que quase todas as agências promovem pelo uma ferramenta (como analisado nas entrevistas), mas, ao trabalhar individualmente, a maioria dos inquiridos respondeu que não utiliza nenhuma ferramenta. Ao verificar que quase todas as agências promoviam a utilização de ferramentas, esperava que a maioria utilizasse ferramentas ao trabalhar individualmente.

Durante o decorrer das entrevistas foi identificado um fator que revela grande importância na criatividade das pequenas agências de comunicação em Portugal e por isso, foi também um dos pontos mais explorados nestes questionários: a Cultura Organizacional. Tal como aconteceu na análise das entrevistas, 100% dos inquiridos revelou que a Cultura Organizacional tem impacto na criatividade, seja porque um ambiente descontraído permite que as ideias fluam com maior facilidade ou pelo facto de existir colaboração entre os colegas e à vontade para exprimir as suas ideias. Pode-se concluir que para os inquiridos, um ambiente de liberdade, de proximidade, inclusivo, transparente e honesto é o que os faz serem mais criativos e procurarem fazer mais e melhor.

Relativamente às barreiras à criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal, obtiveram-se resultados surpreendentes. Por se tratar de agências com menos colaboradores e com menor faturação que as grandes agências, esperava-se que os resultados desta investigação distinguissem fatores relacionados com recursos (financeiros e humanos) como principais barreiras para a estimulação da criatividade. No entanto, os fatores mais apontados estavam relacionados com a gestão da equipa, como a Cultura Organizacional e a sobrecarga de trabalho.

CONCLUSÕES

Esta investigação insere-se numa área de estudo menos desenvolvida a nível académico, procurando aprofundar os conhecimentos sobre a importância da criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal e como esta é estimulada. Embora as investigações sobre criatividade tenham uma longa trajetória, os estudos relacionados com a criatividade em agências de comunicação, especialmente no que concerne às pequenas agências de comunicação em Portugal, ainda são escassos.

Assim, procedeu-se a estudo prático, visando a obtenção de conhecimentos sobre o contexto do mercado em análise. Desta forma, acredita-se que esta investigação poderá apresentar contributos a nível académico e auxiliar a promoção de melhorias na indústria da comunicação que possibilitem tanto o reconhecimento da importância da criatividade, como a promoção da criatividade e inovação, através de modificações estruturais nos ambientes criativos.

Apesar da definição de criatividade ser algo conceptualmente complexo e de difícil definição, teve-se como premissa que a criatividade é uma faculdade cognitiva e expressiva, intrínseca ao ser humano, que implica a capacidade de conceber e desenvolver ideias, conceitos ou soluções originais e inovadoras. Trata-se de um processo multifacetado que combina a imaginação, a flexibilidade de pensamento, a associação de ideias e a capacidade de transcender os padrões convencionais e é também uma parte cada vez mais fundamental na área da comunicação. Para os participantes deste estudo “(...) a criatividade é o combustível que impulsiona a inovação (...)” e “Envolve a habilidade de abordar desafios com uma perspetiva fresca, propondo soluções inovadoras que se destacam no mercado.”. Outro participante referiu ainda que “(...) a criatividade é a habilidade de pensar fora dos padrões habituais e encontrar maneiras únicas de resolver problemas.”

O presente estudo concluiu que, para as agências de comunicação ultrapassarem o desafio de conceber estratégias criativas e impactantes, em consonância com o atual mercado dinâmico que exige soluções inovadoras alinhadas com as novas tendências, torna-se imperativo otimizar a criatividade na equipa. Neste contexto, a sua estimulação não apenas se destaca como uma estratégia eficaz, mas também como a solução capaz de aprimorar a criatividade das agências de comunicação, resultando em estratégias criativas capazes de estabelecer conexões significativas com distintos segmentos de consumidores e que impactem a sociedade.

