

2024

**FRANCISCA  
BOLOTA DE COUTO  
SÁ**

**A PERCEÇÃO DA COMUNICAÇÃO 360° E DA  
CRIATIVIDADE, NUMA AGÊNCIA DE  
PUBLICIDADE**

# A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade



2024

**FRANCISCA  
BOLOTA DE COUTO  
SÁ**

**A PERCEÇÃO DA COMUNICAÇÃO 360° E DA  
CRIATIVIDADE, NUMA AGÊNCIA DE  
PUBLICIDADE**

Relatório de Estágio apresentado ao IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Audiovisual e Multimédia realizada sob orientação científica da Professora Doutora Rita Monteiro Mourão, Professora Auxiliar do IADE- Universidade Europeia, e co-orientação científica da Professora Doutora Anna Boechat. Professora Auxiliar do IADE- Universidade Europeia.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Aos meus avós.

# A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

**agradecimentos**

Começo por agradecer à Label, agência que me acolheu de braços abertos, numa fase embrionária de carreira.

Agradeço à Professora Doutora Rita Mourão, cujo conhecimento e orientação foram fundamentais para a realização deste projeto.

Agradeço ainda à Professora Doutora Anna Boechat, pela disponibilidade e valiosas contribuições, que foram essenciais para o enriquecimento do projeto final.

A minha profunda gratidão estende-se à minha mãe e à minha tia, que me deram apoio incondicional e me motivaram nos momentos de maior tensão, ajudando-me sempre a manter o foco e a persistência.

# A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

**palavras-chave** Comunicação 360°, Criatividade, Comunicação de marca, Publicidade, Agência Label

**resumo** O presente Relatório de Estágio tem como finalidade relatar a experiência de estágio curricular na agência de publicidade Label, decorrida no período entre 16 de Outubro de 2023 e 16 de Abril de 2024.

O objeto de estudo da investigação debruça-se sobre a aplicação e percepção da comunicação 360° e do papel da criatividade nos diferentes departamentos, numa agência de publicidade.

A problemática deu origem a um estudo exploratório sobre estes dois fatores, na agência de publicidade Label.

Conclui-se que, embora a comunicação 360° seja valorizada, enfrenta limitações na sua implementação devido a vários fatores como o orçamento e a direção dos briefings, enquanto que a criatividade é unanimemente reconhecida como essencial para o sucesso das campanhas, permeando todas as fases e departamentos de uma agência de publicidade.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

**Keywords** 360° Communication, Creativity, Brand Communication, Advertising, Label Agency

**abstract** The purpose of this Internship Report is to document the experience of a curricular internship at the advertising agency Label, which took place from October 16, 2023, to April 16, 2024.

The focus of the investigation is on the application and perception of 360° communication and the role of creativity across different departments in an advertising agency.

This issue led to an exploratory study on these two factors at Label advertising agency.

It is concluded that, although 360° communication is valued, it faces limitations in its implementation due to various factors such as budget and the briefings' direction, while creativity is unanimously recognized as essential for the success of campaigns, permeating all phases and departments of an advertising agency.

# Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I- Contextualização do estudo</b> .....	<b>4</b>
1.1 Justificação da escolha do estágio na agência Label.....	6
<b>Capítulo II- Fundamentação teórica</b> .....	<b>7</b>
2.1 O conceito de comunicação 360° .....	7
2.1.1 A comunicação 360° nas agências de publicidade .....	12
2.2 A criatividade nas agências de publicidade.....	14
2.3 Definição de uma agência de publicidade .....	21
2.3.1 Ambientes organizacionais que favorecem a criatividade .....	24
<b>Capítulo III- Agência Label— Real Brand Thinking</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo IV- O estágio</b> .....	<b>32</b>
4.1 A importância dos processos de geração de ideias na Label .....	35
<b>Capítulo V- Problematização e enquadramento metodológico</b> .....	<b>40</b>
5.1 As entrevistas.....	42
5.1.1 Amostra .....	45
<b>Capítulo VI- Análise das entrevistas e resultados</b> .....	<b>48</b>
6.1 Análise das entrevistas por categorias .....	52
6.2 Discussão de resultados .....	64
<b>Conclusão</b> .....	<b>69</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>74</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>83</b>
Anexo A: Diário de Estágio.....	83
Anexo B: Entrevistas .....	105
Anexo C: Protocolos de Consentimento Informado.....	151
Anexo D: Documentos de Caracterização Socioprofissional.....	158

## Índice de Figuras

Figura 1. Organização da agência de publicidade Label. Fonte: Francisca Sá .....	31
Figura 2 Cronograma para o tempo trabalhado em cada marca na agência Label. Fonte: Francisca Sá.....	35
Figura 3 Cronologia de acordo com a presença no departamento criativo e no departamento comercial. Fonte: Francisca Sá.....	39
Figura 4 Tabela referente aos objetivos do relatório de estágio, perguntas realizadas para entrevistas e autores da revisão de literatura que sustentam ambos. Fonte: Francisca Sá .....	44
Figura 5 Tabela resumo da Caracterização Socioprofissional dos entrevistados. Fonte: Francisca Sá.....	46
Figura 6 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 1. Fonte: Francisca Sá .....	48
Figura 7 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 1.1. Fonte: Francisca Sá .....	49
Figura 8 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 2. Fonte: Francisca Sá .....	50
Figura 9 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 3. Fonte: Francisca Sá .....	51
Figura 10 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 4. Fonte: Francisca Sá .....	52
Figura 11 Dicionário de categorias. Fonte: Francisca Sá.....	53
Figura 12 Discurso do participante que sustenta as categorias e respetivas unidades de análise. Fonte: Francisca Sá .....	54

## Glossário

Account Manager- Diretor de Contas, responsável pela relação com o cliente

Art Workers- Cargo responsável pela preparação de materiais visuais para produção

Awareness- Nível de reconhecimento ou conhecimento de uma marca

Banner- Anúncio visual usado para publicidade, geralmente digital

Benchmark- Comparação com padrões de referência ou concorrentes para avaliar desempenho e práticas de mercado

Brainstorming- Metodologia para gerar ideias em grupo

Brand Designer- Designer especializado em criação e desenvolvimento de marcas

Brand Voice- Tom e estilo de comunicação de uma marca

Branding- Processo de construção e gestão de uma marca

Briefing- Documento com informação e objetivos de um projeto

Budget- Orçamento, planeamento financeiro de um projeto

CEO (Chief Executive Officer) - Principal executivo de uma empresa responsável pela tomada de decisões estratégicas

Community Manager- Gestor de comunidades online, responsável pela interação com o público

Copywriter- Cargo dedicado à criação de textos publicitários e conteúdo escrito

Creative Director- Diretor Criativo, responsável pela liderança da equipa criativa

3D Brand Designer- Designer especializado em criar elementos de marca em 3D

Debriefing- Revisão final de um projeto

Feedback- Comentários ou opiniões sobre algo, geralmente para melhoria

Focus group- Grupo de discussão para reunir opiniões ou insights

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Fullthinking- Abordagem de pensamento abrangente e integrador

Holding- Sociedade de empresas que pertencem ao mesmo grupo

Input- Informação ou recurso inserido num processo para gerar um resultado

Insight- Ideia que encerra muita informação

Managing Director- Diretor Geral, responsável pela administração da empresa

Mock-ups- Protótipos ou modelos visuais de um projeto

Motion Designer- Designer especializado em animação gráfica

Mupi- Mobiliário urbano para informação, por exemplo painéis publicitários

Newsletter- Boletim informativo enviado por e-mail

Operations Manager- Gerente de Operações, responsável por coordenar atividades diárias

Outdoor- Anúncio publicitário em ambiente externo

Out of Home (OOH)- Publicidade feita fora de casa, em ambientes públicos

Output- Resultado ou produto final de um processo

Performance- Desempenho ou resultado de uma ação

Pipeline- Fluxo de trabalho ou processo em etapas

Post-plan- Documento no qual se planeiam as ações e conteúdos mensais a serem lançados nas redes sociais

Project owner- Responsável pelo projeto, supervisionando todas as fases

Rebranding- Processo de reformulação de uma marca

Social Media Manager- Cargo dedicado à gestão de redes sociais

Stakeholders- Todos aqueles que podem contribuir para o desenvolvimento do projeto

Status- Estado, condição atual de algo

Storyboards- Sequência de ilustrações para planejar cenas de vídeos, filmes ou campanhas visuais

A perceção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Strategic Planner- Cargo dedicado ao planeamento estratégico de campanhas e projetos

Tasks- Tarefas ou atividades a serem realizadas

Target- Público-alvo de uma marca, campanha ou produto

Top of mind- Marca ou produto que é reconhecível rapidamente, que vem em primeiro lugar e de imediato à mente do consumidor

Touchpoints- Pontos de contacto entre a marca e o público

Update- Atualização de informações ou conteúdos

Voxpops- Entrevistas curtas para recolher opiniões e perceções do público em geral

## Introdução

O Relatório de Estágio tem como objetivo documentar e analisar a experiência adquirida durante o estágio curricular realizado na agência de publicidade Label, inserido no Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia do IADE. A estrutura do relatório está organizada de forma a abordar, de maneira sistemática e aprofundada, os vários aspetos da experiência de estágio e da investigação desenvolvida.

Foi eleito para tema central do estudo a comunicação 360° e a criatividade, procurando perceber de que forma os dois conceitos são percecionados e aplicados numa agência de publicidade.

Face às exigências atuais da comunicação, na era da globalização e do desenvolvimento exponencial das tecnologias digitais, a comunicação 360° e a criatividade são conceitos fulcrais para uma comunicação de marca eficaz, como se verá adiante, parecendo-nos fundamental o seu estudo aplicado a uma agência específica.

O Capítulo I contextualiza o estágio e o tema central da pesquisa, que se concentra na “percepção da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade”, explanando as razões que levaram à opção por um e outro. Sublinha-se a importância de estudar a comunicação 360° e a criatividade no âmbito das agências de publicidade, destacando a relevância destes conceitos para o sucesso das campanhas publicitárias e para a eficácia da comunicação de marcas. Oferecendo uma visão geral do tema, fundamenta-se a pertinência da investigação sobre a aplicação da comunicação 360° e da criatividade na agência de publicidade Label. Este capítulo é essencial para compreender a base teórica e o enquadramento da pesquisa, proporcionando um contexto inicial para as análises subsequentes.

No Capítulo II é apresentada a fundamentação teórica e a revisão bibliográfica. Explora-se o conceito de comunicação 360°, a sua aplicação nas agências de publicidade, e o lugar da criatividade no desenvolvimento de campanhas publicitárias. Este capítulo estabelece a base teórica sobre a qual se apoia a investigação prática discutida posteriormente.

O Capítulo III foca-se na agência Label. São apresentados detalhes específicos sobre a agência de publicidade Label, destacando a sua abordagem única e as suas principais estratégias de comunicação e criatividade. O capítulo fornece um panorama detalhado sobre a prática diária na agência e o seu posicionamento no mercado.

O Capítulo IV descreve a experiência de estágio, abordando as atividades realizadas, os projetos desenvolvidos e as competências adquiridas. Este capítulo é vital para demonstrar a aplicação prática dos conceitos teóricos estudados e a experiência profissional acumulada durante o estágio.

O Capítulo V procede à problematização e ao enquadramento metodológico da pesquisa, detalhando os métodos utilizados para a recolha de dados, como entrevistas e pesquisa bibliográfica, explicando a escolha da amostra e os procedimentos adotados. Este capítulo assegura a rigorosidade científica do estudo, fundamentando a pesquisa em métodos adequados e bem definidos.

O Capítulo VI apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas e das observações realizadas durante o estágio. Este capítulo proporciona *insights* valiosos sobre a percepção da comunicação 360° e da criatividade na agência de publicidade, permitindo uma avaliação crítica dos dados recolhidos.

Finalmente, o relatório termina com uma síntese das principais conclusões da pesquisa e da vivência, discutindo as implicações práticas e teóricas dos resultados e sugerindo possíveis direções para futuras investigações. A conclusão reafirma a contribuição deste estudo para o conhecimento académico e prático nesta área.

A estrutura detalhada deste relatório e a importância atribuída a cada um dos capítulos refletem a intenção de proporcionar uma visão abrangente e aprofundada sobre a comunicação 360° e a criatividade em agências de publicidade, contribuindo assim para o conhecimento neste domínio, tanto na esfera académica como profissional.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

**Pergunta de partida:** De que forma a comunicação 360° e a criatividade são percebidas e aplicadas numa agência de publicidade?

**Tema:** A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade.

**Objeto:** Percepção e aplicação da comunicação 360° e do papel da criatividade nos diferentes departamentos, na agência de publicidade Label.

**Problemática:** Estudo e análise da percepção e aplicação da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade.

**Objetivo geral:** Avaliar qual a real aplicação do conceito de comunicação 360° numa agência de publicidade; Identificar a contribuição da criatividade nos projetos realizados por uma agência de publicidade; Analisar o papel da criatividade nos vários departamentos de uma agência de publicidade.

**Objetivos específicos:** Conhecer o funcionamento de uma agência de publicidade; Identificar as tarefas e funções dos diferentes departamentos e dos colaboradores de uma agência de publicidade; Analisar a interação entre os vários departamentos de uma agência de publicidade; Identificar como se manifesta a criatividade dentro de cada departamento de uma agência de publicidade; Perceber como é que a criatividade é gerada nos projetos de uma agência de publicidade; Explorar a relação entre a comunicação 360° e a criatividade.

## Capítulo I- Contextualização do estudo

O presente Relatório de Estágio tem como finalidade relatar a experiência de estágio curricular na agência de publicidade Label, decorrida no período entre 16 de outubro de 2023 e 16 de abril de 2024, no âmbito do Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia do IADE.

Paralelamente, a componente de pesquisa, que integra este Relatório, tem como ponto de partida estudar “A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade.” Tendo como campo de pesquisa a agência de publicidade onde a aluna se propôs estagiar— “Label” — o presente relatório de estágio tem como pergunta de partida: “De que forma a comunicação 360° e a criatividade são percebidas e aplicadas numa agência de publicidade?” O trabalho de pesquisa foi redigido em torno de dois conceitos principais: a comunicação 360° e a criatividade.

Quando se tem como campo de pesquisa a comunicação de marcas e o território das agências de publicidade, é importante reconhecer que, cada vez mais, existe a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação integradas e eficazes que permitam alcançar os objetivos de negócio das marcas, como percebemos através de autores como Nieman (2005). Por outro lado, sabe-se também que o papel da criatividade é crucial para alcançar os objetivos da marca, como referem Panigyrakis e Theodoridis (2010).

Tendo isto em consideração, torna-se pertinente investigar o objeto de estudo proposto: A “Percepção e aplicação da comunicação 360° e do papel da criatividade nos diferentes departamentos, na agência de publicidade Label”. Pretende-se que esta investigação permita interligar a teoria à prática, validando não só a aplicação do conceito na agência onde foi realizado o estágio, como as opiniões e o conhecimento dos colaboradores, em funções distintas, sobre o tema.

Kelley e Sheehan (2017) defendem que uma comunicação integrada é o alicerce do sucesso de uma marca e acrescentam ainda que a comunicação integrada assegura não só a promoção da marca como a proteção da mesma. É importante assinalarmos, desde já, que muitas vezes a comunicação 360° é assumida como sinónimo de comunicação integrada. No capítulo 2 são clarificados estes conceitos, à luz da literatura.

Também o papel da criatividade no impacto final da comunicação é amplamente reconhecido, frequentemente abordado em múltiplas perspectivas, mas raramente estudado de um ponto de vista global, e validado de um ponto de vista prático.

Como referem Panigyrakis e Theodoridis (2010), a criatividade resulta numa melhoria de objetivos organizacionais, especificamente objetivos de marketing. Os mesmos autores referem ainda que, embora seja difícil encontrar uma única abordagem para criar uma campanha de sucesso, existem algumas abordagens que podem ser levadas a equipas criativas. A relação entre criatividade e publicidade é longa, sendo a criatividade um fator determinante na eficácia da publicidade.

Em resumo, sabe-se que a criatividade contribui para o sucesso dos projetos, e analisar a criatividade, trabalhando-a como um ativo é uma abordagem exequível e relevante para as agências.

É neste âmbito que se quer perceber de que forma a criatividade é, cada vez mais, um fator comum nos vários departamentos de uma agência, ainda que se manifestando de formas distintas, e como contribui para os projetos realizados.

Analisando estes dois fatores, é proposto como problemática: “Estudo e análise da percepção e aplicação da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade.”

Considerando que o estágio realizado foi distribuído temporalmente pelos vários departamentos da agência Label— nomeadamente o departamento criativo, o departamento estratégico e o departamento comercial—, os três grandes objetivos foram: “Avaliar qual a real aplicação do conceito de comunicação 360° numa agência de publicidade; identificar a contribuição da criatividade nos projetos realizados por uma agência de publicidade; analisar o papel da criatividade nos vários departamentos de uma agência de publicidade.”

Para tal, o estágio foi composto pelas seguintes atividades: “Conhecer o funcionamento de uma agência de publicidade; identificar as tarefas e funções dos diferentes departamentos e dos colaboradores de uma agência de publicidade; analisar a interação entre os vários departamentos de uma agência de publicidade; identificar como se manifesta a criatividade dentro de cada departamento de uma agência de publicidade; perceber como é que a criatividade é gerada nos projetos de uma agência de publicidade; explorar a relação entre a comunicação 360° e a criatividade.”

## 1.1 Justificação da escolha do estágio na agência Label

A escolha da modalidade de estágio permitiu por um lado, o contacto com o mercado de trabalho, e por outro lado, proporcionou o envolvimento na dinâmica de uma agência de publicidade, tendo a oportunidade de pôr em prática o conhecimento adquirido ao longo do Mestrado.

A opção pela realização do estágio numa agência de publicidade, *versus* trabalhar num departamento de comunicação dentro de uma organização, foi intencional. Acredita-se que é de facto numa agência de publicidade onde são postos à prova os requisitos de comunicação, dada a diversidade de situações e a multiplicidade de projetos em que se pode intervir, permitindo desde logo obter-se uma sensibilização sobre como é que os mesmos canais são diferentemente trabalhados, consoante as marcas, e a relevância de certos canais para marcas específicas.

Para obter o estágio curricular, foram enviadas várias candidaturas espontâneas a diversas agências de preferência pessoal. A candidatura foi aceite pela Label, após uma entrevista com Tiago Brito, *partner* da agência. Na sequência da entrevista e tendo em conta os objetivos da agência, acordou-se que o estágio teria uma duração de 6 meses, pois de acordo com Tiago Brito o tempo de 3 meses estipulado pela universidade não seria suficiente para conhecer todos os departamentos.

Tendo em conta que o objetivo do estágio curricular foi conhecer em profundidade uma agência de publicidade, a estagiária sugeriu estar presente no maior número possível de projetos, e passar por todos os departamentos— desde *social media manager*, até *strategic planner*, *copywriter* e *account manager*.

A participação em variados projetos e diferentes departamentos permitiu perceber toda a dinâmica de uma agência de publicidade de modo a estudá-la afincadamente. Assim, percorrendo variados departamentos, a estudante pôde identificar mais facilmente o papel de ambos os fatores— comunicação 360° e criatividade— no decorrer das tarefas.