O mercado da comunicação, por sua vez, precisa de privilegiar ainda mais a criatividade, isto porque todos os dias somos inundados com uma enchente de informações e apenas as que têm mais impacto, ficam na nossa memória. Nesta indústria, em que o objetivo é valorizar a mensagem do cliente e fazer com que seja absorvida pelas pessoas que alcança, a criatividade revela-se o elemento fulcral para uma posição de destaque.

A multidimensionalidade da criatividade abrange quatro dimensões essenciais que interagem de forma complexa e complementar. Esta investigação focou-se essencialmente na dimensão ambiente, uma vez que o intuito é estudar como as agências impactam a criatividade dos colaboradores e vice-versa.

Ainda que, na generalidade, a revisão da literatura se foque na criatividade em organizações, foi essencial para a investigação aprofundar o estudo relativo às agências de comunicação. Assim, o capítulo 3 focou-se neste mercado, procurando perceber se os dados recolhidos anteriormente se aplicavam às agências de comunicação. No entanto, após esta revisão, percebeu-se que apesar de existirem alguns estudos sobre a criatividade em organizações e também em pequenas agências, existe ainda pouca informação acerca da criatividade em agências mais pequenas, inclusive em Portugal. Através do estudo empírico, verificou-se que a criatividade é percebida como um elemento cada vez mais crucial tanto para o mercado quanto para as pequenas agências de comunicação em Portugal, que procuram constantemente inovação e aprimoramento dos serviços prestados. Para isso, é fundamental que as agências promovam e incentivem a criatividade.

O estudo qualitativo, feito através de entrevistas, destaca que a cultura organizacional surge como um fator determinante, influenciando diretamente a promoção da criatividade e inovação. A gestão do tempo, a adaptação ao mercado em constante evolução e a integração da diversidade de perspetivas na equipa são desafios enfrentados, sendo a liderança e uma Cultura Organizacional Criativa sólida essenciais para superá-los. A compreensão e valorização por parte dos clientes do trabalho das agências também se revelou crucial para os entrevistados. A análise comparativa entre o sucesso das agências e a importância dada à Cultura Organizacional evidencia a correlação entre estes elementos e o êxito no setor, dado que se verificou que as agências em que a criatividade é valorizada e estimulada, nomeadamente através da cultura organizacional, têm um melhor desempenho de faturação e número de clientes. Em última análise, o sucesso das agências depende muitas vezes da habilidade em criar um ambiente propício à inovação

e criatividade, onde a diversidade de perspectivas é integrada e onde a Cultura Organizacional Criativa revela-se como um catalisador para a diferenciação e prosperidade no competitivo mercado de comunicação em Portugal.

Com base nos dados recolhidos na segunda fase do estudo, torna-se evidente que a importância e valorização da criatividade é consensual entre os profissionais entrevistados e os inquiridos. Embora o brainstorming tenha sido identificado como a técnica mais utilizada, é interessante notar que outras técnicas obtiveram uma adesão mais baixa. No entanto, é positivo observar que a maioria dos inquiridos afirmou utilizar o brainstorming de forma frequente. No que diz respeito ao uso de ferramentas individuais que promovam a criatividade, uma parcela significativa dos inquiridos indicou não utilizar nenhuma técnica ou ter um processo criativo definido quando não está a trabalhar em equipa, mesmo que a agência promova o uso destas ferramentas.

À semelhança das entrevistas, todos os inquiridos concordaram que a Cultura Organizacional exerce um impacto significativo na criatividade, destacando a importância de um ambiente de trabalho que promova a liberdade, proximidade, inclusão, transparência e honestidade para estimular a criatividade e o desempenho. Surpreendentemente, as principais barreiras à criatividade identificadas não estavam relacionadas com recursos financeiros e humanos, como inicialmente esperado por se tratarem de agências com menos recursos que as grandes agências, mas sim com questões de gestão de equipa, como a Cultura Organizacional e a sobrecarga de trabalho. Estes resultados fornecem insights valiosos para o aprimoramento das práticas e Cultura Organizacional Criativa nas agências de comunicação em Portugal.

Em suma com este estudo, tal como frisado no estudo qualitativo e apresentado na Tabela 5, verificou-se que as pequenas agências de comunicação em Portugal que aplicam técnicas que estimulam a Cultura Criativa e promovem a colaboração, apresentam um melhor desempenho que os seus competidores, dentro do universo estudado.

Esta conclusão indica que investir na criação de um ambiente que promova a inovação e encoraje a expressão criativa dos colaboradores pode ser um fator determinante para o êxito dessas agências. Ao fomentar a inovação e a diferenciação, as agências estão mais aptas a desenvolver soluções únicas e inovadoras, resultando em campanhas mais impactantes e eficazes. O estímulo à cultura criativa promove o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, impulsionando a motivação e a produtividade no ambiente de trabalho. Esta dinâmica também possibilita a adaptação

rápida às mudanças no mercado, essencial num ambiente de negócios em constante mutação. Outro benefício significativo é o estímulo à iniciativa e à autonomia dos colaboradores. Ambientes criativos incentivam a proatividade e a busca por soluções inovadoras, contribuindo para um ambiente de trabalho dinâmico e responsável.

Ao iniciar este estudo a questão que se colocava era: as pequenas agências de comunicação em Portugal que promovem a colaboração e que estimulam e valorizam a cultura criativa, apresentam um melhor desempenho que os seus competidores?. Para a qual surgiram três hipóteses:

1. A criação de um ambiente de trabalho favorável, isto é, que promova a expressão criativa dos colaboradores, é essencial para potenciar a criatividade nas agências de comunicação: esta hipótese é verdadeira, uma vez que durante este estudo verificou-se que um ambiente de trabalho que fomente a expressão criativa dos colaboradores proporciona as condições ideais para o desenvolvimento e aplicação de ideias inovadoras. Quando os colaboradores se sentem à vontade para partilhar e explorar novas abordagens, estão mais propensos a contribuir com soluções criativas e originais para os desafios da agência de comunicação.

2. A Cultura Organizacional criativa, que promove a inovação, originalidade e expressão individual dos colaboradores, é o fator que mais impacta a criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal: esta hipótese também é verdadeira, visto que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no estímulo à criatividade. Uma cultura que valorize a inovação, a originalidade e a expressão individual dos colaboradores cria um ambiente propício para a geração de ideias criativas. Colaboradores que se sintam incentivados a pensar de forma inovadora tendem a apresentar um desempenho mais criativo e a contribuir para o crescimento e diferenciação da agência no mercado.

3. A estimulação da criatividade no contexto empresarial, em particular nas agências de comunicação, é estrategicamente relevante para as organizações e pode resultar em benefícios tangíveis para o seu desempenho e inovação: também se comprovou esta hipótese. Investir na estimulação da criatividade nas pequenas agências de comunicação em Portugal é estrategicamente relevante, pois através das entrevistas realizadas conseguiu-se perceber que as agências com melhores resultados (apresentados na Tabela 5) são as agências dos entrevistados que revelaram uma maior preocupação com o incentivo da criatividade e com a criação de uma boa Cultura Organizacional Criativa.

A criatividade é a força motriz que impulsiona as agências de comunicação a ultrapassarem barreiras, transformando simples mensagens em narrativas memoráveis e impactantes que ecoam na mente e no coração do público. Por isso, importa ressaltar que para otimizar o ambiente criativo em pequenas agências, é imperativo que sejam implementadas estratégias delineadas com base na cultura organizacional e na aplicação de técnicas e ferramentas propícias à estimulação da criatividade e à fomentação da colaboração.

Sugere-se, em primeira instância, o estabelecimento de um ethos corporativo que promova a liberdade de expressão e a valorização da originalidade, criando um espaço propício para a eclosão de ideias inovadoras. Ademais, a adoção de métodos facilitadores, como sessões de brainstorming estruturadas e outras ferramentas, emerge como prática eficaz no fomento da colaboração e na catalisação do processo criativo. É também de relevância inestimável a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, através de workshops e formações específicas, a fim de nutrir e expandir o repertório criativo dos colaboradores. A conjugação destas abordagens proporciona um ambiente propício à criação de soluções inovadoras e à promoção de uma cultura de colaboração permeada pela excelência criativa.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo aborda as principais limitações que foram enfrentadas durante a condução desta pesquisa. Estas limitações influenciaram diretamente o alcance e a profundidade da análise, sendo crucial compreendê-las para uma interpretação adequada dos resultados obtidos.