## Capítulo II- Fundamentação teórica

### 2.1 O conceito de comunicação 360°

“Num ambiente de mercado altamente competitivo, onde oferecer o melhor produto já não garante o sucesso de uma empresa, a importância de ter uma estratégia adequada de Comunicação Integrada (CI) nunca foi tão crucial.” (Baalen & Mulder, 2016, p. 89)<sup>1</sup>

Na era da globalização, com a expansão do mercado global e a transformação da comunicação empresarial com as tecnologias digitais, a importância da integração da comunicação torna-se fulcral, uma vez que as empresas precisam de adaptar as suas estratégias de marketing e relações públicas às exigências dos novos mercados, bem como à crescente presença das redes sociais e da comunicação instantânea (Endaltseva, 2015). É neste contexto que Endaltseva (2015) refere que a comunicação integrada emerge como uma solução estratégica essencial para garantir a coesão e eficácia das mensagens transmitidas pelas organizações.

De acordo com Christensen et al. (2007), comunicação integrada pode ser definida como a prática que alinha símbolos, mensagens, procedimentos e comportamentos para que uma organização comunique com clareza, consistência e continuidade dentro e através dos limites organizacionais formais. Numa perspetiva semelhante, Endaltseva (2015) afirma ser um termo que junta os vários tipos de comunicação estratégica de uma empresa “debaixo de um guarda-chuva”. Este tipo de comunicação implica um pensamento global e aberto a novas soluções, o chamado *fullthinking* (Trevisan, 2003). O mesmo autor afirma ainda que “comunicar de forma integrada uma marca de produto ou serviço é dar soluções inteligentes, inovadoras e diferenciadoras aos seus problemas de comunicação com o mercado (...)” (Trevisan, 2003, p. 53). Esta ideia de a comunicação integrada ser abrangente, envolver todos os canais de comunicação possíveis, abarcar todos os públicos da marca ou empresa, garantir a consistência, e integrar diferentes campos é

---

<sup>1</sup> “In a cut-throat market environment where providing the best product no longer safeguards the success of a company, the significance of having an appropriate Integrated Communication (IC) strategy in place has never been more important.” (Baalen & Mulder, 2016, p. 89)

repetidamente mencionada na literatura. Assim, é referido: “Hoje a comunicação integrada tornou-se uma disciplina expansiva, que liga o marketing a diferentes outras áreas incluindo o design corporativo, a cultura corporativa, as relações públicas, e a comunicação corporativa” (Christensen et al., 2007, p. 424).<sup>2</sup>

Endaltseva (2015) argumenta que a comunicação integrada tem uma “natureza dupla” composta por um conceito pragmático e um conceito discursivo. No conceito pragmático, a comunicação é integrada para atingir os objetivos organizacionais, o que implica a coordenação de vários canais de comunicação (publicidade, relações públicas, marketing de conteúdo, redes sociais) para alcançar resultados específicos para a empresa. No conceito discursivo, a comunicação é integrada dentro de uma estrutura social mais ampla, baseada nos valores e especificidades de uma sociedade de consumo capitalista. Aqui, a comunicação cria significados, forma identidades e influencia o comportamento social. O fluxo de informação digital e as escolhas individuais dos consumidores potencializam esse processo. Em ambos os conceitos, é aprofundado o papel da comunicação estratégica na construção social. Numa perspetiva filosófica, Evstafeyv (2013, citado por Endaltseva, 2015) argumenta que, a sociedade de consumo global está a transformar-se numa sociedade de comunicação global. Neste processo, as ações são substituídas por atos comunicativos, o que tem grandes implicações para a forma como as empresas interagem com o público. Segundo Endaltseva (2015), a comunicação integrada está cada vez mais a tornar-se uma instituição social, que por sua vez molda e é moldada pelos processos globais e digitais, o que reforça a necessidade de compreender a comunicação integrada como um fenómeno social e cultural complexo, e não apenas como uma ferramenta organizacional.

Baalen e Mulder (2016), ao descreverem os atributos da comunicação integrada, referem que, por um lado, a comunicação integrada permite que todos os pontos de contacto da marca comuniquem os mesmos valores. A verdadeira comunicação integrada só pode ser realizada quando todos os canais externos e internos de comunicação da empresa reforçarem os valores da mesma. Incluindo as partes externas e internas, a estratégia é focada em garantir que está a ser dado o devido *feedback* a todas as partes envolvidas. A empresa foca-se então na pessoa e não no produto, criando relações

---

<sup>2</sup> Texto original: “Today, integrated communications has become an expansive discipline that links marketing to a number of other fields, including corporate design, corporate culture, public relations and corporate communication” (Christensen et al., 2008, p. 424).

de longo prazo com os *stakeholders*. Segundo estes autores pode-se considerar que a comunicação integrada de uma empresa foi bem implementada quando todos os esforços de comunicação têm como foco comunicar os valores corporativos de maneira a alcançar todos os grupos de *stakeholders*.

Para Trevisan (2003), trabalhar uma marca 360° corresponde a gerir uma marca tendo em conta uma visão ampliada de negócio e uma grande diversidade de soluções, equiparando e até excedendo, as expectativas do cliente. Na procura de uma solução integrada, a integração dos vários departamentos representa uma substancial melhoria na abordagem às solicitações dos clientes, resultando em maior eficiência e produtividade para a organização (Sobral, 2014). A principal razão pela qual as agências procuram implementar uma comunicação 360° é para facilitar a sua gestão de marcas (Trevisan, 2003). Depois de adotar esta estratégia, a comunicação de produto, de marca e corporativa são cada vez mais indistinguíveis e complementares (Sobral, 2014).

Embora exista uma grande variedade de perspetivas sobre a génese do conceito de comunicação integrada, o conceito foi ficando cada vez mais comum durante o período de 1997 a 2000 (Nieman, 2005) e surgiu da necessidade de igualar o crescimento das relações públicas, marketing e venda com o crescimento da publicidade. Gradualmente se foi reconhecendo que esta integração é uma questão organizacional complexa que precisa de ser abordada como tal (Christensen et al., 2007). Nos anos 80, as grandes agências juntaram-se a empresas especializadas, para poder entregar prestações globais aos clientes (Sobral, 2014). A comunicação integrada resultou da convergência de várias áreas distintas de comunicação, dando origem a uma atuação sinérgica.

Segundo Nieman (2005) consideram-se quatro eras de evolução do conceito de comunicação integrada. Este autor propõe uma estrutura detalhada que abrange as mudanças significativas ao longo do tempo, permitindo uma compreensão profunda da evolução deste conceito. É de notar que autores como Tannenbaum (1991), Duncan (1992) e Schultz (1991) contribuíram ativamente para o desenvolvimento do conceito. As suas contribuições são reconhecidas e integradas na análise de Nieman, o que reforça a relevância e a abrangência da sua abordagem. As eras descritas em baixo têm então como base a obra deste investigador, em “*The evolutionary and definition of integrated communication*”, de 2005.

Na primeira era, em 1980, a comunicação 360° era definida como a integração dos vários canais de comunicação numa campanha específica. A segunda era tomou início em 1990, em que a comunicação 360° era vista como uma coordenação estratégica de mensagens que criassem um diálogo entre o consumidor e a organização, construindo uma relação de confiança entre ambos. A comunicação interna de uma organização torna-se uma preocupação meramente para atingir bons resultados, assim como a possibilidade de interação entre consumidor e organização (Tannenbaum, 1991, citado por Nieman, 2005). A terceira era corresponde ao desenvolvimento do conceito entre 1996 e 1998, dando mais lugar à construção de uma relação entre consumidor e *stakeholders*: <sup>3</sup>“O processo de controlar ou influenciar estrategicamente todas as mensagens e encorajar um diálogo com propósito para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com clientes e *stakeholders*.” (Nieman, 2005, p. 95). Nieman (2005, p. 96) propõe então uma definição: “A comunicação integrada é o processo multi-funcional de influenciar ou controlar estrategicamente todas as mensagens e encorajar diálogo propositado para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com os clientes e *stakeholders*.” <sup>4</sup> Por fim, na quarta era, de 1999 a 2003, a comunicação integrada é definida como um processo de gestão estratégica que controla e influencia as mensagens. Quanto ao diálogo incentivado, este é baseado em dados para que sejam criadas relações de longo prazo. O que significa que a partir deste momento as organizações passaram a poder personalizar as suas comunicações, estabelecendo interações duradouras com os seus *stakeholders*.

Estudos vários apontam algumas vantagens da comunicação 360°, como poupar recursos humanos e materiais. Segundo Cairolli (1992), como os profissionais colaboram no mesmo projeto, é evitada a redundância de esforços. Outra das vantagens atribuídas à comunicação integrada, apontadas por Cairolli, é a consolidação da cultura organizacional, que solidifica a imagem da empresa e a diferencia consoante o mercado envolvente, que requer agilidade e eficiência nos processos de comunicação. Baalen e Mulder (2016) acrescentam que oferecer o melhor produto já não salvaguarda o sucesso de uma empresa, razão pela qual é importante que a empresa tenha uma

---

<sup>3</sup> Texto original: “The process of strategically controlling or influencing all messages and encouraging purposeful dialogue to create and nourish profitable relationships with customers and other stakeholders.” (Nieman, 2005, p. 95).

<sup>4</sup> Texto original: “Integrated communication is the cross- functional process of strategically influencing or controlling all messages and encouraging purposeful dialogue to create and nourish profitable relationships with customers and other stakeholders.” (Nieman, 2005, p. 96).

estratégia de comunicação integrada adequada. De referir ainda o facto de a comunicação integrada garantir a diferenciação da marca, reforçar o reconhecimento no mundo global ou ser imperativa para o sucesso (Christensen et al., 2007). É, portanto, consensual entre os investigadores de marketing considerar a inevitabilidade da integração da comunicação e a necessidade de implementar programas de comunicação integrada (Christensen, 2007).

Embora as empresas tenham percebido a importância da comunicação 360°, implementá-la adequadamente pode ser um desafio (Baalen & Mulder, 2016). Apesar das inúmeras vantagens, há uma falta de compromisso para com a comunicação integrada, muitas vezes enraizado num isolamento estrutural de ferramentas de comunicação, e na falta de experiência em comunicação interdisciplinar. Além disso, os autores mencionam também que esta implementação pode resultar numa competição interna entre departamentos por um orçamento. Para além disso, muitos acreditam que esta integração pode restringir a criatividade, o que leva os profissionais de comunicação a oporem-se à prática (Christensen et al., 2007). Schultz et al. (1993) argumentam ainda que, apesar da conveniência da descentralização em aproximar a tomada de decisões dos clientes, a integração tem de ser realizada inicialmente por alguém numa posição vantajosa, para que esta não passe por uma mera diretriz. Para estimular a participação e compromisso dos restantes colaboradores, as organizações devem apostar em soluções mais orgânicas e menos controladoras. Assim, promovem a formação de pequenas unidades organizacionais, que são integradas internamente, mas ao mesmo tempo são capazes de operar de forma autónoma face ao ambiente. Smith e Taylor (2004) acrescentam ser necessário garantir o apoio durante todas as fases do processo de implementação, sendo uma estratégia que provoca muitas mudanças pode levar a um sentimento de alienação por parte dos *stakeholders*.

Adotando a comunicação 360°, é possível interagir com os *stakeholders* de variadas maneiras, projetando melhores resultados para uma marca, pois o modelo comunicacional é baseado em torno dos objetivos da marca (Sobral, 2014). No entanto, esta adoção, embora benéfica, não vem sem desafios. A expectativa aumentada por parte das marcas e a hesitação na integração total das entidades dentro de uma *holding*— uma sociedade de empresas que pertencem ao mesmo grupo— demonstram a complexidade inerente a essa estratégia. Conforme refere Sobral (2014), à medida que as fronteiras entre comunicação de produto, marca e corporativa se dissolvem, a necessidade de uma comunicação interdepartamental eficaz torna-se evidente. O autor reflete ainda que, esta

necessidade procura dar resposta aos problemas de comunicação dos clientes. A complexidade desta adoção implica preparar os vários departamentos para novas estratégias de negócio que exploram o total potencial de crescimento da empresa numa perspetiva comunicacional (Burgelman, 2015).

Endaltseva (2015) conclui que a integração da comunicação é um fenómeno que ocorre naturalmente, dependendo, em grande parte, do papel dos colaboradores na organização, do contexto cultural e da estrutura social, que moldam o processo e espírito da integração. Christensen et al. (2007) referem ainda que, para que a comunicação integrada seja suficientemente profunda para corresponder às complexidades do ambiente, é necessário recorrer ativamente às experiências, ideias e iniciativas dos colaboradores. Também segundo Palmerson (2004) para ser eficaz, a comunicação integrada requer o domínio das competências devidas por parte dos profissionais, e o respeito na partilha das responsabilidades.

Então, tal como foi referido anteriormente, a comunicação 360° é uma abordagem essencial no cenário atual de globalização e avanços tecnológicos, permitindo que as empresas se adaptem, atendendo às necessidades dos novos mercados. Este conceito envolve a coesão e eficácia das mensagens transmitidas, garantindo consistência e integração entre todos os canais de comunicação e *stakeholders*. Apesar dos desafios da sua implementação, os benefícios incluem maior eficiência, produtividade e diferenciação da marca, reforçando assim a importância de uma comunicação estratégica integrada no ambiente empresarial contemporâneo.

### 2.1.1 A comunicação 360° nas agências de publicidade

“No mercado atual, onde a flexibilidade organizacional tem como principal preocupação novas e diversas contribuições, académicos de marketing, profissionais e educadores têm a responsabilidade de abordar o ideal da comunicação integrada com um nível de sofisticação que permita às nossas organizações desenvolverem a sua sensibilidade e capacidade de resposta a novas situações e contingências à medida que surgem.” (Christensen et al., 2007, p. 446)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> “In today’s market where organisational flexibility vis-a-vis new and diverse inputs is the primary agenda, marketing scholars, practitioners and educators have a responsibility to approach the ideal of integrated

A comunicação integrada é já bastante explorada por agências de publicidade que veem neste conceito um grande potencial diferenciador no mercado (Públio & Machado, 2007).

Conforme referido anteriormente, é a partir dos anos 80 que as agências passam a utilizar e explorar a comunicação integrada, tendo a noção que esta permite criar soluções mais eficientes com maior facilidade, que para além de aumentar o valor dos serviços prestados, é um fator de diferenciação no mercado. Até há relativamente pouco tempo, uma agência de publicidade centrava-se na compreensão do comportamento do consumidor, garantindo a qualidade na comunicação. Atualmente, esta visão é redutora (Palmerston, 2004).

Para uma agência de publicidade ser vista como uma agência integrada, tem de realizar o plano de comunicação do cliente, implementando ferramentas da forma mais abrangente possível, ter a capacidade de procurar parcerias estratégicas, se necessário, e controlar o desenvolvimento e o desempenho da campanha ou marca (Sobral, 2014). Para além disso, deverá oferecer uma análise de mercado, consultoria de marketing, assessoria em eventos e relações públicas. (Oliveira, 2010). Tendo tudo isto em conta, cada vez mais as agências procuram investir neste tipo de comunicação, sendo que pode possibilitar ganhos financeiros mais significativos para os clientes (Sobral, 2014). Como refere Sobral (2014, p. 32), “As agências de publicidade cada vez exploram mais este efeito sinérgico da comunicação, na medida em que este pode fornecer maiores retornos de investimento aos clientes.”

Por outro lado, a ausência de comunicação integrada pode resultar em mensagens diferentes em cada meio de comunicação. Como consequência, há uma diminuição da confiança por parte dos clientes, o que se transforma num prejuízo a longo prazo (Públio & Machado, 2007). Nesse sentido, um grande benefício da presença da comunicação 360° numa agência é a consistência na comunicação para o público (Correia, 2016). Públio e Machado (2007) reforçam que para alcançar uma comunicação integrada, é preciso ter em conta de que se trata de um procedimento que transcende os limites dos meios tradicionais, representando novas formas de uma marca interagir com o cliente.

---

communication with a level of sophistication that allows our organisations to develop their sensitivity and responsiveness to new situations and contingencies as they arise.” (Christensen et al., 2007, p. 446)

Para além das vantagens da comunicação integrada, é também importante perceber a sua eficiência e, por isso, antes de implementar a comunicação integrada, é necessário saber se vai ser eficaz (Rimkiené, 2013). Mihaela (2015) afirma que, na literatura existem duas abordagens principais relativas à medição da eficiência das ferramentas integradas de comunicação. A primeira abordagem refere-se à medição da eficácia de cada ferramenta comunicacional utilizada numa campanha de comunicação. A segunda abordagem refere-se à medição da eficácia do programa global de comunicação integrada. Os objetivos de comunicação propostos, os meios financeiros, o tempo alocado ao projeto e os colaboradores envolvidos são alguns dos pontos a ser tidos em conta para poder avaliar o impacto das ferramentas (Mihaela, 2015). Rimkiené (2013) acrescenta ser importante realizar análises de clientes e *stakeholders* para determinar a percepção de valor e encontrar a melhor maneira de comunicar. Assim é garantido que todas as mensagens são enviadas de forma consistente, de forma a criar uma abordagem multifuncional. Mihaela (2015) afirma ainda que a forma como a comunicação integrada é gerida pode influenciar os resultados obtidos, principalmente na consolidação da relação com os clientes.

A comunicação integrada emerge, então, como uma estratégia crucial para as agências de publicidade. Ao integrar diversos canais e ferramentas, as agências maximizam o impacto das campanhas, mas também fortalecem a confiança e percepção de valor entre os clientes.

## 2.2 A criatividade nas agências de publicidade

“Um dos fatores mais essenciais para uma publicidade eficaz é a criatividade.” (Roca et al., 2017, p. 832)<sup>6</sup>

Por definição, a criatividade é “(...) um fenómeno mental que resulta da aplicação de processos cognitivos comuns” (Simonton, 2000, p.152). Ward Smith e Finke (1996) vão mais longe dizendo que é uma propriedade essencial da cognição humana.

Para Roca et al. (2017), a criatividade não é um processo mental isolado que ocorre dentro de uma pessoa. Pelo contrário, o processo criativo origina-se e responde às necessidades sociais de um

---

<sup>6</sup> “One of the most integral factors in effective advertising is creativity.” (Roca et al., 2017, p. 832)

determinado contexto. Segundo Rhodes, os espectadores são os juizes finais dos resultados da criatividade. Csikszentmihalyi (1988, citado por Roca et al., 2017) acrescenta ainda, que a criatividade só pode ser entendida num contexto social e histórico, e desenvolve um “Modelo de Sistemas Sociais da Criatividade”, ilustrando como as ideias criativas surgem e são desenvolvidas.

Só no século XIX, se define a criatividade como característica humana, sendo “(...) uma das ferramentas para a resolução de problemas objetivos, através de seleções e adaptações bem-sucedidas e, por isso, perduráveis” (Gomes, 2016, p. 570). A definição da criatividade, como a conhecemos hoje, surgiu em 1950 com JP Guilford, autor do artigo “*Creativity*”, no qual rapidamente substituiu o termo previamente utilizado, “imaginação criativa”, pelo termo “criatividade” (Still & Inverno, 2016). Guilford (1950, citado por Still & Inverno, 2016, p. 1) definiu que “a criatividade se refere às habilidades mais características das pessoas criativas”, sendo uma pessoa criativa alguém que “tem ideias novas”.

O conceito de criatividade, tal como hoje é conhecido, foi apresentado por Stein (1953) como “a geração de novas ideias que acrescentam valor e são úteis para alguma entidade” (Gomes, 2016, p. 570). Também Boden (2009, citado por Still & Inverno, 2016) corrobora esta ideia ao definir a criatividade como a capacidade de gerar ideias novas e com valor.