Uma das principais dificuldades encontradas foi a obtenção de documentos fidedignos e acessíveis, especialmente no contexto das agências de comunicação. A escassez de fontes gratuitas e de fácil acesso sobre o tema foi um obstáculo significativo para a ampliação da base teórica e a realização de uma análise mais abrangente. Apesar dos esforços em utilizar fontes disponíveis em bibliotecas universitárias e repositórios digitais, a limitação na disponibilidade de materiais específicos para o contexto das agências, como estudos de caso e análises detalhadas, representou uma barreira para a obtenção de informações mais detalhadas e contextualizadas.

Outra dificuldade notável foi a obtenção de respostas por parte das agências, elemento crucial para o estudo empírico. A indisponibilidade de algumas agências em participar da pesquisa limitou a amplitude das entrevistas e questionários e a possibilidade

de obter insights valiosos a partir das suas experiências e pontos de vista. Esta limitação afetou a abrangência da análise, particularmente no que diz respeito à compreensão das práticas e desafios enfrentados pelas agências no contexto atual. Medidas foram tomadas para contornar essa limitação, como a ampliação da amostra (de entrevistados e de inquiridos), mas ainda assim, é importante reconhecer o impacto dessa restrição na abordagem da pesquisa.

Em suma, estas limitações representam desafios significativos que influenciaram a condução desta pesquisa. É essencial considerar esses obstáculos ao interpretar os resultados, reconhecendo que, apesar das restrições, a pesquisa oferece uma contribuição valiosa para a compreensão do ambiente e desafios enfrentados pelas pequenas agências de comunicação em Portugal.

Recomendo a consideração de diversas áreas de investigação para futuros estudos académicos no contexto das agências de comunicação em Portugal. Em primeiro lugar, é pertinente explorar a influência da liderança orientada para a criatividade na eficácia e desempenho das organizações no setor das agências de comunicação em Portugal. Este estudo poderá proporcionar uma compreensão mais aprofundada dos estilos de liderança e práticas que mais eficazmente promovem a criatividade no ambiente de trabalho. Seria também relevante analisar como a estimulação da criatividade, nas equipas das pequenas agências de comunicação, influencia o sucesso das campanhas, através de um estudo com técnicas de análise que possam quantificar os impactos nestas campanhas de comunicação. O referido estudo pode proporcionar a clarificação de outras variáveis que influenciem o processo criativo.

Por último, seria também interessante investigar sobre como as agências utilizam tecnologias e plataformas digitais para potenciar a criatividade e a eficácia das suas campanhas, considerando os recursos disponíveis para pequenas agências.

BIBLIOGRAFIA

Alencar, M. (1996). *A gerência da criatividade* (1.^a ed.). Makron Books.

Alencar, M., Bruno-Faria, M.F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31, 271-281.

Alencar, M. (1998). Desenvolvendo o potencial criador: 25 anos de pesquisa. *Cadernos De Psicologia*, 4(1), 113-122.

<https://www.cadernosdepsicologia.org.br/index.php/cadernos/article/view/57/56>

Alencar, M., Fleith, D.S. (2003). *Criatividade: múltiplas perspectivas*. Editora UnB.

Alencar, M., Formiga Sobrinho, A. B. (2017). *A gestão da criatividade: cultivando a criatividade nas organizações*. Prismas.

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.

<http://dx.doi.org/10.2307/256995>

Beghetto, R., Kaufman, J. (2009). Intellectual estuaries: Connecting learning and creativity in programs of advanced academics. *Journal of Advanced Academics*, 20(2), 296-324.

Bhattacharyya, N. (2007). Dividend policy: a review. *Managerial Finance*, 33(1), 4-13.

<https://doi.org/10.1108/03074350710715773>

CRIA. (2010). *Manual da Criatividade Empresarial*. (1ª edição). Universidade do Algarve.

Comissão Europeia (2008), Prioridade às PME – A Europa é boa para as PME e as PME são boas para a Europa, Empresa e Indústria.

Costa, H. (2010). *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*. (9ª. Ed) Lidel.

David, A. P. e Morais, M. F. (2012). Pensando a criatividade: Apontamentos sobre o percurso explicativo do conceito. *Revista RecreArte*, (12+1), 1-16.

www.revistarecreatearte.net/spip.php?article470.

Daymon, C., Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. (2.ª ed.). Routledge.

Decreto-Lei nº372/2007 do Ministério da Economia e da Inovação. (2007). Diário da República: I Série 214 (novembro), 7504-7514.

https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/DL_372_2007.html

Dias, T., Enumo, S., Junior, R. & Azevedo Junior, R. R. (2004). Influências de um programa de criatividade no desempenho cognitivo e académico de alunos com dificuldade de aprendizagem. *Psicologia em Estudo*, 9 (3), 429-437.

Feist, G. (2010). The Function of Personality in Creativity: The Nature and Nurture of the Creative Personality. Em J. Kaufman, & R. Sternberg (Ed.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 113-130). Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.009>

Forsgren, T., Tregert, M. & Westerlund, F. (2004). *Creativity management from the ad agency perspective* [Dissertação de mestrado. Luleå University of Technology]. Repositório.

- Harrington, D. (1999). Conditions and Settings/Environment. Em M. Runco, & S. Pritzker (Ed.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 323-340). Academic Press.
<https://books.google.pt/books?id=cjPlhZ9WBqgC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- 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.
- ISCTE (2008), *Inquérito às Pequenas e Médias Empresas*, Relatório de Resultados
- 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/checkkmo.html>
- Lüdke, M., André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. EPU.
- Ma, H. (2009). The Effect Size of Variables Associated with Creativity: A Meta-Analysis. *Creativity Research Journal*, 21(1), 30-42.
<https://doi.org/10.1080/10400410802633400>
- Mackinnon, D. (1978). *In search of human effectiveness: identifying and developing creativity*. Creative Education Foundation.
- Marconi, M., Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. ed.). Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7ª. ed.). ReportNumber.
- Martim, M. (2007). *Creativity: ethics and excellence in sciences*. Lexington Books.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. (2nd ed.). D. Van Nostrand.
- Matthiensen, A. (2011). *Documentos 48: Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários*. Embrapa Roraima.
- Nakano, T. (2019). Psicologia positiva e criatividade: influência no contexto organizacional e do trabalho. Em G. F. Spadari & T. C. Nakano (Ed.), *Criatividade em organizações: temas atuais* (pp. 11-28). Vetor.
- O'Quin, K., Besemer, S. (1999). Creative Products. Em M. Runco & S. Pritzker (Ed.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 413-422). Academic Press.
- Oliveira, Z. M. F. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, Campinas, 27(1), 83-92.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018, April 16). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>

- Pinheiro, C. M. P., Schreiber, D., & Haubert, B. (2016). Técnicas de criatividade como meio facilitador do processo criativo nas organizações. *Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 15(30), 1-20. <http://dx.doi.org/10.5902/2175497721699>
- Plucker, J., & Renzulli, J. (2009). Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity. Em R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 35-61). Cambridge University Press.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2. ed.). Universidade Feevale.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. <http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Rogers, C. R. (1959). A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships: As Developed in the Client-Centered Framework. Em S. Koch (Ed.), *Psychology: A Study of a Science. Formulations of the Person and the Social Context*, 3, 184-256. McGraw Hill.
- Rouquette, M. (1973). *A Criatividade*. Edição Livros do Brasil.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
- Santos, O. (2017). *As etapas do processo criativo propostas por Graham Wallas identificadas em processos de criação em ambientes digitais*. Paper apresentado no XXVII Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música, Campinas, Brasil, agosto de 2017. https://anppom.org.br/anais/anaiscongresso_anppom_2017/4911/public/4911-16341-1-PB.pdf
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Seidel, S., Rosemann, M., & Becker, J. (2008). *How Does Creativity Impact Business Processes?*. Paper apresentado na 16th European Conference on Information Systems, Galway, Ireland, junho de 2008.
- Sternberg, R.J. (1988). A three-facet model of creativity. Em R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 125-147). Cambridge University Press
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Butler and Tanner Lda.
- Wechsler, S. M. (2008). *Criatividade: Descobrendo e Encorajando*. LAMP/IDB.
- Welsch, R. L., & Vivanco, L. A. (2022). *Asking Questions About Cultural Anthropology: A Concise Introduction* (3ª. ed.). Editora.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
<https://doi.org/10.2307/258761>