Num artigo de Rhodes (1961, citado por Still & Inverno, 2016), os 4 P’s do Marketing são traduzidos nos 4 P’s da criatividade como: Pessoa, Processo, Produto e Imprensa (Press), onde a imprensa se refere a um determinante ambiental. O autor afirma que a criatividade é o resultado dos 4 P’s.

Segundo Albert e Runco (1999) inicialmente acreditava-se que a criatividade tinha origem divina, concedida apenas a alguns candidatos eleitos. Assim, entende-se que são muitas as perspetivas e definições contraditórias quando se fala de criatividade, e se analisa a evolução histórica do conceito: desde ser considerada uma capacidade com origem divina, até ser vista como uma capacidade distintiva dos seres humanos para gerar novas ideias e soluções, ou que ocorre também nos animais, ou, ainda, só possível de ser compreendida num contexto social (Amabile, 1983).

Hoje, a criatividade assume um papel fulcral tanto no dia-a-dia como no trabalho e manifesta-se em todas as criações humanas, seja num mero aparelho doméstico ou na música, como menciona Rocha (2016). Neste sentido, Rodrigues e Veloso (2013) consideram a criatividade fundamental

para as organizações. Rocha (2016) afirma que uma empresa precisa de estratégias inovadoras e habilidades internas em constante mudança para se manter no mercado competitivo. Acrescenta que a inovação e o sucesso na sua implementação nascem de ideias criativas tidas pelos colaboradores.

Cada vez mais as empresas têm noção do relevante papel que a criatividade desempenha. Desenvolver e estimular a criatividade pode ser o elemento distintivo no posicionamento de uma empresa no cenário competitivo, fazendo dela simultaneamente um desafio e uma necessidade para as empresas (Rocha, 2016). Esta necessidade de inovar, que dá uma grande ênfase à criatividade, faz com que os colaboradores trabalhem mais e melhor para produzir a “próxima grande ideia” (Malefyt & Morais, 2010).

O papel da criatividade numa agência é duplo, não só porque é relevante para o desenvolvimento da agência enquanto organização, mas também porque tem de estar presente em todos os projetos que a agência desenvolve para os seus clientes. Baack et al. (2015) referem que a criatividade nas agências de publicidade se define em termos de novidade e refere-se a uma execução diferente, original. Domingos (2012) coloca a criatividade no centro das operações das agências, enfatizando a sua importância não apenas como uma ferramenta, mas sim como o coração que alimenta toda a máquina publicitária. Na mesma ótica, afirma que “A criatividade não é um dom, mas uma capacidade que depende de fatores como a inteligência, o conhecimento, a personalidade, a motivação, a emoção e o ambiente.” (Domingos, 2012, p. 54). Também Pinheiro et al. (2018) afirmam que a ligação entre agência e criatividade é profunda, pois uma campanha só é eficaz se a agência apresentar soluções inovadoras. Tanto Pinheiro et al. (2018) como Domingos (2012) enfatizam que a criatividade não é apenas um instrumento nas mãos das agências, mas sim um elemento essencial para o sucesso no cenário publicitário contemporâneo. Ambos convergem na importância atribuída à criatividade como catalisador de sucesso nas agências de publicidade.

Aliás, Sasser e Koslow (2012) acrescentam ainda que diferentes fatores económicos ou condições de mercado podem facilitar o processo criativo dentro de uma agência de publicidade e inspirar os criativos a realizar melhores projetos.

De referir pela sua relevância o trabalho de Vanden Bergh e Stuhlfaut (2006, citado por Roca et al., 2017), ao adaptar à publicidade, o “Modelo de Sistemas Sociais da Criatividade” de Csikszentmihalyi (1988, 1999). Nele, não só se dá relevância ao contexto social e cultural, mas

também se estabelece a importância do cliente da agência: os criadores criam um conceito criativo só depois de receberem dados práticos de clientes e agências, e depois de selecionarem informações importantes do contexto cultural. Nesta fase, as ideias não são consideradas criativas até serem avaliadas pelos diretores criativos, gestores de conta, clientes e, finalmente, pelo público-alvo. A publicidade que for considerada criativa, geralmente, torna-se parte do domínio de onde são extraídas ideias futuras (Roca et al., 2017).

Em resumo, este modelo reconhece o papel do consenso necessário entre o contexto social e a criatividade, na integração entre clientes da agência, o target destes clientes, e o autor das campanhas. Todos estes elementos estão interligados no sistema de publicidade.

Na publicidade, a criatividade considera-se como um conjunto de normas, critérios, convenções, linguagem e símbolos usados para desenvolver anúncios únicos, que sejam relevantes para o cliente e para o público-alvo (Panigyrikis & Theodoridis, 2010). Como refere a “American Association of Advertising Agencies”, num dos seus conselhos práticos, a primeira regra de ouro da relação agência-cliente é que não se trata de “nós” e “eles”, mas sim de “nós” (Malefyt & Moraes, 2010).

O processo criativo de uma obra publicitária tem várias fases, sendo que o número de fases vai depender de indivíduo para indivíduo. Optou-se por seguir as quatro fases identificadas por Wallas (1926), na sua obra “A arte do pensamento”: preparação, incubação, iluminação e verificação. A escolha da análise de Wallas (1926) do processo criativo publicitário, justifica-se pela sua relevância histórica e coerência com o contexto da publicidade, assim como pelo seu potencial para complementar outras perspetivas, não excluindo a utilização de outras teorias.

A fase inicial— preparação— é caracterizada por um envolvimento com o produto que vai ser divulgado: o desafio, a conceção, etc. através de uma recolha de informação. Wallas (1926) define o objetivo da etapa, sendo este criar um terreno fértil onde a criatividade possa fluir. A fase da incubação corresponde ao momento em que é preciso um certo distanciamento do problema, passando-o para o inconsciente (Colossi, 2004) e deixando o pensamento fluir (Trindade, 2023). A fase seguinte é a de iluminação, o momento a que Wallas (1926, p. 79) chama de “clique”, que “(...) deve resultar do facto de uma cadeia de associação pré-consciente ou inconsciente ter levado a um ponto que revelou a necessidade de ação (...)”. Este é um momento que pode acontecer a qualquer altura e em qualquer lugar. A fase final do processo criativo é chamada a fase de

verificação, a ideia final é apresentada e verificada para ser sujeita a um procedimento de validação.

Pinheiro et al. (2018) oferecem uma análise mais detalhada do processo criativo, identificando algumas variáveis que influenciam o processo criativo. São estas: “(...) ter clareza sobre qual problema a publicidade precisa resolver; procurar obter o máximo de informação possível em torno do tema; desenvolver um número razoável de alternativas para resolver o problema; estabelecer prazos condizentes com o trabalho e realizar atividades que estimulem a imaginação” (Sant’anna, 1998, p. 147).

Vieira (2003) afirma que uma condição da criatividade é manter-se recetivo à informação, promover a oportunidade para reflexão e encorajar a sensibilidade. Já Oliveira (2010) acrescenta que a criatividade implica materialização, sendo a capacidade de desenvolver um projeto atual e adaptado ao contexto.

Malefyt e Morais (2010) abordam o processo criativo no interior da agência, assumindo que os diferentes departamentos da agência interagem, evocam rituais de contestação e colaboração, que necessariamente trazem a transformação que permite a produção de trabalhos inovadores, criativos e que estabilizam a relação com o cliente. Os mesmos autores indicam outros trabalhos que permitem afirmar que a essência da vida de uma agência de publicidade são a discussão, a negociação, a disfunção, desarmonia e reconciliação. É este o processo que produz o trabalho criativo, seja na televisão, na internet, em cartazes, impresso, etc.

Embora exista um conflito e consenso no processo criativo de uma agência, como demonstram vários autores, é também importante constatar que a criatividade está presente em todos os departamentos de uma agência de publicidade, ainda que com processos distintos (Vieira, 2003), e ao contrário do que é comumente percebido, tem um papel fulcral em todos os departamentos, e não só no departamento criativo. Longo (1989, p. 332) reforça esta ideia dizendo que “a criatividade não é algo circunscrito à criação. Muito pelo contrário. Ela tem de permear todas as atividades de uma agência de propaganda, e cabe ao atendimento liderar esse jogo dando o pontapé inicial.”

De seguida, elucida-se de que forma é utilizada a criatividade em cada departamento de uma agência de publicidade, tendo em conta o departamento comercial, o departamento estratégico e o

departamento criativo. A seguinte análise e as associações às fases do processo criativo terão como base as contribuições de Oliveira (2010), sendo a perspectiva que mais se assemelha à experiência tida pela aluna no decorrer do estágio na Agência Label.

O departamento comercial é considerado a ponte entre a agência de publicidade e o cliente, identificando as suas necessidades e encontrando soluções. Ora, para exceder as expectativas do cliente, o *account* tem de pensar nessas soluções de uma forma criativa. Durante o processo criativo, o departamento comercial tem o papel de identificar o problema abrindo caminho para soluções criativas, tendo em conta o mercado. Tem também o papel de avaliar se a proposta final é original criativamente e claro, pertinente.

Para Oliveira (2010), o departamento estratégico é o dinamizador da criatividade, procurando possíveis ideias e *insights* que proporcionem um ambiente mais fluido, através de um estudo de mercado e de pensamento crítico e criativo. No processo criativo, o estratega dá uma maior importância aos dados que contribuem para um desenvolvimento criativo da mensagem principal do projeto, contribuindo para que o departamento criativo e de produção tracem o caminho criativo mais original possível.

Por fim, no departamento criativo, a criatividade está presente em quase todo o desenvolvimento de um projeto— desde o momento de *brainstorming*, ao chamado “clique” que dá origem à idealização da ideia final, que por sua vez segue para proposta e validação. O colaborador atravessa assim todo o processo criativo (Oliveira, 2010).

Pode-se concluir que a criatividade é de facto o combustível que impulsiona a eficácia não só das agências de publicidade, mas também das empresas (Domingos, 2012 e Pinheiro et al, 2018).

Aliás, Rocha (2016, p. 48) aponta inúmeras vantagens da criatividade, desde “(...) ampliar o conhecimento sobre as capacidades humanas, auxiliar na identificação das diversidades de talentos e suas expressões, e auxiliar na busca de comportamentos que possam trazer inovações para a humanidade, e desenvolvendo o potencial humano nos mais diversos contextos” Para além disso, Baack et al. (2015) apontam também dois benefícios da criatividade, confirmando que anúncios criativos promovem uma atitude mais favorável em relação ao anúncio em si, e provocam mudanças mais fortes nas atitudes.

No mundo de *branding* e *design*, a criatividade é o fator diferenciador de destaque entre a concorrência e de construção de uma base de confiança entre os consumidores. Então, para além de fomentar autenticidade, pode ser a ferramenta ideal para construir uma conexão emocional com os consumidores (The Desiree Team, 2023).

Baack et al. (2015) afirmam que a criatividade na publicidade é definida pela novidade e pela execução do diferente. Anúncios considerados inovadores chamam a atenção, e por isso são mais eficazes em promover um processamento mais profundo da mensagem. Os autores concluem também que a criatividade tem o poder de aceder processos de pensamento psicológicos e inconscientes profundos, tornando a publicidade mais impactante. Os benefícios da criatividade na publicidade persistem ao longo do tempo, com vantagens cognitivas: quanto maior o intervalo entre a visualização da publicidade e a avaliação dos resultados, maiores são as vantagens cognitivas percebidas. O que significa que, mensagens publicitárias criativas são, normalmente, mais eficazes, porque incentivam um processamento mais profundo da mensagem (Baack et al., 2015).

Alencar e Bruno-Faria (1997) apontam alguns agentes que incentivam a criatividade numa empresa. Em primeiro lugar, é importante que o projeto seja de carácter inovador, pois dá aso a uma maior motivação. O apoio dos envolventes (seja colegas de trabalho ou chefias), dando *feedback* consistente e tendo flexibilidade perante falhas, e a liberdade para decidir o rumo do projeto são também pontos fulcrais para a criatividade. Um ambiente agradável onde existem poucas imposições hierárquicas, a disponibilidade de programas educativos que incentivem o potencial criativo ou equipamentos e materiais devidos são pontos a ser tidos em conta. Fatores como o salário e a existência de benefícios são, evidentemente, um fator que pode despoletar a maior ou menor criatividade. Amabile (2006, citado por Rocha, 2016, p.49) reforça ainda que “(...) ambientes que encorajam a autonomia e auto-aprendizado podem fomentar a criatividade, ao passo que aspetos desfavoráveis à motivação intrínseca como restrições à escolha de engajamento, excessiva supervisão do trabalho, entre outros, são obstáculos à criatividade”. Complementarmente, Domingos (2012) aponta o ambiente interno de uma organização como o ponto chave para aumentar a criatividade. Se os colaboradores tiverem boas condições no trabalho como um bom espaço, bom equipamento ou um ambiente livre de stress, realizarão mais facilmente o seu trabalho, conseguindo então mais ideias consideradas criativas. Enquanto

Domingos (2012) destaca a criatividade como uma habilidade humana intrínseca, Pinheiro et al. (2018) ampliam a visão para considerar não apenas a criatividade, mas também a influência do ambiente e da equipa no processo criativo.

Frequentemente, o principal obstáculo à criatividade é o próprio medo de falhar. Osborn (1957) racionaliza este medo, vindo de uma avaliação rígida, que resulta num obstáculo à criatividade que se manifesta num constrangimento pessoal. O pensamento criativo, o ambiente, a experiência e a motivação são elementos que, interagindo entre si, influenciam grandemente a criatividade (Benavides et al., 2019).

Desde a sua definição inicial por Guildford (1950) até às abordagens contemporâneas de Stein (1953) e Boden (2009), percebe-se que a criatividade não é apenas uma característica individual, mas um processo dinâmico que responde às necessidades e desafios sociais. Nas agências de publicidade, a criatividade é essencial em todos os departamentos e é vista como catalisadora de inovação, diferenciação e conexão emocional com os *stakeholders*.

## 2.3 Definição de uma agência de publicidade

<sup>7</sup>“É preciso muito trabalho para gerir uma agência. Desde reuniões com clientes e gestão de projetos até à idealização criativa e execução de campanhas, as muitas tarefas exigem dedicação, coordenação e um habilidoso trabalho em equipa.” (Hughes, 2024).

Hoje, o papel de uma agência de publicidade é desenvolver estratégias de comunicação que promovem produtos, serviços ou marcas, aumentando as vendas e quotas de mercado (Sobral, 2014). Uma agência de publicidade é uma organização especializada em criar, planear e executar campanhas de publicidade para os seus clientes, é a força autoritária cultural encarregada de transformar um produto numa marca (Malefyt & Robert, 2010). Silva (2011, p. 175) embeleza o conceito dizendo que “uma agência de publicidade é, basicamente pessoas. Pessoas que pensam.

---

<sup>7</sup> Texto original: “A lot of work goes into running an agency. From client meetings and project management to creative ideation and campaign execution, the many tasks demand dedication, coordination, and skillful teamwork.” (Hughes, 2024)

Pessoas que têm um cérebro a funcionar, permanentemente num processo de criação constante.” Na mesma ótica, Sobral (2014) define as agências como um canal de promoção das marcas, desempenhando o papel de uma empresa de serviços. É numa agência de publicidade que são criadas marcas, personalidades, acontecimentos (Domingos, 2012). A identidade de uma empresa constrói-se maioritariamente através da publicidade, surgindo então o papel crucial das agências de publicidade. A inovação criada por uma agência de publicidade, manifesta-se em ideias estratégicas, pesquisas originais e campanhas de publicidade criativas, que conquistam clientes e atraem consumidores (Malefyt & Morais, 2010). Aprofundando e especificando o termo, Domingos (2012, p. 35) define: “Uma agência de publicidade é uma empresa de serviços dedicada à criação, planeamento e gestão de publicidade, que emprega uma equipa de profissionais e criativos especialistas em comunicação e desenvolvimento de vendas para a criação de ideias e resolução de problemas.” Atualmente, uma agência é simultaneamente um consultor e um produtor de comunicação, desempenhando funções desde o planeamento até à criatividade, eficiência e gestão da comunicação publicitária para os clientes (Domingos, 2012).

Vieira (2003) afirma que o sucesso de uma agência depende grandemente de fatores como o esforço e habilidade, que se reflete na qualidade dos projetos. Para além de ser necessária uma boa performance publicitária para um bom resultado, as agências são também pressionadas pelos clientes, que atualmente exigem mais por menos (Tungate, 2013).

Cada agência de publicidade encontra a sua própria organização dentro do molde que integra os diversos cargos inseridos dentro de uma agência: o atendimento, o planeamento, os media, a produção e a criação (Borges, 2013). É de notar que cada agência tem as suas nomenclaturas de cargo tendo em conta a forma como a agência se encontra organizada. No presente Relatório de Estágio, a variedade de nomenclaturas mencionadas tem por base os conceitos respetivos que os autores defendem. No reporte aos vários departamentos são usadas as designações: departamento comercial, departamento criativo, departamento estratégico e departamento de produção.

Nesta investigação recorrer-se-á à forma de organização de uma agência de publicidade com base nas definições de Borges em “A operação dentro da agência de publicidade” (2013), dado parecer ser a mais semelhante à organização do local de estágio.

No departamento de atendimento— ou departamento comercial— há um contacto direto com o cliente, sendo obrigatória uma visão geral sobre a agência, um conhecimento sobre o meio e sobre

a concorrência. Um *Account* procura manter a marca de acordo com as expectativas do cliente e manter a estabilidade na relação entre agência-cliente. Para além de partilharem com a equipa criativa orientações do cliente, controlam o seu processo de criação para que atenda as necessidades do cliente (Malefyt & Morais, 2010).

É no departamento de planeamento— departamento estratégico— que se organiza a campanha. O departamento de media (que muitas vezes está englobado no departamento criativo) deve saber quais são os melhores meios de comunicação para atingir o público-alvo do cliente. Por sua vez, a produção é responsável por procurar informação como os melhores fornecedores gráficos e produtores de vídeo.

A criação— departamento criativo— é o departamento onde as ideias ganham vida dando origem ao projeto criativo final. A função principal e total de uma agência de publicidade é criar a melhor alternativa de publicidade para os problemas dos clientes. E é no departamento criativo que resultam as soluções de comunicação que podem ou não, gerar sucesso (Oliveira, 2010). Um colaborador do departamento comercial tem de trabalhar em conjunto com o colaborador do departamento criativo atribuído ao projeto, para garantir que a estratégia foi percebida, que o trabalho criativo está dentro do limite das datas e do *budget* estabelecido (Malefyt & Morais, 2010).

Quanto ao processo de desenvolvimento de projetos dentro de uma agência, tudo começa com um pedido do cliente para um novo projeto, que certamente terá de ser suficientemente inovador (Malefyt & Morais, 2010). Domingos (2012) aponta os dois pontos cruciais a ter em conta na construção de uma publicidade: o momento de desenvolvimento e o momento de avaliação. O primeiro, é onde é feita uma pesquisa que orienta e apoia toda a estratégia e a criatividade do projeto, e o momento de avaliação, é quando são verificados e controlados os resultados globais das peças de comunicação, concluindo se o projeto foi ou não foi eficiente.