ANEXOS

Anexo 1

Carta de Apresentação a CEOs de pequenas agências de comunicação portuguesas

Bom dia/ Boa tarde/ Boa noite [Nome da Agência]

Espero que esta mensagem vos encontre bem. Obtive o vosso contacto através do vosso site e é com grande entusiasmo que vos convido a participar num projeto de investigação enquadrado no âmbito do Mestrado de Design e Publicidade no IADE, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia. O propósito desta pesquisa é conduzir um estudo acerca do impacto do ambiente das pequenas agências de comunicação em Portugal na criatividade das equipas. Pretende-se também analisar de que forma a valorização da criatividade e estimulação da mesma influenciará o desempenho criativo dos colaboradores e terá efeitos positivos na agência.

A participação do CEO da [Nome da Agência] e experiência são de grande relevância para o progresso desta investigação, caso disponha do tempo e interesse necessários. Encontrará abaixo respostas a algumas questões pertinentes sobre a sua potencial participação no estudo. Não hesite em entrar em contacto caso tenha alguma dúvida sobre este estudo ou alguma informação que gostaria de ver esclarecida.

Título do Projeto: Criatividade nas Pequenas Agências de Comunicação em Portugal: Boas práticas para um ambiente de trabalho criativo.

Investigador: Patrícia Gomes

Objetivo Metodológico:

O objetivo deste método de pesquisa é compreender como os profissionais nas pequenas agências de comunicação em Portugal, particularmente aqueles envolvidos na tomada de decisões, percebem a importância da criatividade e o seu estímulo. Visa-se também investigar como estão a abordar a criatividade nas suas equipas, que ferramentas utilizam para estimular a criatividade e quais as principais barreiras que identificam neste processo.

Este estudo consiste numa entrevista semiestruturada realizada online, destinada a recolher informações relevantes no âmbito do estudo. Seria de grande interesse contar com a sua participação numa entrevista a ser conduzida através da plataforma Microsoft Teams, com uma duração aproximada de 30 minutos.

Confidencialidade da Participação:

Sim, os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente 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

Email: patricianascimento@gmail.com

Docente Orientadora: Doutora Ana Sofia Esteves - ana.esteves@universidadeeuropeia.pt

Agradeço antecipadamente a sua valiosa colaboração e aguardo com expectativa a sua resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Patrícia Gomes

IADE | Aluna nº 20200107

Anexo 2**Questionário**



Dissertação de Mestrado | Boas práticas para um ambiente de trabalho criativo em agências de comunicação

As boas práticas de criatividade em agências de comunicação são de extrema importância, pois permitem a criação de ideias inovadoras e diferenciadoras que respondem às necessidades específicas dos clientes, ajudam a posicionar a agência no mercado competitivo e promovem um ambiente de trabalho estimulante para os colaboradores.

A criatividade impulsiona a inovação contínua, possibilita a resolução de problemas complexos e oferece uma vantagem competitiva ao criar campanhas e estratégias de comunicação que se destacam, criando uma experiência memorável para os clientes e o público-alvo.

Além disso, a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e aos pedidos dos clientes é essencial para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da agência.