Batista (2011) menciona um elemento inicial muito importante no processo criativo: o *briefing*. É no *briefing* que se definem os problemas a resolver, os objetivos, a disponibilidade de verba e a comunicação em média. Pinheiro (2018, p.5) afirma que “a associação das vivências (emoções) ao *briefing* (razão) é o que faz diferença na mensagem publicitária.” Vieira (2003) diz ainda que é o papel do criativo analisar bem o *briefing* antes de começar a trabalhar no projeto.

Depois do *briefing* ser exposto à equipa criativa, esta é encarregue de principiar um raciocínio lógico, o chamado *brainstorming*— termo nascido em meados dos anos 40 de Alex F Osborn, que recomenda o processo de pensar no máximo de ideias possíveis, sejam ou não ideias válidas (Trindade, 2023).

A procura de uma resposta criativa começa com a leitura do *briefing* e com um estudo da empresa e da concorrência. Depois de passar por esta abordagem mais racional, começa o que Vieira (2003) chama de “bater cabeça” para que surja uma ideia. O termo “bater cabeça” de Vieira, é o que Borges (2013) menciona como *brainstorming*, um conjunto de ideias que desafiam padrões, que por si só podem vir a definir a campanha.

Depois da fase de *brainstorming*, as ideias são pensadas de forma a darem *insights* criativos. Um *insight* é “(...) o princípio de uma ideia” (Estima, 2019, p.72). Depois é então altura de criar o conceito criativo, que se define como a mensagem principal, que conecta cada parte da campanha através de uma ideia comum (Trindade, 2023).

Um conceito criativo fechado significa campanha planeada e pronta para ser apresentada ao cliente, que por sua vez poderá ou não aprovar a ideia. Após a aprovação, o projeto pode retornar ao departamento criativo para ajustes e por fim é iniciado o processo de produção até chegar ao produto final (Borges, 2013).

Sem uma organização clara dos respetivos processos de trabalho, uma agência de publicidade pode entrar em risco de desorganização, pautada por fluxos de trabalho ineficientes, falhas de comunicação, esgotamento dos colaboradores e clientes insatisfeitos (Hughes, 2024).

### 2.3.1 Ambientes organizacionais que favorecem a criatividade

“A criatividade não existe num vácuo e o indivíduo criativo está condicionado, na sua atividade criadora, pelo contexto onde se insere.” (Gomes et al., 2016, p. 576)

Antigamente, a principal preocupação de uma organização era unicamente o seu público externo e o objetivo principal era fidelizar futuros clientes. Atualmente, a comunicação interna é uma

ferramenta estratégica essencial para o sucesso organizacional, pois tal como o público externo, também os clientes internos devem ter as suas exigências atendidas (Mata, 2022). As organizações passaram a investir em ações focadas na melhoria da relação com o público interno, apercebendo-se de que são uma mais-valia (Costa, 2023). Como refere Mata (2022, p. 5), “as organizações são feitas de e para pessoas (...)” e por isso o papel da comunicação interna passa por compreender de que forma pode estimular uma cultura favorável para os colaboradores. À semelhança do que afirma Melo (2006, p. 10), “A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar.” A comunicação interna consiste então na partilha da visão e estratégia da empresa com os colaboradores, permitindo assim que o grau de envolvimento aumente. O seu poder resulta na construção de uma cultura saudável, na disseminação de informações positivas para o exterior e na promoção de uma relação de entendimento entre colaboradores e líderes (Melo, 2006). Se um colaborador se sente envolvido nos assuntos da empresa, é provável que se sinta mais motivado a trabalhar, colaborando assim para o sucesso da empresa (Silva, 2021).

Como mencionado anteriormente, Rocha (2016) afirma que estimular a criatividade pode ser o elemento distintivo de uma empresa num cenário competitivo, tornando-a uma necessidade. Malefyt e Morais (2010) acrescentam ainda que, este dever de inovar faz com que os colaboradores trabalhem mais e melhor, em prol da “próxima grande ideia”.

Por isso, atualmente, falar no ambiente de um local de trabalho e dos seus colaboradores, implica mencionar conceitos como comunicação interna e felicidade organizacional, sendo que ambos desempenham um papel fundamental na decisão da atmosfera laboral (Oliveira, 2018).

A comunicação é essencial às organizações, mas acima disso é essencial à vida. Weick (1979) justifica a sua importância, argumentando que a comunicação representa o processo fundamental de organização, tendo em conta que os seres humanos estão constantemente a reconstruir a realidade, atribuindo significados que racionalizam o propósito das suas ações. A própria origem da palavra comunicar—relacionada com a palavra “comum” — aponta para a partilha (Mata, 2022).

Entende-se por comunicação interna toda a comunicação dirigida aos colaboradores— às suas necessidades e preferências— utilizando técnicas adaptadas a cada organização (Mata, 2022).

Valores como a transparência e autenticidade numa empresa são essenciais para que a comunicação produza efeitos positivos. Se os colaboradores forem autênticos e honestos, serão mais propensos a construir relacionamentos sólidos e passar informações fidedignas para o exterior (Melo, 2006). Tibúrcio e Santana (2014) confirmam ainda, que hoje não basta ter uma equipa trabalhadora. É importante que esta esteja alinhada com os objetivos da empresa, sentindo-se parte da mesma.

Há uma grande diversidade de canais que as empresas podem utilizar para comunicar com os colaboradores, tais como reuniões de equipa ou individuais, revistas, *newsletters*, intranet, etc. (Costa, 2023). Segundo Marques (2004) uma comunicação interna eficaz tem de ser clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida, e completa. Lucas Marín (1997) enumera algumas vantagens da comunicação interna, como estimular os comportamentos dos colaboradores e criar relações que permitam alcançar metas e objetivos organizacionais. Porém, o bem-estar dos colaboradores nem sempre foi uma preocupação para as chefias, que cada vez mais, têm de confiar na comunicação interna como o principal canal de transmissão da imagem da empresa, pois ao nutrirem um bom relacionamento com os colaboradores, estão a nutrir os responsáveis pela imagem da empresa (Melo, 2006).

Cada organização deve desenhar o seu próprio modelo de comunicação interna, tendo em conta as características singulares dos colaboradores, da organização e os seus objetivos. Ao construí-lo, deve manter uma mentalidade positiva, segura e estimulante (Silva, 2021). É importante que as chefias estejam incluídas no modelo, pois para além de serem a cara da empresa, devem ser os primeiros a saber como melhorar a sua cultura e contribuir para o bem-estar dos seus colaboradores (Mata, 2022).

Cada vez mais caminha-se para um mercado onde as organizações de maior sucesso são as que mais investem na felicidade dos colaboradores. Oliveira (2018, p. 62) assume prontamente: “é unânime a ideia de que a felicidade gera felicidade; felicidade no trabalho gera felicidade pessoal e vice-versa.” A felicidade organizacional é hoje um conceito essencial no mundo organizacional, pois tem uma ligação direta com a produtividade, tornando mais fácil para a empresa atingir os seus objetivos ao mesmo tempo que mantém uma cultura benéfica a longo prazo.

Por definição, “(...) a felicidade organizacional está relacionada com uma sensação geral de prazer em relação ao que se faz profissionalmente, com a possibilidade de estabelecer relações positivas

no trabalho, com colegas e clientes, com a capacidade de lidar com desafios e contratempos associados ao trabalho e, ainda, com o reconhecimento da importância que o trabalho realizado tem” (Mata, 2022, p.25). A felicidade organizacional desempenha um papel essencial no desenvolvimento de uma organização e, conseqüentemente, na melhoria dos resultados económicos (Costa, 2023). Como reforça Silva (2021, p. 52) “num mercado cada vez mais competitivo e onde é do interesse maior da empresa atrair e reter funcionários qualificados e empenhados, a felicidade no trabalho é provavelmente a cola que retém e motiva.” Há certas condições que permitem um clima organizacional positivo, tais como salários justos, projetos desafiantes e interessantes, e abertura para a participação de todos os colaboradores em decisões organizacionais (Costa, 2023). Para além disto são também valorizados aspetos como apoio, respeito e reconhecimento. Mata (2022, p. 32) complementa dizendo que “se existir uma comunicação mais aberta e transparente, onde exista *feedback*, ascendente e descendente, que permita aos colaboradores o envolvimento com a organização em todos os sentidos, é possível gerir a felicidade continuamente.” Então, o local de trabalho e a relação lá estabelecida tem um grande impacto, não só a nível de satisfação pessoal, mas também para a empresa, que reconhecem ter um retorno no futuro (Costa, 2023). A felicidade organizacional tem um papel de destaque no mundo competitivo, sendo imperativo que as empresas invistam na melhoria do ambiente (Maio, 2016). Uma empresa que tenha colaboradores felizes e um ambiente saudável, não só tem trabalhadores mais criativos e produtivos como tem uma vantagem competitiva (Silva, 2021).

Porém, apesar de hoje em dia a grande maioria das agências de publicidade ter como prioridade o bem-estar dos colaboradores, existe ainda um grande estigma dirigido às relações dentro de uma agência de comunicação. As tensões existentes numa agência são contidas de forma a produzir uma mudança necessária para que a criatividade flua. Em “*Creativity, brands, and the ritual process: confrontation and resolution in advertising agencies*” de Malefyt e Morais (2010), é mencionada a relação entre *Account* e Criativo como um exemplo onde a tensão é necessária e faz parte do processo para que se produza um projeto criativo. Enquanto um *Account* assegura a estabilidade da relação entre agência-cliente, um Criativo procura expressar os seus talentos de uma forma inovadora. Apesar de não serem duas realidades totalmente opostas, o que acontece é que o Criativo acaba por ver o *Account* como adversário.

Malefyt e Morais (2010, p. 334) justificam: <sup>8</sup>“É esta tensão entre a marca como uma manifestação estável de uma relação duradoura e a marca como um símbolo de inovação para a produção criativa, que não só impulsiona a dinâmica entre as funções de *Account* e Criativo, mas também produz o trabalho criativo (...)” Acrescentam ainda que esta tensão de trabalho ocorre devido às propriedades da marca, que atua como um símbolo através do qual a criatividade é criada.

Então, mesmo numa agência de publicidade onde a atmosfera laboral é boa, existirá sempre o desafio de gerir a estabilidade e o potencial criativo, a tensão orientada à produção de resultados e harmonização de visões.

---

<sup>8</sup> Texto original: “Indeed, it is this tension, between brand as a stable manifestation of an enduring relationship and a brand as a symbol of innovation for creative output, that not only drives the dynamics between the Account and Creative functions but also produces the creative work (...)” (Malefyt & Morais, 2020, p. 334)

## Capítulo III- Agência Label— Real Brand Thinking

A Label—Real Brand Thinking é uma agência de *branding* fundada em 2002 que tem vindo a desenvolver a sua experiência em criar marcas de sucesso em Portugal. Localiza-se nas Amoreiras, em Lisboa. É uma empresa privada, e quanto à sua dimensão é uma Pequena Média Empresa (PME).

Os anos de 2020/2021 foram de destaque na agência, tendo esta sido distinguida com o estatuto de PME Líder, no top 5. Recentemente, ganhou dois prémios no 26<sup>a</sup> Festival do Clube da Criatividade de Portugal 2024: prata em Design Editorial para o Livro Cromática Revigrés e bronze em Evento Corporativo para Neo-Cromatismo Revigrés.

A sua cultura considera a humanização das marcas como o ponto principal da relação entre um produto com os seus consumidores e comunidades. Tem como propósito ajudar as marcas a tornarem-se mais humanas. A agência acredita em uma construção de marca mais sustentável, consciente e humana. A Label ajuda as marcas para que contribuam para o maior bem-estar do ser humano, recomendando não só o foco nos negócios ou na empresa, mas acima de tudo nas pessoas.

Cláudia Espírito Santo e Tiago Brito são os *Partners* que criaram a agência. (A informação referente aos cargos foi retirada da plataforma LinkedIn, no ano 2024).

A Label tem uma organização bastante singular, desde a forma como está dividida por departamentos, até à forma como entrega os projetos, sobretudo quando contrastada a sua organização com a que se encontra na revisão bibliográfica. Quanto à organização das chefias, para além dos *Partners*, existe a posição de *Managing Director*, desempenhada por Raquel Alves. O *Creative Director*, Nuno Rodrigues, está encarregue de liderar toda a equipa criativa. Por fim, existe também a posição de *Account Director*, desempenhada também por Raquel Alves, e *Operations Manager*— Frederico Capelo— responsável pela gestão dos recursos e do fluxo de trabalho. Para além das chefias, existem a equipa criativa, a equipa comercial e a posição de estratégia. Quanto à equipa criativa, esta é composta por designer de vários tipos: *Brand Designers*, *3D Brand Designers*, *Motion Designers* e *Art Workers*. Os *Copywriters & Brand Voice* são também parte da equipa assim como os *Community Managers*. A equipa comercial é organizada

em dois patamares: em primeiro há a posição de *Account Supervisor* e depois *Account Managers*.<sup>9</sup> Por fim, é na posição de estratégia que a marca é avaliada e é onde é desenvolvida uma definição estratégica.

Para alcançar os objetivos propostos para 2025, a agência implementou um modelo de trabalho que permite uma maior reputação criativa, melhorando os resultados e reforçando uma vantagem competitiva sem comprometer a viabilidade do negócio. A Label divide os projetos em três tipos, o que permite aumentar a relevância criativa e diminuir a pressão sobre o negócio. Então, existem os projetos de investimento criativo, de desenvolvimento criativo e as *tasks*. Os primeiros são os de maior amplitude, que exigem mais criatividade e onde se espera uma abordagem integrada e multidisciplinar. Os projetos de desenvolvimento criativo exigem menor inspiração, mas um *output* de maior qualidade no menor período possível. As *tasks* são os projetos de rotina com foco na execução, por exemplo refinamentos, desdobramentos e arte-final. Este modelo de trabalho permite uma maior autonomia, motivação e alinhamento, fruto de uma sinergia— a soma do trabalho em equipa é superior à soma das partes individuais. Assim, enquanto a equipa partilha um propósito e define a área de responsabilidade de cada um, também se motiva para superar o desafio (Label, apresentação da empresa, s.d).

Quanto à organização dos projetos, cada um tem o chamado *Project Owner*, que é encarregue de supervisionar o projeto e validar todas as fases até à entrega. A primeira fase do projeto começa na passagem de *briefing* do cliente: é realizada uma reunião onde está presente a equipa comercial, o diretor criativo e o estratega. Aqui são identificadas as necessidades e intenções do cliente, os desafios do projeto e possíveis visões para o projeto. De seguida é feita uma análise pelo estratega, uma sistematização do problema, de soluções e intenções criativas assim como um possível insight para o conceito criativo. Após o alinhamento entre a equipa comercial e o estratega, o *briefing* é passado à equipa criativa. Caso surjam dúvidas é feito o *debriefing* internamente ou diretamente com o cliente. Já com o *briefing* no lado da equipa criativa, é feita uma pesquisa de referências para explorar possíveis caminhos. O brainstorming tem aqui um papel fundamental. Depois de formuladas, as ideias seguem para validação e execução. Feitos os ajustes e desenvolvido o documento de suporte, a proposta é finalmente apresentada ao cliente. É essencialmente na forma

---

<sup>9</sup> Estes dados foram adquiridos através do LinkedIn de cada elemento e confirmados pelos próprios durante o estágio.

A perceção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

de divisão e de organização dos projetos, que se encontra a singularidade desta agência, criando estruturas não departamentais para a gestão dos projetos.

A agência utiliza um *software* para gerir o planeamento, assim o processo é gerido mais facilmente e o fluxo de trabalho é fluido e organizado, tendo resultados mais positivos.

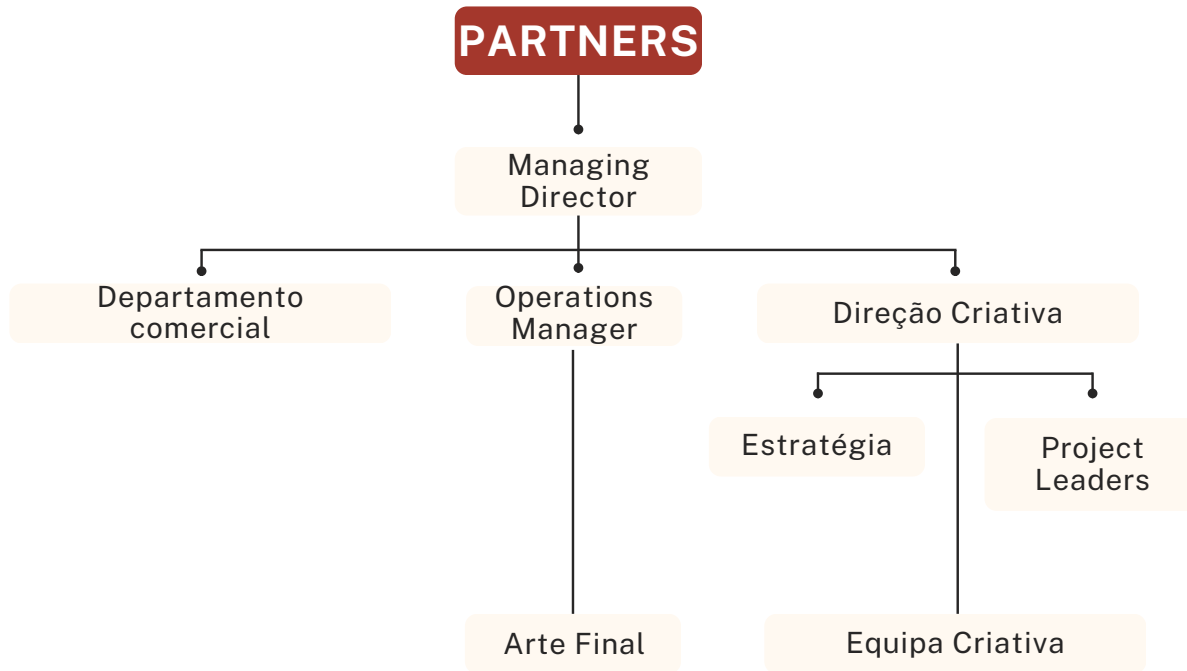


Figura 1. Organização da agência de publicidade Label. Fonte: Francisca Sá

## Capítulo IV- O estágio

O estágio curricular teve como finalidade principal descodificar uma agência de publicidade, passando pelos vários departamentos, poder analisar em contexto real de que forma a agência aplica e percebe a comunicação 360°, e qual a importância atribuída à criatividade.

Durante os seis meses, foram desempenhadas funções no departamento criativo, no departamento estratégico e no departamento comercial. O orientador de estágio atribuído, Frederico Capelo, desempenhou um papel fundamental no acompanhamento de todo o percurso, procurando sempre integrar a estagiária em variados projetos de interesse. Verificou-se que cada departamento, para além de ter trabalho distinto, ainda que complementar, tem também a sua própria organização e dinâmica.

Para que haja um constante alinhamento entre colaboradores, todas as semanas há uma reunião entre o Diretor Criativo e a equipa criativa onde são mencionados os projetos da semana, possíveis constrangimentos e dúvidas. As reuniões são fluidas e preocupadas com o melhor para a equipa, para que esta consiga prosseguir a semana sem obstáculos. Por outro lado, pode-se considerar que este “constante alinhamento” é também uma forma de sintonizar estrategicamente a criatividade, sendo o foco da reunião a colaboração e comunicação entre os membros da equipa.

Já no departamento comercial, existe uma maior preocupação em ter reuniões que facilitem o planeamento dos projetos e a relação com o cliente. Todas as 2º feiras é enviado um *status* com os projetos em curso e às 4º feiras é enviado um email de pedido de planeamento com indicação dos projetos a entregar ainda na semana que está a decorrer e identificação dos projetos que estão em *pipeline* (ou seja que ainda vão começar). Às 6º feiras às 10h acontece uma reunião de *status* com o cliente. Internamente, à semelhança com o departamento criativo, também o departamento comercial tem uma reunião de alinhamento por semana, onde são abordados os projetos da semana, orçamentos e faturação.

Dentro do departamento criativo, foram desempenhadas várias funções: gestão de redes sociais e de comunidades, *copywriter* e estratega.

Enquanto gestora de redes sociais, executaram-se *post-plans* para clientes, em que se produzia conteúdos para o mês, tendo em conta as diretrizes do cliente. O teor dos conteúdos variava

consoante a rede social estipulada e o tipo de cliente em questão. Foram realizados então *post-plans* para várias marcas desde a área de seguradoras até à área de café. Para cada uma destas marcas, todos os meses, era necessário desenvolver ideias criativas (podendo ir de 10 a 12 ideias por mês) que seguissem o tom da marca e que estivessem de acordo com as necessidades do cliente. Para conseguir desempenhar esta tarefa, foi fundamental em primeiro lugar, estudar a marca a fundo, os seus valores, o seu tom, campanhas passadas e o tipo de presença nas redes sociais. Quanto às marcas de seguradoras trabalhadas (A e B), apesar de serem ambas da mesma área, têm um tom de marca bastante diferente. O mesmo acontece com as marcas de café (C e D), que apesar de serem do mesmo universo, têm posicionamentos, públicos e estratégias diferentes.

Para além de estruturar o mês com conteúdos, parte da função atribuída incluía também pensar criativamente em novas rúbricas que pudessem desdobrar-se em vários conteúdos durante o ano. Para ser criada uma rúbrica, é preciso que a ideia seja abrangente e forte o suficiente para viver em redes sociais durante muito tempo. As redes sociais trabalhadas foram o Instagram, o Facebook, o LinkedIn e o TikTok. Estas quatro plataformas foram geridas de maneira diferente pois cada uma é dirigida a um público diferente. É de notar que um conteúdo pensado para o Instagram, pode não ser adequado para LinkedIn e vice-versa. Cada rede social tem um conjunto de características específicas que terão de ser seguidas, não só a nível da sua gestão, mas a nível de *copy* e design.

Enquanto *copywriter*, em conjunto com um designer, foi desafiada a criar mensagens adequadas ao conteúdo ou ação. Por exemplo, criou-se uma mensagem para um *banner* de uma instituição financeira (F), que convivesse por um lado, com o fundo estético desenhado e com a mensagem que a marca quer passar para o público. Também foram adaptados e criados vários textos para acompanhar as publicações nas redes sociais, e criadas frases que acompanhassem os cartazes do evento de uma organização sem fins lucrativos (E).

Enquanto parte da equipa criativa como um todo, a estagiária esteve presente na idealização de projetos e ações de marca, desde campanhas OOH (*Out Of Home*) para a marca de seguros (A), ações de rua para uma marca de café (D), e ações de ativação de marca para uma marca na área de seguros (H). Também esteve incluída na criação do evento de gala da organização sem fins lucrativos (E).

No departamento estratégico, aprendeu a realizar estudos de mercado e concorrência. Realizou estratégias para uma marca de turismo (H), fez uma análise de marca para uma empresa de

transformação digital na área de sistemas de informação (I) e para uma empresa localizada na área da administração pública, na atividade da saúde. Também analisou a concorrência de uma marca de revestimentos cerâmicos, no âmbito da sustentabilidade, tendo de seguida, a partir dos resultados da pesquisa, criado *insights* que pudessem vir a ser úteis para a equipa criativa. Para melhor entender a dinâmica de estratégia/cliente, esteve presente numa reunião onde foram apresentados os resultados de um *focus group*, onde avaliaram a evolução de uma marca de seguros (A) e a sua proposta de valor.

No departamento comercial, foi encarregue de criar *briefings* para a equipa criativa, orçamentos de campanhas e pesquisas de mercado e *benchmarks*— desde pesquisas sobre eventos na área de marketing e comunicação, a pesquisas de *cases* sobre prémios Red Dot e *benchmark* sobre sabores de cápsulas para uma marca de comercialização de café (D). Enquanto *account*, esteve também presente numa produção para uma campanha da mesma marca (D), onde percebeu a dinâmica de uma pré-campanha e também conheceu o cliente, percebendo assim as suas preocupações. Para além da produção, também teve contacto direto com o cliente em reuniões de apresentações de propostas: geralmente, o diretor criativo apresenta a ideia ao cliente e o *account* aborda questões mais técnicas e diretamente direcionadas com as preocupações do cliente. Desta experiência depreendeu-se que é fulcral que a pessoa que apresenta a ideia passe entusiasmo e faça uma boa apresentação porque quanto melhor for a ideia, maior probabilidade do cliente poder exceder o budget por ela.

Por observação em ambos os departamentos (departamento criativo e departamento estratégico), foi possível concluir que, enquanto a parte criativa passa por redes sociais, *copywriting* e design, a parte estratégica é fulcral para definir o tom da marca que por sua vez será trabalhado pela equipa criativa. Estando no departamento criativo, constatou-se que ser ou não criativo não é algo totalmente intrínseco, é algo que se vai treinando e aprendendo. Compreendeu também que os diferentes processos criativos, nomeadamente *brainstormings*, são fulcrais no decorrer dos projetos. Na sua experiência pessoal, constatou que a intensidade do *brainstorming* geralmente acaba por ditar o entusiasmo do projeto.

Do seu desempenho na função de *account*, entendeu-se que, trabalhar diretamente com o cliente exige um nível de negociação e paciência, onde muitas propostas poderão ser canceladas e transformadas, e por isso o pensamento estratégico é essencial. Por outro lado, entendeu-se que é

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

uma função de grande potencial criativo, sendo que quanto mais criativo for um *account* a passar a mensagem do cliente, mais criativo será o *output* criado pela equipa criativa.

## Cronograma de projetos



Figura 2 Cronograma para o tempo trabalhado em cada marca na agência Label. Fonte: Francisca Sá

### 4.1 A importância dos processos de geração de ideias na Label

Durante o estágio na agência Label, foi possível experienciar vários processos de criação de ideias. Para além do processo mais comum de geração de ideias a partir do *brainstorming*, é de extrema importância destacar dois processos que integravam não só o *brainstorming* como outras atividades.

“Tive de estar na Label às 9h da manhã para um *brainstorming* para uma marca de seguros (G). É difícil ser criativo quando nos obrigam a ser criativos.” (retirado do Diário de Estágio)

O primeiro processo de geração de ideias foi baseado na divisão do departamento criativo em dois grandes grupos. Divididos os grupos, estes teriam até ao fim do dia de trabalho para fechar “a ideia”. A divisão do departamento levou a um instinto natural de competição entre grupos, o que por sua vez tornou o processo de geração de ideias mais dinâmico e, talvez, mais exigente. O dia foi inteiramente dedicado à troca de ideias. Este formato competitivo permitiu que cada grupo se esforçasse ao máximo para trazer ideias inovadoras e impactantes, sabendo que a outra equipa estava a trabalhar com o mesmo objetivo. A pressão saudável de competição incentivou a originalidade e a busca por soluções diferenciadas.

No dia seguinte, em reunião com toda a agência presente, os dois grupos apresentaram as ideias finais, consideradas promissoras, aos membros de chefia. Depois de feitas ambas as apresentações, as chefias reuniram-se para selecionar as ideias com maior potencial. Esta etapa de apresentação permitiu uma avaliação crítica das ideias geradas, e proporcionou um espaço para *feedback* construtivo.

O grupo onde estive presente começou por reler o *briefing* em conjunto, apontando aspetos importantes. Depois de lido o *briefing*, foram dados 30 minutos a cada um para uma pequena pesquisa individual. Esta pesquisa foi crucial para que cada membro pudesse trazer novas perspetivas e informações relevantes que poderiam enriquecer o *brainstorming* coletivo. Depois da pesquisa, começou a troca de ideias, isto é, geração de ideias pelo clássico *brainstorming*, onde cada pessoa dizia uma ideia, sequencialmente. As ideias foram todas mapeadas. No final do dia, seleccionámos e afinámos as ideias que melhor respondiam ao *briefing*. Esta decisão foi tomada por consenso dentro do grupo. De referir que, desde o início do processo até à fase final, as ideias foram evoluindo e integrando *inputs* vários, o que levou a que, todas as ideias selecionadas tivessem o contributo de todos os membros presentes. A evolução das ideias foi facilitada por discussões contínuas e a reavaliação constante das mesmas, assegurando que fossem aprimoradas antes da apresentação final.

Como referido anteriormente, o dia seguinte foi dedicado à apresentação das ideias. Foram apresentadas até três ideias por grupo. A apresentação foi detalhada, contendo uma explicação clara de como cada ideia respondia ao *briefing*, e como poderia ser implementada de maneira eficaz. A participação ativa dos membros do grupo durante a apresentação ajudou a destacar os pontos fortes de cada ideia e a mostrar a colaboração e o esforço conjunto.

O segundo método de geração de ideias englobou toda a agência numa sala, desde o departamento criativo, comercial, financeiro, CEO's, etc., e desenrolou-se como um *brainstorming* clássico, sendo que, fazendo uma roda, cada pessoa presente daria uma ideia. Essa ideia era apontada na parede. Foram feitas duas rondas.

Este *brainstorming* permitiu que fossem afixadas o máximo de ideias possíveis, dando ênfase a uma grande variedade de possibilidades. Não era importante, nesta fase, que a ideia fosse realmente realizável, pelo que o foco era apenas dizer o que nos vinha à cabeça. O que, de facto, foi interessante neste método, é que a geração de ideias não se esgotou no departamento criativo, incluindo então outros departamentos da agência no processo criativo. Isso incentivou a participação de todos, independentemente da sua função, e mostrou que boas ideias podem vir de qualquer área da agência de publicidade.

Após esta fase de geração de ideias, o projeto seguiu para uma fase de filtragem de ideias. Esta fase foi feita por um grupo de três pessoas do departamento criativo, onde estive incluída. As ideias foram filtradas de maneira a responderem diretamente ao *briefing*, mas também por serem inusitadas, não deixando de condizer com a marca. Para nós, era importante que as ideias fossem poderosas o suficiente para poderem viver em vários formatos definidos para o projeto final, neste caso em redes sociais, em colunas de uma revista semanal, em ações de rua, etc. Durante esta fase, cada ideia foi analisada minuciosamente para garantir que não só atendesse aos requisitos do *briefing*, mas também que fosse viável e pudesse ser adaptada para diferentes plataformas e contextos.

Depois de filtradas as ideias, começou-se então a estruturar o projeto final, isto é transformar as ideias em design de comunicação, ou seja, *copy*, design gráfico, peças de comunicação, e com elas construídas, uma apresentação para o cliente. Este processo de transformação exigiu uma estreita colaboração entre o departamento criativo, garantindo que cada ideia fosse comunicativamente

eficaz. A preparação da apresentação para o cliente incluiu a criação de *mock-ups*, *storyboards* e planos detalhados.

“Quanto aos diferentes processos criativos percebi que é uma parte bastante importante no decorrer dos projetos. Para mim, é também a intensidade de *brainstorming* que acaba por ditar o entusiasmo num projeto.” (retirado do Diário de Estágio)

O que é possível concluir é que, o processo de geração de ideias influencia significativamente o resultado final do projeto.

O primeiro processo, com a divisão em grupos e a competição saudável, incentiva a um ambiente dinâmico, onde as ideias são trocadas de forma mais intensa e focada. A competição pode estimular a dedicação e a criatividade, resultando em ideias mais afinadas. Este processo pode ser especialmente útil quando há tempo suficiente para aprofundar ideias, havendo um envolvimento mais profundo de cada membro do grupo. O ambiente de competição saudável também ajuda a aumentar o nível de compromisso e qualidade das ideias apresentadas, uma vez que cada grupo se esforça para se destacar.

Por sua vez, o segundo método, i.e. o *brainstorming* clássico, que incluiu toda a agência, permite uma maior diversidade de perspetivas. Envolver pessoas de diferentes departamentos promove a diversidade e riqueza de ideias, que pode não surgir num grupo apenas com o departamento criativo. A informalidade e a liberdade para expressar qualquer ideia, sem julgamentos, podem levar a *insights* inesperados e inovadores. Este método é particularmente vantajoso na fase inicial de um projeto, em que a criação de muitas ideias é crucial. A inclusão de todos os departamentos no processo não só amplia o leque de ideias, mas promove um sentimento de pertença entre os colaboradores da agência.

Então, o processo de geração de ideias desempenha um papel muito importante na Label. A sua força reside na capacidade de adaptar o processo às necessidades específicas no projeto. A flexibilidade em usar diferentes abordagens de *brainstorming* ou de outros processos de geração de ideias, enriquece o processo criativo, garante uma diversidade de ideias e mantém o entusiasmo da equipa. A integração de várias metodologias maximiza o potencial criativo assegurando que as

A percepção da comunicação 360º e da criatividade, numa agência de publicidade

ideias desenvolvidas sejam inovadoras, relevantes, e bem estruturadas. Esta abordagem multifacetada permite que a agência responda de forma eficaz aos desafios dos clientes, oferecendo soluções criativas e impactantes.



Figura 3 Cronologia de acordo com a presença no departamento criativo e no departamento comercial. Fonte: Francisca Sá

## Capítulo V- Problematização e enquadramento metodológico

Para guiar esta investigação, a pergunta de partida formulada foi “De que forma a comunicação 360° e a criatividade são percecionadas e aplicadas numa agência de publicidade?”. A pergunta norteou a revisão de literatura e a elaboração das entrevistas, permitindo uma compreensão abrangente e detalhada de como esses conceitos são integrados e valorizados na prática diária de uma agência de publicidade.

A limitação de estudos que explicitem que a aplicação da comunicação 360° numa agência de publicidade é determinada por vários fatores, assim como, o facto de a criatividade ser encarada como essencial na produção de qualquer projeto de uma agência de publicidade, levaram a que a investigação fosse conduzida de forma exploratória. Embora existam poucos autores que interligam especificamente estes temas, há autores que exploram a comunicação 360°: Endaltseva (2015), Trevisan (2003), Baalen e Mulder (2005), Nieman (2005), Duncan (2005), Christensen (2007), Tannenbaum (1991), Schultz (1991), entre muitos outros mencionados na Revisão da Literatura. Quanto à contribuição da criatividade para uma agência de publicidade, os seguintes autores exploram o papel da criatividade e os seus processos: Malefyt e Morais (2010), Panigyrakis e Theodoridis (2010), Osborn (1957), Still e Inverno (2016), Amabile (2016), Longo (1989). Os restantes autores estão presentes na Revisão de Literatura.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada num primeiro momento para aprofundar os conceitos de estudo, a comunicação 360° e a criatividade. É de notar que a pesquisa bibliográfica é algo contínuo e em constante evolução, desde que se iniciou o Relatório de Estágio até ao seu fim. A informação foi retirada de várias fontes desde livros, artigos científicos, notícias, dissertações e páginas web. Como resultado da pesquisa bibliográfica, a revisão de literatura desempenhou um papel crucial ao balizar as entrevistas e definir os aspetos que seriam observados durante o estágio. Ao aprofundar os conceitos de comunicação 360° e de criatividade, a revisão de literatura ofereceu uma base teórica sólida, permitindo formular perguntas relevantes para as entrevistas, e, também, identificar possíveis lacunas no conhecimento já existente e datado. Enquanto autores como Endaltseva (2015), Trevisan (2003), Baalen e Mulder (2005), entre outros, forneceram *insights* importantes sobre a integração da comunicação 360° nas empresas, Malefyt e Morais (2010) e Panigyrakis e

Theodoridis (2010) contribuíram para a compreensão dos processos criativos nas agências de publicidade. Estes conhecimentos orientaram a elaboração das entrevistas, assegurando que as perguntas fossem bem fundamentadas e focadas em aspetos essenciais para a investigação.

O método de investigação adotado foi o qualitativo, utilizando como procedimento técnico a implementação de entrevistas. No caso, foi proposto executar entrevistas individuais. Por definição, “A entrevista constitui um instrumento para obter dados mediante um tipo de conversa com uma intencionalidade científica proposta, conduzida e incentivada em diversos graus pelo entrevistador” (Haro *et al.*, 2016, p. 92).

A entrevista qualitativa tem como propósito descobrir várias perspetivas sobre os factos estudados (Gaskell, 2002) e compreender “(...) crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (Gaskell, 2002, p. 65). A finalidade das entrevistas não é a comparação ou representatividade probabilística, mas sim a conversação com uma intencionalidade científica (Haro *et al.*, 2016).

As perguntas para as entrevistas foram desenvolvidas em fevereiro de 2024. Optou-se por uma entrevista estruturada, em que todas as perguntas são iguais para os entrevistados, tendo então a mesma formulação e ordem (Haro *et al.*, 2016). Os dados oriundos da entrevista são obtidos dando ao entrevistado a possibilidade de responder livremente (Haro *et al.*, 2016). Assim, ao realizar entrevistas na Label, exploraram-se diferentes opiniões dos colaboradores sobre o papel da comunicação 360° e da criatividade na agência de publicidade.

É de notar que, por se tratar de um estudo de caso, onde se pretende validar os pressupostos teóricos na agência de publicidade Label, optou-se por um guião de entrevistas com poucas perguntas e pela realização de apenas sete entrevistas. Este é um estudo qualitativo, no qual foram identificadas as principais pessoas a serem entrevistadas dentro da agência, de acordo com os seus cargos e integrando todos os departamentos. Dessa forma, a seleção dos entrevistados foi realizada com base numa amostra de conveniência. O guião de entrevistas foi deliberadamente mais amplo para proporcionar aos entrevistados a possibilidade de darem a sua opinião, refletirem sobre a atuação dos objetos de estudo e até fazerem a ligação entre os mesmos. As perguntas serviram então de mote para o tema, não se restringindo a respostas fechadas, permitindo assim uma exploração mais rica e aprofundada dos tópicos discutidos.

As entrevistas forneceram então dados qualitativos que complementam a revisão de literatura. Foi possível encontrar diferentes perspectivas e experiências dos colaboradores da agência de publicidade, permitindo uma análise contextualizada dos conceitos teóricos estudados. As entrevistas ajudaram a validar, ou desafiar, as conclusões teóricas, oferecendo uma visão mais prática da comunicação 360° e da criatividade na rotina de uma agência de publicidade.

O estágio, caracterizado por atividades de observação e participação, foi também fundamental para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na revisão da literatura e nas entrevistas. Através da imersão no ambiente da agência, foi possível observar diretamente como os dois conceitos de estudo são valorizados e aplicados no dia a dia. A participação ativa nas atividades da agência permitiu uma compreensão mais profunda dos processos internos, das dinâmicas de equipa e das estratégias adotadas. Esta experiência prática enriqueceu a investigação ao proporcionar um contexto real dos conceitos teóricos, facilitando a identificação de práticas e desafios enfrentados pela agência. Além disso, a interação com os colaboradores durante o estágio ofereceu uma oportunidade para esclarecimentos, tornando a análise mais robusta.