Importante: Questionário direcionado a profissionais que atuam em agências de comunicação em Portugal. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e usadas apenas para fins académicos. O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das suas respostas.

Por favor, leia cada questão cuidadosamente antes de dar a sua resposta. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Caso tenha alguma dúvida ou comentário não hesite em contactar:

Patrícia Gomes
Estudante do Mestrado de Design e Publicidade
IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia
patricianascimento@gmail.com
Professor orientador Doutora Ana Sofia Esteves -
ana.esteves@universidadeeuropeia.pt

patricianascimento@gmail.com [Mudar de conta](#)



🔒 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Idade *

- ☐ 18 - 24 anos
- ☐ 25 - 29 anos
- ☐ 30 - 39 anos
- ☐ 40 - 49 anos
- ☐ 50 - 59 anos

Que cargo desempenha na sua agência de comunicação? *

Ferramenta/Técnicas para estimular a criatividade

De uma escala de 1 a 5, em que medida considera que a criatividade é *
valorizada e incentivada na sua agência de comunicação?

- 1 2 3 4 5
- Nada valorizada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Absolutamente valorizada

**Das técnicas/ferramentas que se seguem, quais são promovidas pela *
organização?**

- ☐ Brainstorming
- ☐ Brainwriting
- ☐ Mapa Mental
- ☐ SCAMPER
- ☐ 6 chapéus
- ☐ Não utiliza nenhuma ferramenta
- ☐ Outra: _____

**Numa escala de 1 a 5, com que frequência as técnicas identificadas *
anteriormente são utilizadas em equipa?**

- 1 2 3 4 5
- Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito frequente

Quais são utilizadas por si? *

- ☐ Brainstorming
- ☐ Brainwriting
- ☐ Mapa Mental
- ☐ SCAMPER
- ☐ Não utilizo nenhuma ferramenta
- ☐ Outra: _____

Numa escala de 1 a 5, com que frequência utiliza as técnicas identificadas anteriormente quando trabalha individualmente? *

1 2 3 4 5

Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito frequente

Anterior

Seguinte

 Página 2 de 5

Limpar
formulário

A criatividade e a cultura organizacional

Considera que a cultura organizacional influencia a sua criatividade? *

☐ Sim
☐ Não

De que forma a cultura organizacional da agência impacta na sua criatividade? *

A sua resposta

De 1 a 5, como avalia a cultura organizacional da sua agência? *

1 2 3 4 5

Muito fraca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito forte

Desafios e barreiras à criatividade

Avalie de 1 a 5 os seguintes desafios que as agências podem enfrentar * para manter um ambiente criativo e estimulante? Sendo que o 1 é "Nada influente" e o 5 é "Absolutamente influente".

	1	2	3	4	5
Falta de tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura Organizacional	☐	☐	☐	☐	☐
Limitações financeiras	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de diversidade na equipa	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente físico de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Sobrecarga de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

Falta de formações	☐	☐	☐	☐	☐
Poucos recursos	☐	☐	☐	☐	☐
Expectativa dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐

[Anterior](#)[Seguinte](#)

Página 4 de 5

[Limpar formulário](#)

Obrigada pelo seu tempo.

Muito obrigada por responder a este questionário.

As suas respostas são extremamente valiosas para a minha investigação. Caso tenha alguma observação adicional que gostaria de partilhar, sinta-se à vontade para escrever abaixo.

A sua resposta

[Anterior](#)[Enviar](#)

Página 5 de 5

[Limpar formulário](#)

Consistência interna das amostras

Para aferir a fiabilidade dos resultados, recorreu-se ao coeficiente alfa de Cronbach, amplamente utilizado na determinação da estabilidade, consistência interna e fiabilidade de uma escala Likert. A análise do alfa de Cronbach para todos os dados do inquérito evidenciou uma consistência interna aceitável, ao atingir o valor de 0,796. Tal constatação permite inferir que os dados exibem uma consistência interna satisfatória, o que, por conseguinte, corrobora a análise de fiabilidade como positiva.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,876	0,865	28