A combinação da revisão de literatura, das entrevistas, e do estágio permitiu uma investigação completa e integrada, que oferece uma visão detalhada e prática sobre a aplicação da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade.

## 5.1 As entrevistas

Após a pesquisa bibliográfica realizada e tendo por base os conceitos apreendidos dos diferentes autores no que diz respeito à temática, comunicação 360° e criatividade, foram desenvolvidas as perguntas da entrevista. A investigadora procurou sempre escrevê-las de forma simples e coesa, para que os entrevistados conseguissem responder sem dificuldades.

Para responder à problemática “Estudo e análise da percepção e aplicação da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade”, as perguntas de entrevista foram construídas de forma a abranger a aplicação prática e a teoria da comunicação 360°, o papel específico da criatividade e os fatores gerais de sucesso em projetos de publicidade. Assim, é oferecida uma visão completa das práticas da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade.

De seguida analisa-se cada pergunta individualmente, explicando a lógica em que se baseou a sua formulação.

As perguntas 1: “Tendo por base a ideia de que a Comunicação 360° é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estes redes sociais, eventos, websites, etc., achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado Comunicação 360°?” e 1.1: “Acreditas, tal como referem diferentes autores, que esta integração é a chave para o sucesso de uma marca? Porquê?”, têm como objetivo explorar a base teórica e aplicação prática da comunicação 360°. Ambas as perguntas servem para estabelecer um entendimento claro se a agência Label adota esta abordagem e se os colaboradores consideram vital para o sucesso das campanhas publicitárias.

A pergunta 2: “Qual o papel da criatividade na comunicação? Em que momento é aplicada?” debruça-se no papel da criatividade na comunicação. Sendo a criatividade um elemento crucial em publicidade, é importante entender em que etapas do processo é aplicada e qual a sua importância dentro dessas etapas. Saber quando e como é implementada, ajuda a compreender o seu impacto nos projetos publicitários.

A pergunta 3: “Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°? Se sim, porquê? Podes descrever como, dando um exemplo?”, tem como objetivo explorar a relação entre a criatividade e a eficácia da comunicação 360°. A pergunta investiga se a criatividade integra e conecta diferentes canais e estratégias dentro da comunicação 360°, podendo servir como um elemento unificador.

A pergunta 4: “Qual o fator que consideras mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?” permite identificar quais os fatores críticos de sucesso percebidos pela agência nos projetos publicitários. Diferentes aspetos podem contribuir para o sucesso de uma marca, como a criatividade, a escolha de canais de comunicação, a estratégia, etc., e por isso a pergunta procura identificar quais destes fatores são prioritários para a agência Label.

Para garantir a coerência neste estudo exploratório, e o alinhamento entre os objetivos da investigação, a revisão bibliográfica e o procedimento técnico (as entrevistas), desenvolveu-se uma tabela que sistematiza e clarifica a relação existente entre estas três dimensões:

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

OBJETIVO	PERGUNTA DO GUIÃO	REVISÃO DE LITERATURA
<p>AVALIAR QUAL A REAL APLICAÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO 360° NUMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</p>	<p>ACREDITAS, TAL COMO REFEREM DIFERENTES AUTORES, QUE ESTA INTEGRAÇÃO É A CHAVE PARA O SUCESSO DE UMA MARCA? PORQUÊ?</p> <p>QUAL O FATOR QUE CONSIDERAS MAIS RELEVANTE PARA O SUCESSO DOS PROJETOS DE COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA? (POR EXEMPLO, CRIATIVIDADE, SELEÇÃO DE CANAIS, ETC)</p> <p>TENDO POR BASE A IDEIA DE QUE A COMUNICAÇÃO 360° É UMA ESTRATÉGIA QUE PROCURA COMUNICAR COM O PÚBLICO ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO, SEJAM ESTES REDES SOCIAIS, EVENTOS, WEBSITES, ETC., ACHAS QUE O PROCESSO QUE A LABEL UTILIZA NA RESPOSTA A PROJETOS PODE SER CONSIDERADO COMUNICAÇÃO 360°?</p>	<p>ENDALTSEVA (2015) TREVISAN (2003) EVSTSAFEYV (2013, CITADO POR ENDALTSEVA, 2015) BAALLEN &amp; MULDER (2016) NIEMAN (2005) TANNENBAUM (1991), DUNCAN (1992) E SCHULTZ (1991) (CITADO POR NIEMAN, 2005) CAIROLI (1992) DUNCAN ET AL. (2005, CITADO POR CHRISTENSEN ET AL., 2007) BALMER ET AL. (2001 CITADO POR CHRISTENSEN ET AL., 2007) SHIMP (2003) CITADO POR CHRISTENSEN ET AL., 2007) SCHULTZ ET AL. (1994) CITADO POR CHRISTENSEN, 2007) PÚBLIO &amp; MACHADO (2007) VAN RIEL ET AL. (1995) CITADO POR CHRISTENSEN ET AL., 2007) CHRISTENSEN ET AL. (2007) MIHAELA (2015, CITADO POR RIMKIENÉ, 2013) PALMERSON (2004)</p>
<p>IDENTIFICAR A CONTRIBUIÇÃO DA CRIATIVIDADE NOS PROJETOS REALIZADOS PELA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: PERCEBER COMO É QUE A CRIATIVIDADE É GERADA NOS PROJETOS DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</p>	<p>QUAL O PAPEL DA CRIATIVIDADE NA COMUNICAÇÃO?</p> <p>PODEMOS CONSIDERAR A CRIATIVIDADE COMO UM DOS FIOS CONDUTORES PARA A COMUNICAÇÃO 360°? SE SIM, PORQUÊ? PODES DESCREVER COMO, DANDO UM EXEMPLO?</p> <p>QUAL O FATOR QUE CONSIDERAS MAIS RELEVANTE PARA O SUCESSO DOS PROJETOS DE COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA?</p>	<p>CSIKSZENTMIHALYI (1988, CITADO POR ROCA ET AL.) GOMES (2016) STEIN (CITADO POR GOMES, 2016) BODEN (2009, CITADO POR STILL &amp; INVERNO, 2016) ROCHA (2016) MALEFYT &amp; MORAIS (2010) BAACK ET AL. (2015) DOMINGOS (2012) PINHEIRO ET AL. (2018) VANDEN BERGH E STUHLFAUT (2006, CITADO POR ROCA ET AL., 2017) PANIGYRAKIS &amp; THEODORIDIS (2010) WALLAS (1926) SANT'ANNA (1998) VIEIRA (S,D) OLIVEIRA (2010) BAACK ET AL. (2015) ALENCAR E BRUNO-FARIA (1997) OSBORN (1987) BENAVIDES ET AL. (2019) PINHEIRO ET AL. (2018)</p>
<p>ANALISAR O PAPEL DA CRIATIVIDADE NOS VÁRIOS DEPARTAMENTOS DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: IDENTIFICAR COMO SE MANIFESTA A CRIATIVIDADE DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE</p>	<p>EM QUE MOMENTO É APLICADA? (SÓ NA IDEIAÇÃO, EM TODAS AS TAREFAS E FASES DO DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA?)</p>	<p>RHODES (1961, CITADO POR ROCA ET AL.) RHODES (1961, CITADO POR STILL &amp; INVERNO, 2016) BAACK ET AL. (2015) DOMINGOS (2012) VANDEN BERGH &amp; STUHLFAUT (2006, CITADO POR ROCA ET AL., 2017) MALEFYT &amp; MORAIS (2010) VIEIRA (S,D) LONGO (1989) OLIVEIRA (2010) AMABILE (2006, CITADO POR ROCHA, 2016) MALEFYT &amp; ROBERT (2010) BORGES (2013) PINHEIRO (2018) TRINDADE (2023) HUGHES (2024)</p>

Figura 4 Tabela referente aos objetivos do relatório de estágio, perguntas realizadas para entrevistas e autores da revisão de literatura que sustentam ambos. Fonte: Francisca Sá

A escolha do número das questões foi ponderada e deliberada, tendo em atenção que as entrevistas não despendessem muito tempo a cada um dos entrevistados, fossem explícitas e suficientemente abertas para incentivar respostas detalhadas de opinião que traduzissem alguma reflexão sobre o tema. Importa ainda referir que foram desenvolvidos um Documento de Caracterização Socioprofissional, assim como um Consentimento Informado para cada um dos inquiridos. O documento de Caracterização Socioprofissional contém dados como a idade, sexo, profissão associada e anos de experiência profissional, cargo ocupado na empresa e experiência nesse mesmo cargo. Também são requeridos o tipo de empresa e a sua dimensão. Esta caracterização, abaixo detalhada, permite perceber melhor as respostas obtidas, e contextualizá-las em função das variáveis socioprofissionais dos entrevistados, oferecendo uma análise mais segmentada das opiniões.

Quanto ao Consentimento Informado, documento onde os entrevistados aceitam participar formalmente na entrevista, este foi elaborado para assegurar o anonimato, confidencialidade e participação voluntária. No documento, é clarificado o tema da entrevista e o tempo previsto, pedindo permissão para gravar a sessão.

Foram selecionados representantes de cada um dos departamentos da agência de publicidade, a fim de se poder avaliar o papel e importância dos objetos de estudo, nomeadamente da comunicação 360° e da criatividade, assim como obter um espectro alargado de opiniões sobre a comunicação 360°.

Após o agendamento das entrevistas consoante a disponibilidade dos inquiridos, iniciou-se, então, o processo. As entrevistas decorreram do dia 4 de Abril a 16 de Abril. Depois de feitas as entrevistas, procedeu-se à sua transcrição e análise.

### 5.1.1 Amostra

É importante reiterar que a escolha dos entrevistados foi feita com base numa amostra de conveniência, o que sublinha a relevância metodológica deste estudo de caso. Foram entrevistados 7 indivíduos, 5 do sexo masculino e 4 do sexo feminino. A idade dos entrevistados varia entre os 25 anos e 52 anos, com uma distribuição que inclui tanto profissionais com mais experiência de trabalho como aqueles com menos experiência de trabalho.

Em termos de experiência profissional, o entrevistado 1 é o que tem menos anos de experiência profissional, com 4 anos de trabalho. Em contrapartida, os restantes dos entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência na indústria, indicando uma amostra maioritariamente composta por profissionais experientes.

Os indivíduos escolhidos possuem uma variedade de posições profissionais, representando diferentes áreas dentro de uma agência de publicidade. Essas posições incluem: *Social Media Manager*, Diretora de Planeamento Estratégico, *Account Manager*, *Designer*, *Copywriter* e *Brand Voice*, Diretor Criativo e CEO. Esta diversidade de cargos proporciona uma visão ampla de diferentes funções e responsabilidades dentro da agência de publicidade Label.

A percepção da comunicação 360º e da criatividade, numa agência de publicidade

ENTREVISTADOS	IDADE	SEXO	PROFISSÃO	ANOS DE TRABALHO	CARGO	ANOS NA FUNÇÃO ATUAL
E1	25	MASCULINO	SOCIAL MEDIA MANAGER	4	SOCIAL MEDIA MANAGER	3
E2	51	FEMININO	DIRETORA DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	26	DIRETORA	21
E3	30	FEMININO	ACCOUNT DIRECTOR	9	ACCOUNT DIRECTOR	9
E4	44	MASCULINO	CRIATIVO	20	DIRETOR CRIATIVO	5
E5	33	FEMININO	DESIGNER	19	DESIGNER	9
E6	52	MASCULINO	BRAND VOICE & COPYWRITER	31	BRAND VOICE & COPYWRITER	16
E7	45	MASCULINO	GESTOR	25	CEO	22

Figura 5 Tabela resumo da Caracterização Socioprofissional dos entrevistados. Fonte: Francisca Sá

Analisando detalhadamente a amostra:

O entrevistado 1, com 25 anos, é o mais jovem e atua como *Social Media Manager*, com 4 anos de experiência, a maioria na função atual;

A entrevistada 2, com 51 anos, é Diretora de Planeamento Estratégico e possui 26 anos de experiência profissional, dos quais 21 são na função atual;

A entrevistada 3, com 38 anos, é *Account Director* com 9 anos de experiência na função de *Account*, tendo subindo recentemente para *Account Director*;

O entrevistado 4, com 44 anos, é Diretor Criativo, possuindo 20 anos de experiência, sendo 5 anos na função atual;

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

A entrevistada 5, com 33 anos, é designer, com 19 anos de experiência total, e 9 anos de experiência na função atual;

O entrevistado 6, com 52 anos, é Brand Voice e Copywriter, com 31 anos de experiência, sendo 6 anos na função atual;

O entrevistado 7, com 45 anos, é CEO, com 25 anos de experiência total, dos quais 22 anos são na função atual.

Esta amostra abrange uma ampla variedade de posições dentro de uma agência de publicidade, oferecendo uma perspectiva abrangente sobre como diferentes funções e níveis de experiência percebem e aplicam os conceitos de comunicação 360° e criatividade no seu dia a dia. A presença de profissionais mais e menos experientes, proporciona uma diversidade de abordagens e práticas, contribuindo para uma análise detalhada e abrangente, sendo no entanto, garantido que todos são especialistas da sua área.

## Capítulo VI- Análise das entrevistas e resultados

Para a análise das entrevistas, procedeu-se a uma sistematização em tabela da informação recolhida nas entrevistas, por pergunta, que permite contrastar o que cada entrevistado disse, e de uma forma mais intuitiva, desenvolver uma conclusão genérica.

Posteriormente, procedeu-se a uma análise das entrevistas por categorias, que permitiu identificar pontos comuns e divergências significativas sobre o tema de estudo, ao examinar as perspetivas e experiências pessoais perante as categorias criadas.

As tabelas de sistematização da informação, apresentadas em baixo, são referentes a cada uma das perguntas do guião de entrevistas, integram todas as respostas dadas pelos entrevistados, facilitando a interpretação e identificação dos pontos comuns, e das opiniões dos entrevistados. Como já referido no final de cada tabela sumariza-se uma conclusão.

**1. TENDO POR BASE A IDEIA DE QUE A COMUNICAÇÃO 360° É UMA ESTRATÉGIA QUE PROCURA COMUNICAR COM O PÚBLICO ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO, SEJAM ESTES REDES SOCIAIS, EVENTOS, WEBSITES, ETC., ACHAS QUE O PROCESSO QUE A LABEL UTILIZA NA RESPOSTA A PROJETOS PODE SER CONSIDERADO COMUNICAÇÃO 360°?**

E1: "A Label tenta aplicar, na maioria dos projetos que desenvolve, esta estratégia de tocar vários meios e diferentes formatos, para impactar o público e passar uma determinada mensagem, seja nas redes sociais, que eu estou mais por dentro disso, seja na televisão, rádio, outdoor, eventos."

E2: "Sim, acho que é evidente, tanto na Label como no geral das agências, sendo que algumas fazem mais do que dizem."  
"Agora, se a Label utiliza esta estratégia? Eu acho que sim, porque quando temos a visão adequada: há um problema, primeiro vamos pensar nele estrategicamente, o que é que se pretende fazer, a quem é que tem que chegar e depois avaliar, face ao budget, quais é que são os canais e as respostas que nós temos à nossa disposição, de uma forma agnóstica, ou seja, o que é que é mais útil, mais eficaz e possível, face ao budget que existe."

E3: "Uma vez que a Label inicia os projetos todos a partir da perspetiva da marca, ou seja, a marca está sempre no centro de todos os projetos, isso automaticamente permite-te depois perceberes como é que nos diversos canais, nos diversos meios, a comunicação pode ser efetivada."

E4: "Mas sim, nós sempre que podemos, trabalhamos projetos 360. Portanto, criamos a marca, lançamos a marca num evento, fazemos a campanha de publicidade, trabalhamos a marca ongoing em suportes digitais como redes sociais, sites, etc. Portanto, sim, temos essa capacidade, esse interesse, e claro que quanto melhor visão de helicóptero nós tivermos sobre as marcas, melhor conseguimos trabalhá-las."

E5: "Pode. No entanto, nem todos os projetos permitem isso e às vezes isso também depende da vontade do cliente, não é? "

E6: "Sim. Trabalhamos nessa forma para conseguir explorar todo o potencial da marca e chegar aos targets necessários onde eles estão, os canais em que estão."

E7: "Sim, a Comunicação 360 faz, obviamente, parte desta gestão integrada de uma marca em todos os touchpoints e em todas as fases da sua vida. Portanto, sim, acho que nós utilizamos a Comunicação 360 na resposta a projetos, sejam eles quais forem."

Conclusão: A comunicação 360° é recorrentemente utilizada na agência de publicidade Label, quando o projeto ou o cliente o permite.

Figura 6 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 1. Fonte: Francisca Sá

## A perceção da comunicação 360º e da criatividade, numa agência de publicidade

### 1.1 ACREDITAS, TAL COMO REFEREM DIFERENTES AUTORES, QUE ESTA INTEGRAÇÃO É A CHAVE PARA O SUCESSO DE UMA MARCA? PORQUÊ?

E1: “Se a comunicação for adaptada a cada um dos canais, e pensada para o formato onde está a comunicar, acho que a comunicação 360 é claramente uma mais-valia.”

E2: Sim, acho que sim, um bocadinho pelas razões que eu já disse atrás. Só quando tu consideras toda a panóplia, todo o espectro de canais de comunicação, é que podes chegar àquele que é mais eficaz e mais interessante para resolver o problema que tens em mãos.”  
“Também é muito importante dizer que a marca é só uma e portanto ainda que tu possas ter de adaptar a mensagem a um target, a um canal e a um grupo de pessoas específico, ela tem de ser coerente, e portanto tem de haver integração, mesmo que tu multipliques e adaptes a objetivos um bocadinho diferentes e targets um bocadinho diferentes.”

E3: “Na teoria, a comunicação 360 é um fator crítico do sucesso e será, com toda a certeza, em campanhas de maior dimensão.”

E4: “É um pouco difícil tu distinguires aquilo que a marca é daquilo que ela diz e faz. Se não tiveres o que a marca diz e faz, o que a marca é, é sempre pouco, não é tanto uma marca, é um produto, não é?”

E5: “Eu não acho que o sucesso da marca se prenda na comunicação 360. Acho que o sucesso de alguma comunicação dentro da marca pode depender da comunicação 360, não acho que a marca seja bem sucedida porque comunica 360.”

E6: “Sim, pode ser. Até porque é importante nós conseguirmos reconhecer uma marca em todos os canais, em todos os meios. Quanto mais diferenciados forem esses meios, mais centrada a marca é.”

E7: “Sim, eu acho que depende da fase de vida da marca. Poderá ou não estar mais ou menos integrada, mas, no geral, se eu tiver que responder de uma forma genérica, sim, é uma das chaves para o sucesso de uma marca. É a capacidade de integração nos vários canais e a capacidade da marca ter valor e acrescentar valor ao negócio em todos os canais onde está presente.”

Conclusão: A maioria dos entrevistados acredita que a integração da comunicação 360º é uma das chaves para o sucesso de uma marca, embora não seja a única. A resposta não é unânime, sendo que um entrevistado acredita que o sucesso de uma marca não se prende com a comunicação 360º.

Figura 7 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 1.1. Fonte: Francisca Sá

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

### 2. QUAL O PAPEL DA CRIATIVIDADE NA COMUNICAÇÃO? EM QUE MOMENTO É APLICADA?

E1: “Eu acho que a criatividade é a base fundamental da comunicação, senão estamos todos a dizer a mesma coisa, da mesma maneira, e nós consumidores deixamos de reter, porque tudo nos parece igual. Só quando arranjas uma forma disruptiva e diferente de passar uma mensagem é que há aqui uma maior probabilidade de fazeres o clique nas pessoas, não é? E acho que a criatividade é o fator principal para que isso aconteça.”

“Em termos de processo, a criatividade está em todo o meu processo de trabalho, sendo mais evidente nuns aspetos do que noutros. Quando começo com a idealização de um post-plan, tenho que ter criatividade para pegar em assuntos e começar a imaginar como é que pode viver em redes sociais, e depois, pegando no meu caso, tens que fazer a junção perfeita entre o que é que a marca quer comunicar e o que é que as pessoas querem consumir.”

E2: “Eu acho que a criatividade tem a ver com seres confrontado com um problema e tentares encontrar uma solução fresca, original, ou que estabelece relações inusitadas entre coisas.”

“Portanto em que momento é que é aplicado? Em todas as fases, tu também podes ser criativo a definir o problema, que é uma parte muito importante, por exemplo, na estratégia. Depois tens que ser obrigatoriamente criativo a definir um caminho, porque é isso que vai fazer com que a solução possa ser surpreendente, inspiradora, diferente, verdadeiramente eficaz.”

E3: “Eu acho que a criatividade é um fator comum a todas as fases de um projeto, de uma proposta.”

E4: “Nem toda a comunicação é criativa, mas mesmo a comunicação que não é criativa, alguém teve de pensar nela, portanto, não há comunicação sem criatividade.”

“Para mim é tudo sobre criatividade, em tudo”

E5: “Eu acho que a criatividade está em tudo o que nós fazemos, eu acho que é impossível tu poderes dizer que ela só existe na fase de ideação porque isso não é verdade.”

E6: “A criatividade está na forma como tu abordas o projeto, ou seja, desde o briefing até à saída do teu projeto.”

“Acho que o papel da criatividade na nossa área não tem momentos, é todo um momento.”

E7: “Acho que é incontornável que a criatividade é o elemento, se não for o elemento mais importante, é um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento da comunicação de qualquer marca.”

“Eu uso uma criatividade mais funcional para gerir a equipa e uma criatividade diferente para gerir projetos dos clientes.”

Conclusão: É unânime que a criatividade desempenha um papel essencial na comunicação, que é utilizada em todo o processo, embora os entrevistados tenham diferentes interpretações de criatividade.

Figura 8 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 2. Fonte: Francisca Sá

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

### 3. PODEMOS CONSIDERAR A CRIATIVIDADE COMO UM DOS FIOS CONDUTORES PARA A COMUNICAÇÃO 360°? SE SIM, PORQUÊ? PODES DESCREVER COMO, DANDO UM EXEMPLO?

E1: “Primeiro, comunicação tem que ter criatividade para apresentarmos as nossas ideias e a nossa mensagem de uma forma diferenciadora e disruptiva, temos de ser diferentes de tudo o que os outros dizem para despertarmos a atenção. Mas também por esta questão de nos adaptarmos aos canais e aos formatos que estamos a comunicar, e acho que a criatividade tem um poder gigantesco (...)”

E2: “Quanto mais criativa é a ideia, garantindo a tal integração, mais poderosa é a ideia, maior potencial ela tem para se espalhar, expressar em múltiplos exportes e de múltiplas maneiras.”

E3: “Obviamente que a criatividade está, para mim, totalmente indexada a uma boa comunicação, ainda mais a uma campanha de comunicação 360.”

E4: “É um fio condutor sempre com maior ou menor preponderância e importância, dependendo dos clientes, dos projetos, das disciplinas de comunicação, dos suportes de comunicação. Mas eu diria que se calhar o fio condutor mais importante acaba por ser a estratégia. Porque a criatividade em estado puro não olha a coerência”

E5: “Sim, porque tu não consegues dissociar a criatividade, mas acho que não é o único. Ou seja, eu acho que a criatividade é como se fosse um manto invisível que está sempre a pairar sobre tudo.”

E6: “Sim. Como eu estava a dizer, a partir do momento em que tens um eixo de comunicação, tens uma ideia, a criatividade depois vai alimentando essa ideia.”

E7: “Acho que sim, é um dos principais fios condutores. Não é o único. Se podemos estar em vários canais e comunicar 360 sem criatividade, eu diria que podemos. Mas não consegues alavancar um tema que eu acho que é aquele que faz a diferença. Que é tu teres alguma coisa que é realmente única, diferenciadora para aquela comunicação, para aquele cliente, para aquela marca.”

Conclusão: É consensual que a criatividade é essencial para a comunicação 360°, porém pode não ser o único fio condutor.

Figura 9 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 3. Fonte: Francisca Sá

4. QUAL O FATOR QUE CONSIDERAS MAIS RELEVANTE PARA O SUCESSO DOS PROJETOS DE COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA?

E1: “Para a comunicação de uma marca o que tem mais impacto é a relevância da mensagem que estás a transmitir.”, “Claro que depois é aliado com outras coisas, como por exemplo a criatividade.”, Se falarmos de um sucesso mais prático, onde queremos que a nossa marca seja top of mind de 30% da população portuguesa, claro que a comunicação 360 tem um impacto muito forte.”

E2: “Eu acho que estas duas coisas são absolutamente cruciais, a relevância e a qualidade.”

E3: “Eu acho que é sempre uma junção de todos os fatores, por isso é que para mim é tão relevante haver uma estratégia de marca importante, (...) para que depois isso também sirva a criatividade, a ideia e a campanha como um todo.”

E4: “Eu acho que a relação da agência-cliente é mesmo o mais importante. Porque os clientes têm sempre uma maneira própria de ver o mundo e a sua marca, e as agências entregam outra maneira de ver. Mas precisamos uns dos outros.”

E5: “É um constante update entre o feedback que as pessoas têm da tua marca e tu ires-te reposicionando à medida que os teus consumidores vão exigindo diferentes coisas de ti.”  
“Eu acho que a agência tem que estar alinhada com estes dois mundos. Ou seja, perceber o consumidor e saber entregar a vontade do consumidor ao cliente.”

E6: “Para já, eu acho que o mais relevante é a mensagem a passar. É conseguires perceber o teu target, perceber o teu cliente e perceber o que é que o teu target valoriza. Para mim, o sucesso é sempre medido do lado de lá.”

E7: “Nunca é só um fator, acho que é sempre um conjunto de fatores. Mas eu acho que uma estratégia bem definida aliada a um processo criativo bem implementado são as duas coisas principais.”

Conclusão: O sucesso de uma marca é multifatores, sendo muito diferentes as opiniões de cada especialista sobre os fatores de sucesso, e integram desde a comunicação 360°, relevância e qualidade da mensagem, estratégia, relação agência-cliente, etc.

Figura 10 Tabela de sistematização das entrevistas: pergunta 4. Fonte: Francisca Sá

## 6.1 Análise das entrevistas por categorias

A análise que se segue resulta da aplicação de categorias aos vários relatos dos membros da equipa da agência de publicidade. As categorias foram criadas tendo por base o guião de perguntas da entrevista assim como o conteúdo das entrevistas, i.e. o conteúdo das respostas dadas. As categorias procuram cobrir todos os aspetos relevantes observados nas entrevistas e fornecer uma visão abrangente sobre as práticas e percepções da agência de publicidade Label.

Foram desenvolvidas cinco categorias e uma subcategoria, sendo estas: A comunicação 360° na Label, e a subcategoria Exemplos de comunicação 360° na Label; A comunicação 360° e o sucesso das marcas; A criatividade no processo de trabalho; A criatividade como condição da comunicação

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

360° e Fatores de sucesso de uma marca. Veja-se a tabela abaixo intitulada “Dicionário de categorias” (Figura 11).

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
1. A COMUNICAÇÃO 360° NA LABEL	O PAPEL QUE A COMUNICAÇÃO 360° DESEMPENHA NUMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE É NOTÓRIO, AINDA QUE CONTROVERSO. NESTA CATEGORIA, SÃO ENUMERADAS AS VANTAGENS QUE A COMUNICAÇÃO INTEGRADA TRAZ, ASSIM COMO POSSÍVEIS CONSTRANGIMENTOS.
1.1 EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO 360° NA LABEL	SÃO DADOS ALGUNS EXEMPLOS DE CAMPANHAS PENSADAS INTEGRADAMENTE.
2. A COMUNICAÇÃO 360° E O SUCESSO DAS MARCAS	A COMUNICAÇÃO 360° PODE TER UM IMPACTO POSITIVO NO SUCESSO DAS MARCAS, AO PERMITI-LAS ESTAREM PRESENTES EM VÁRIOS MEIOS DE UMA FORMA COERENTE. PORÉM NÃO É UM FATOR EXCLUSIVO.
3. A CRIATIVIDADE NO PROCESSO DE TRABALHO	É IDENTIFICADA DE QUE FORMA A CRIATIVIDADE ESTÁ PRESENTE NO PROCESSO DE TRABALHO, TENDO EM CONTA DIFERENTES DEPARTAMENTOS: O DEPARTAMENTO CRIATIVO, O DEPARTAMENTO ESTRATÉGICO E O DEPARTAMENTO COMERCIAL. A CRIATIVIDADE É ESSENCIAL EM CADA UM DESTES DEPARTAMENTOS E ESTÁ PRESENTE EM VÁRIAS FASES DE UM PROJETO.
4. A CRIATIVIDADE COMO CONDIÇÃO DA COMUNICAÇÃO 360°	FOCA-SE NA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE OS DOIS OBJETOS DE ESTUDO: A CRIATIVIDADE E A COMUNICAÇÃO 360°, ASSUMINDO QUE A CRIATIVIDADE É UMA CONDIÇÃO NECESSÁRIA PARA A COMUNICAÇÃO INTEGRADA, POIS QUANTO MAIOR A CRIATIVIDADE, MAIOR A POSSIBILIDADE DE EXPANSÃO PARA VÁRIOS MEIOS.
5. FATORES DE SUCESSO DE UMA MARCA	HÁ VÁRIOS FATORES QUE PODEM LEVAR UMA MARCA AO SUCESSO.

Figura 11 Dicionário de categorias. Fonte: Francisca Sá

As categorias 1, 1.1 e 2 são referentes à comunicação 360°, a categoria 3 é focada na criatividade, e as categorias 4 e 5 centram-se em ambos os objetos de estudo.

Para sustentar cada categoria com um exemplo prático, são retiradas citações das entrevistas, que melhor corporizam a temática tratada na categoria, nomeadamente a relevância da comunicação 360° e o papel da criatividade na tabela abaixo (figura 12).

## A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

CATEGORIAS	DISCURSO DO PARTICIPANTE	UNIDADES DE ANÁLISE
1. A COMUNICAÇÃO 360° NA LABEL	E1: "A LABEL TENTA APLICAR, NA MAIORIA DOS PROJETOS QUE DESENVOLVE, ESTA ESTRATÉGIA DE TOCAR VÁRIOS MEIOS E DIFERENTES FORMATOS, PARA IMPACTAR O PÚBLICO E PASSAR UMA DETERMINADA MENSAGEM, SEJA NAS REDES SOCIAIS, QUE EU ESTOU MAIS POR DENTRO DISSO, SEJA NA TELEVISÃO, RÁDIO, OUTDOOR, EVENTOS." E3: "UMA VEZ QUE A LABEL INICIA OS PROJETOS TODOS A PARTIR DA PERSPETIVA DA MARCA, OU SEJA, A MARCA ESTÁ SEMPRE NO CENTRO DE TODOS OS PROJETOS, ISSO AUTOMATICAMENTE PERMITE-TE DEPOIS PERCEBERES COMO É QUE NOS DIVERSOS CANAIS, NOS DIVERSOS MEIOS, A COMUNICAÇÃO PODE SER EFETIVADA."	12
1.1 EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO 360° NA LABEL	E1: "TAMBÉM TIVEMOS COM O REBRANDING DA DELTA Q, ONDE TIVEMOS A COMUNICAÇÃO 360, EM QUE RELANÇAMOS A NOVA MARCA EM REDES SOCIAIS, TÍNHAMOS UM SPOT DE TV A CORRER, TÍNHAMOS OUTDOOR A CORRER. APROVEITAMOS O EVENTO DE INOVAÇÃO DA DELTA CAFÉS PARA APRESENTAR AO MUNDO A NOVA MARCA DELTA." E2: "SIM, POR EXEMPLO, A DELTA Q, O EXPRESSIALISTA. É UMA IDEIA CRIATIVA, UMA PLATAFORMA CRIATIVA QUE FIXA UMA SÉRIE DE CARACTERÍSTICAS E DE POSICIONAMENTO QUE SE PRETENDE QUE A MARCA DELTA Q TENHA, E QUE DEPOIS SE MATERIALIZA E SE COMUNICA DE DIFERENTES MANEIRAS."	13
2. A COMUNICAÇÃO 360° E O SUCESSO DAS MARCAS	E1: "SE A COMUNICAÇÃO FOR ADAPTADA A CADA UM DOS CANAIS, E PENSADA PARA O FORMATO ONDE ESTÁ A COMUNICAR, ACHO QUE A COMUNICAÇÃO 360 É CLARAMENTE UMA MAIS-VALIA." E3: "NA TEORIA, A COMUNICAÇÃO 360 É UM FATOR CRÍTICO DO SUCESSO E SERÁ, COM TODA A CERTEZA, EM CAMPANHAS DE MAIOR DIMENSÃO."	10
3. A CRIATIVIDADE NO PROCESSO DE TRABALHO	E5: "EU ACHO QUE A CRIATIVIDADE ESTÁ EM TUDO O QUE NÓS FAZEMOS, EU ACHO QUE É IMPOSSÍVEL TU PODERES DIZER QUE ELA SÓ EXISTE NA FASE DE IDEAÇÃO PORQUE ISSO NÃO É VERDADE." E6: "ACHO QUE O PAPEL DA CRIATIVIDADE NA NOSSA ÁREA NÃO TEM MOMENTOS, É TODO UM MOMENTO." (E6)	29
4. A CRIATIVIDADE COMO CONDIÇÃO DA COMUNICAÇÃO 360°	E2: "QUANTO MAIS CRIATIVA É A IDEIA, GARANTINDO A TAL INTEGRAÇÃO, MAIS PODEROSA É A IDEIA, MAIOR POTENCIAL ELA TEM PARA SE ESPALHAR, EXPRESSAR EM MÚLTIPLOS EXPORTES E DE MÚLTIPLAS MANEIRAS." E3: "OBVIAMENTE QUE A CRIATIVIDADE ESTÁ, PARA MIM, TOTALMENTE INDEXADA A UMA BOA COMUNICAÇÃO, AINDA MAIS A UMA CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO 360."	15
5. FATORES DE SUCESSO DE UMA MARCA	E3: "EU ACHO QUE É SEMPRE UMA JUNÇÃO DE TODOS OS FATORES, POR ISSO É QUE PARA MIM É TÃO RELEVANTE HAVER UMA ESTRATÉGIA DE MARCA IMPORTANTE, (...) PARA QUE DEPOIS ISSO TAMBÉM SIRVA A CRIATIVIDADE, A IDEIA E A CAMPANHA COMO UM TODO." E7: "NUNCA É SÓ UM FATOR, ACHO QUE É SEMPRE UM CONJUNTO DE FATORES. MAS EU ACHO QUE UMA ESTRATÉGIA BEM DEFINIDA ALIADA A UM PROCESSO CRIATIVO BEM IMPLEMENTADO SÃO AS DUAS COISAS PRINCIPAIS."	19

Figura 12 Discurso do participante que sustenta as categorias e respetivas unidades de análise. Fonte: Francisca Sá

A tabela é também referente às frequências absolutas das unidades de análise. Foi ainda feita a análise das frequências absolutas das unidades de análise, que está representada na tabela anterior em “unidades de análise (n)”. Cada categoria tem um número de unidades de análise associado, indicando a frequência com que cada categoria foi mencionada durante as entrevistas.

Segundo a tabela, podemos observar que “A criatividade no processo de trabalho”, categoria 3, apresenta a maior frequência das unidades de análise (N=29), sugerindo que a criatividade pode ser considerada um elemento vital para os entrevistados.

A categoria 5 “Fatores de sucesso de uma marca” (N=19) indica que há diversos fatores que são elencados como determinantes para o sucesso de uma marca.

Também a frequência da categoria 4 (N=15) “A criatividade como condição da comunicação 360°” pode reforçar a importância da criatividade, especificamente no contexto da comunicação 360°, destacando-se como um requisito essencial para a sua implementação eficaz, ou como condição

favorável ao desenvolvimento de projetos 360° e não raras vezes apresentado como um fator determinante na comunicação.

As categorias 1 “A comunicação 360° na Label” e 1.1 “Exemplos de comunicação 360° na Label” apresentam frequências semelhantes, (N= 12 e N=13) respetivamente, sugerindo então que a aplicação da prática 360° na Label e a análise dessa estratégia são bem documentadas entre os entrevistados.

Por outro lado, a categoria 2 “A comunicação 360° e o sucesso das marcas”, possui a menor frequência entre as restantes categorias (N= 10). Ainda assim, poderá ser relevante pois sugere que há uma percepção de ligação entre a comunicação 360° e o sucesso das marcas. Esta menor frequência pode indicar que, embora reconhecida, a relação entre a comunicação 360° e o sucesso das marcas pode não ser o foco principal dos entrevistados, ou pode ser considerada parte de um conjunto de fatores mais amplo, ou, ainda, que é considerada como um fator que não depende exclusivamente da agência, mas em grande parte depende da vontade e percepção que a empresa cliente tem sobre a comunicação integrada, ou ainda de outros fatores como o *budget* disponível.

#### Categoria 1: A Comunicação 360° na LABEL

A criação da categoria 1 “A comunicação 360° na LABEL” sustenta-se na questão “Tendo por base a ideia de que a comunicação 360° é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estes redes sociais, evento, website, entre outros, achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360°?” A categoria anuncia o papel da comunicação 360° numa agência de publicidade e a sua maior ou menor preponderância consoante fatores mencionados pelos entrevistados.

Enquanto agência de publicidade focada em *branding*, a Label aplica uma estratégia 360° na grande maioria dos projetos. Face ao problema existente no *briefing* pensa estrategicamente, nomeadamente no que fazer, para quem fazer e como fazer, i.e. a mensagem central. Só depois são analisados e selecionados os canais e respostas que têm à disposição face ao *budget* existente, assim como a adaptação da mensagem central às vicissitudes de cada canal.

É referido que uma clara vantagem da comunicação 360° nos projetos é uma maior visão sobre a marca, tornando mais fácil para a agência trabalhá-la e explorar o seu potencial.

A comunicação 360° permite à agência estar presente em diferentes fases de vida da marca: “A comunicação 360° faz, obviamente, parte desta gestão integrada de uma marca em todos os *touchpoints* e em todas as fases da sua vida.” (E7) É referida também a maior relevância da comunicação integrada quando se pretende um grande alcance no público, e em campanhas de grande dimensão.

A utilização, ou não, de uma comunicação integrada geralmente é pensada na altura no *briefing*, que é dado pelo cliente. “Face a um problema que te é colocado por um cliente e um *briefing* em que é preciso resolver um determinado problema ou tirar partido de uma oportunidade, vais definir a solução e procurar os canais que podem ser mais úteis e mais relevantes para atingir esse objetivo e resolver esse problema ou tirar partido dessa oportunidade.” (E2) O inquirido afirma que uma agência que não pense integradamente pode ter dificuldades em chegar à melhor solução.

Porém, os colaboradores apontam um constrangimento no que toca a esta integração, dizendo não fazer sentido implementar esta estratégia quando esse não é o objetivo do projeto, quando o *briefing* já está canalizado por si só, por vontade do cliente, ou quando o investimento não o permite. “Raras vezes o *budget* permite que tu explores todos os canais e todas as potencialidades que tens à tua disposição.” (E2). O entrevistado 4 complementa ainda que, “Há *briefings* que estão já mais canalizados, seja por questão de investimento, seja por questão do tipo de público que querem atingir”.

Os entrevistados acreditam então que, quando se trata de fazer comunicação 360°, muito depende da abertura que a marca dá para que o projeto se desenvolva em dimensões maiores.

#### Subcategoria 1.1: Exemplos de comunicação 360° na LABEL

A subcategoria “Exemplos de comunicação 360° na LABEL” tem como objetivo demonstrar campanhas realizadas pela agência onde se encontra presente a comunicação 360°.

Os projetos mencionados são: a presença de uma marca de café (D) no festival Nos Alive, o seu *rebranding*, e respetivas campanhas de lançamento, o lançamento de uma máquina de café (C), a campanha do desporto de padel de uma marca de seguros (A), entre outros.

A presença de uma marca de café (D) no festival Nos Alive é um exemplo de como a comunicação 360° trouxe inúmeras vantagens. Para além da ativação no evento, a estratégia incluiu partilhar esta presença no festival em redes sociais, por exemplo através de *voxpops* que foram criados só para esse efeito.

O lançamento de uma máquina de café (C) foi também outro exemplo mencionado. A campanha 360° englobou o evento de lançamento, marketing de influência, comunicação do lançamento e do evento em redes sociais, spot TV, spot de rádio e uma campanha de outdoor. A marca esteve então presente em vários canais de variadas maneiras, tendo uma mensagem linear e adaptada em todos esses canais e mantendo a coerência.

O *rebranding* de uma marca de café (D) é mais um exemplo mencionado por um dos entrevistados onde é evidente uma visão integrada: a marca foi relançada em redes sociais, em spot TV, em outdoors e em evento.

A campanha da mesma marca, foi uma campanha onde foram envolvidos os portugueses, um público alargado, a que foi pedido a identificação de palavras para homenagear o CEO da empresa. A campanha teve publicidade em spot TV, em outdoors, mupis, redes sociais, foi também criado o website e o ponto de venda de um objeto associado à campanha.

Fora do universo do café e com menor investimento, a campanha para uma marca de seguros (A) acerca do desporto padel, é ainda um exemplo de comunicação 360°: criação de conteúdos para redes sociais, para ativação em loja, spot TV, spot rádio. A comunicação 360° permitiu que a associação entre seguradora e o desporto de padel fosse mais fácil e integrada. Este exemplo permite ainda perceber que, embora o valor do budget possa ser um constrangimento para a implementação de programas integrados, não é um fator impeditivo.

### Categoria 2: A comunicação 360° e o sucesso das marcas

A Categoria 2 denomina-se “A comunicação 360° e o sucesso das marcas” e surgiu da necessidade de compreender as razões pela qual ter uma comunicação integrada pode ou não ser benéfico para a consolidação, e sucessivo sucesso das marcas. A pergunta correspondente à categoria é: “Acreditas, tal como referem diferentes autores, que esta integração é a chave para o sucesso? Porquê?”

Os entrevistados responderam, de uma forma geral, que a comunicação 360°, se bem adaptada aos diversos formatos, é uma mais-valia, pois é importante que o público consiga reconhecer a marca em todos os diversos meios. Quando são considerados todos os canais de comunicação, mais facilmente é escolhido o mais eficaz para a resolução do problema.

Já o entrevistado 2 interpreta detalhadamente o conceito de comunicação integrada: “Acho que isto tem dois lados, um lado que é integração no sentido em que tenho de explorar todas as especialidades que estão ao meu alcance, mas ao mesmo tempo tenho de garantir que há coerência. Eu dou esta dupla leitura ao conceito de integração.” (E2)

Para além da coerência, que é mencionada em grande maioria, é também apontada uma clara vantagem da comunicação 360° a nível dos resultados de uma campanha, porque ao comunicar para diferentes targets em vários meios, e de uma forma coerente, mais facilmente a campanha atinge um maior número de pessoas, ficando mais consolidada na mente do consumidor.

“Na teoria, a comunicação 360° é um fator crítico do sucesso e será, com toda a certeza, em campanhas de maior dimensão.” (E3) Porém, é novamente apontado que, na prática, muitas vezes deixa de fazer sentido comunicar integradamente dentro de uma marca, por exemplo quando o *target* é demasiado específico. É afirmado que comunicar 360° só leva ao sucesso de uma campanha se o seu propósito for de acordo com a integração dos meios, e conseqüentemente ao sucesso da marca, se o objetivo a atingir estiver em consonância e exigir a integração de meios.

Por outro lado, o entrevistado 5 menciona que cada vez mais as marcas apostam numa comunicação de nicho, ao contrário da comunicação integrada. Os clientes privilegiam uma comunicação direcionada, ainda que mais limitativa, menosprezando esta perspectiva 360°, ou seja, de uma comunicação coerente em todos os meios com uma mensagem comum.

De referir que é apontado um desafio inerente à comunicação 360°: “quanto mais integrada for a comunicação, maior é o desafio de ser fiel à marca em todos os meios” (E6). Isto pode significar que a mensagem veiculada nos diferentes canais pode não alcançar a chamada de atenção pretendida nos diferentes públicos.

Para o entrevistado 7, a comunicação 360° representa “a capacidade de integração nos vários canais e a capacidade de a marca ter valor e acrescentar valor ao negócio em todos os canais onde está presente.” (E7) É preciso evidenciar esta ideia de gerar valor à marca e ao negócio, em perfeita

sintonia com os autores que referem não só a relevância da comunicação integrada para a geração de valor, como os autores que referem a sua importância para potenciar a integração nos diferentes canais.

Tomando como certa a existência de coerência nesta integração, os inquiridos afirmam que a comunicação 360° pode levar ao sucesso de uma marca, apesar de depender de diversos fatores e exigir uma combinação entre eles, sendo no entanto plausível considerar que a comunicação 360° potencia a coerência e consequentemente o sucesso.

### Categoria 3: A criatividade no processo de trabalho

A Categoria 3 aborda “A criatividade no processo de trabalho” e é referente à questão: “Qual o papel da criatividade na comunicação? Em que momento é aplicada?” Os entrevistados desempenham cargos diferentes, e por isso estão integrados em departamentos diferentes. Ao seleccionar os entrevistados, teve-se como objetivo por um lado entender o papel que a criatividade desempenha em cada cargo, mas também de que forma está presente nos vários departamentos— departamento criativo, departamento estratégico e departamento comercial. Por isso, para esta categoria, é importante mencionar a profissão dos entrevistados.

Todos os entrevistados, independentemente da sua função e do departamento em que colaboram, afirmaram que a criatividade é a base fundamental da comunicação. Para a maioria, a criatividade consiste em conseguir resolver um problema com uma solução original estabelecendo relações inusitadas. A criatividade não se esgota no departamento criativo, pelo contrário, é vista como uma responsabilidade, “uma qualidade que toda a gente tem de ter.” (E2) A criatividade é então, unanimemente, considerada como um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento da comunicação de uma marca, e ainda como uma característica ou qualidade das pessoas da agência.

A criatividade não se esgota no processo de ideação, muitas vezes ser criativo é arranjar uma solução fantástica com um orçamento baixo, ou ser capaz de comunicar várias informações em apenas um canal. Os entrevistados concordam que a criatividade não pode ser dissociada de todo o processo de trabalho e pensamento, o que também significa que não pode ser dissociado das pessoas envolvidas.

A criatividade foi comparada à evolução humana, na medida em que o processo criativo difere sempre tendo em conta que os seres humanos nunca se mantêm iguais. “O meu processo criativo nunca é o mesmo porque efetivamente eu nunca sou a mesma.” (E5)

Uma condição apontada para o surgimento da criatividade, é estabelecer de forma correta o problema no *briefing*, para que a criatividade possa resolvê-lo. “O que pode dificultar a criatividade é precisamente uma má definição do problema.” (E6)

O entrevistado 4 menciona dois tipos de criatividade no processo de trabalho: numa fase inicial quando estamos a resolver um *briefing* existe uma “ideia maior” onde a criatividade se forma no estado mais puro. Após o conceito definido, entra a criatividade nas pequenas coisas, que se mostra nos detalhes da execução da ideia.

Confirma-se então que o exercício da criatividade está presente em todos os departamentos, tendo em conta que todos os entrevistados mencionaram o fator, como é mostrado anteriormente. Confirma-se também que desempenha um papel fundamental no processo de trabalho de cada um, ainda que em cargos completamente diferentes, e que pode ter diferentes espectros, desde a ideia maior até ao detalhe da execução da ideia nas pequenas coisas. Nota-se ainda que a percepção sobre o que é a criatividade é diferente para cada entrevistado. Assim, alinhado com alguns autores, a criatividade é associada a inventividade, novidade, solução, algo diferenciador e interessante.

A categoria tem como objetivo denotar também o papel da criatividade em diferentes cargos de uma agência de publicidade. Começamos pelo gestor de redes sociais:

Para o gestor de redes sociais (E1), a criatividade está presente em todo o processo de trabalho, desde a idealização até à apresentação da proposta. É evidente que a criatividade tem um papel mais forte no processo de idealização, mas sem uma criatividade contínua o projeto perde o valor. Em conjunto com o *copywriter* e com o designer, o gestor de redes sociais tem de transformar a ideia em conteúdo e fazer com que seja inventiva o suficiente para se desdobrar durante um certo período de tempo, nas redes sociais selecionadas previamente.

Quanto a um designer (E5), a criatividade está presente nas diferentes abordagens aos projetos, mesmo quando a proposta é semelhante a algo que já foi feito, pois contém sempre algum elemento de novidade.

Um *copywriter* (E6) é obrigado a ter um pensamento criativo desde o momento em que recebe o *briefing*, para que consiga arranjar uma solução. O entrevistado 6 menciona também que a criatividade pode surgir espontaneamente.

Para o estratega (E2), a criatividade desempenha um papel fundamental na definição do problema e na definição do rumo que a proposta poderá seguir. A fase do *briefing* é importante porque é quando o estratega tenta descodificar o cliente, o *target*, o mercado e a concorrência. O entrevistado 2 afirma ainda que o caminho que propuser tem de ser algo interessante e diferente do que já foi feito até então.

Na função de *account* (E3), há um maior contacto com o cliente, uma visão de negócio mais aprofundada e por isso bastante distinta do departamento criativo. É no *briefing* que um *account* pode ter mais *input* criativo, incitando e sugerindo diversos caminhos para o departamento criativo. Para além da presença da criatividade nesta fase inicial de um projeto, é também imprescindível no desenvolvimento do projeto: “quando vamos ver o projeto a meio do caminho, as direções que damos, o nosso *feedback*, tudo isso tem criatividade, não é?” (E3). Afirma ainda que, “Embora a função de *account* não seja criar puramente, a verdade é que é preciso ter uma leitura criativa das coisas para conseguir vender o projeto.”

No que respeita ao diretor criativo (E4), a sua função é gerir criativamente todas as ideias tidas pela equipa criativa para elaborar uma proposta.

Para um CEO (E7) de uma agência de publicidade, a criatividade é obrigatória em qualquer aspeto do negócio como por exemplo na gestão da equipa ou na gestão dos projetos dos clientes. Mas o entrevistado vai mais longe dizendo que é preciso espírito criativo para gerir egos, finanças, tesouraria, vontades dos colaboradores e dos clientes.

#### Categoria 4: A criatividade como condição da comunicação 360°

A categoria 4 aborda o papel da criatividade na comunicação 360°: “Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°? Se sim porquê? Podes descrever como, dando um exemplo?” A este respeito, todos os entrevistados afirmam que a criatividade é um fio condutor para a comunicação integrada. Como refere um participante (E1), partindo do princípio de que a criatividade está indexada a uma boa comunicação, é possível

afirmar que é ainda mais clara a sua presença numa campanha de comunicação 360°. Para existir esta adaptação integrada em todos canais, a marca tem de ser criativa. Quanto mais imaginativa e original for uma ideia, mais poder tem para se expressar em múltiplas plataformas de variadas maneiras, garantindo então a comunicação integrada e permitindo uma maior exploração do seu potencial (E2). A ideia pode não ser considerada criativa e ser comunicada 360°, mas perde o valor diferenciador para o cliente e para a própria comunicação (E7).

A seleção de canais e o *budget* foram também mencionados como condições para a comunicação integrada, representando uma adaptação constante.

Só a partir do momento em que a solução para o *briefing* surge, é que a ideia pode ser declinada para todos os meios, e para que a solução surja é necessária criatividade.

Por outro lado, um entrevistado mencionou que a estratégia é também um fio condutor da criatividade na comunicação 360°, porque “a criatividade em estado puro não olha a coerência.” (E4) Então, tendo em conta que a estratégia em si também tem em si um teor criativo, é difícil distinguir os dois em separado.

É unânime que a criatividade é um fio condutor da comunicação 360°, dependendo sempre de vários fatores como os clientes, os próprios projetos, as disciplinas de comunicação, os suportes de comunicação, etc. Mas há que ressaltar a estratégia como parte desta comunicação integrada, porque é através dela que são consolidados os valores da marca, o seu posicionamento, a sua ideia central. A criatividade acaba por traduzir tudo isto em algo palpável, que seja relevante para o público, fazendo aqui de “manto invisível que paira sobre tudo” (E5)

#### Categoria 5: Fatores de sucesso de uma marca

A categoria 5, desenvolvida a partir da questão “Qual o fator que consideras mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?”, visa identificar os elementos determinantes no sucesso de uma marca. Segundo os dados apurados nesta categoria, há vários fatores que podem levar uma marca ao sucesso: relevância da mensagem, seleção de canais, estratégia de marca, comunicação 360° e relação agência-cliente- consumidor. É evidente que terá sempre de haver uma combinação de fatores. Desde logo se impõe a conclusão de que a criatividade está presente, como algo subjacente, em todos os fatores referidos.

O primeiro fator mencionado é a relevância da mensagem. Quanto mais relevante for a mensagem que a marca quer transmitir, mais impacto terá no consumidor. Para a mensagem ser relevante tem de ser coerente com a marca, e só depois fazer sentido para as pessoas. A mensagem tem de estar aliada à criatividade para que faça sentido e seja única. A criatividade procura dar resposta ao pedido, mas também criar novas formas de comunicação menos expectáveis que possam surpreender tanto o cliente como o consumidor. Indexada à relevância da mensagem foi também mencionada a sua qualidade.

Depois de estabelecida a mensagem, a seleção de canais é fulcral na adequação ao meio e ao *target*.

A estratégia de marca é também um fator de sucesso aliada a um processo criativo bem implementado. Uma boa ideia responde a um conjunto de constrangimentos identificados, solucionando-os e ultrapassando-os, entregando ao público algo diferente.

A comunicação 360° foi mencionada como fator necessário, para ajudar a marca a ser *top of mind* de uma população mais geral, sendo então importante numa fase de *awareness*.

A relação agência-cliente é também um fator importante no sucesso de uma marca. O cliente entrega a sua própria maneira de ver o mundo e a marca, a agência entrega outra maneira de ver. É uma relação mútua onde um não vive sem o outro. Nessa relação é necessária confiança, tanto de um lado como do outro. Esta relação foi comparada às relações humanas, na medida em que quanto mais prolongada for a relação, melhor se conhecem e, portanto, mais capazes estão de criar uma campanha totalmente alinhada com os valores do cliente. Por outro lado, um cliente confiante impõe menos constrangimentos, dando mais espaço à agência para criar.

Ao mencionar a relação agência-cliente, é imperativo acrescentar consumidor: a relação agência-cliente-consumidor é um fator que pode levar a marca ao sucesso. Numa outra perspetiva, foi dada maior importância ao cliente, que tem o poder de transformar, e ao consumidor, que tem o poder de exigir, deixando a agência de parte. A agência foi vista como uma ponte, que alinha os dois mundos, satisfazendo o cliente e percebendo o consumidor ao mesmo tempo. “É um constante *update* entre o *feedback* que as pessoas têm da marca e um reposicionamento à medida que os consumidores exigem algo diferente da marca.” (E5)

Então, existem muitos fatores que são fundamentais para que as marcas tenham sucesso, e com maior ou menor peso para cada um dos entrevistados. Segundo as respostas dos inquiridos, a

relevância da mensagem, a estratégia de marca e a relação agência-cliente e agência-cliente-consumidor, são fatores, que conjugados determinam o sucesso de uma marca. A seleção de canais e a comunicação 360° foram mencionados como fatores secundários aos primeiros. A criatividade é um fator transversal, subjacente e necessário em todos os fatores acima mencionados.

## 6.2 Discussão de resultados

A análise das entrevistas revela que, dos sete entrevistados, cinco consideram a comunicação 360°, de facto, importante para o sucesso das campanhas publicitárias, apesar de não ser este o aspeto que lhes ocorra de imediato como fundamental ao pensarem no sucesso de uma marca, ou seja, apesar de não ser um aspeto *top of mind*. Os profissionais destacam que uma abordagem integrada permite: uma maior visibilidade da marca em diversos pontos de contacto com o público; facilita uma gestão mais eficaz ao longo das diferentes fases da vida de uma marca; cria uma visão sobre a marca tornando mais fácil explorar o seu potencial; e permite obter melhores resultados numa campanha, sendo que ao comunicar para diferentes *targets* em vários meios, mais facilmente atinge um público mais vasto, garantindo coerência. No entanto, quatro entrevistados (E2, E3, E4 e E5) mencionam limitações na aplicação desta estratégia, apontando fatores como o orçamento restrito e um *briefing* já direcionado pelo cliente, por exemplo quando o *target* da marca é demasiado específico, ou quando se trata de uma marca de nicho.

A comunicação 360° não é, segundo os entrevistados, o único fator crítico que levará a marca ao sucesso, fazendo então parte de um conjunto de fatores. É possível então concluir que, apesar de existir a percepção de que a comunicação 360° é importante e pode ajudar as marcas, não é algo que só por si seja priorizado.

Em relação à criatividade, todos os entrevistados concordam com a sua importância no processo de comunicação. Independentemente do cargo ou departamento, a criatividade é vista como uma qualidade essencial presente em todas as etapas do trabalho, desde a definição do problema no *briefing* até à execução das campanhas. Dos sete entrevistados, cinco (E1, E2, E4, E6 e E7) destacam que a criatividade é fundamental no momento do *briefing*, sendo necessária uma visão clara e estratégica que guie o processo criativo. Esta fase inicial é vista como determinante para o

sucesso das campanhas, pois é nela que cresce grande parte da originalidade das ideias. Além disso, quatro entrevistados (E1, E3, E5 e E7) mencionam que a criatividade deve ser aplicada não apenas na geração de ideias, mas também na adaptação dessas ideias aos diferentes meios de comunicação, assegurando a coerência e a efetividade da mensagem. Porém, três entrevistados (E2, E3 e E6) salientam que a criatividade deve ser equilibrada com a estratégia da marca, garantindo assim que as ideias criativas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos (contribuindo para o sucesso do projeto). Os profissionais afirmam também que criatividade sem estratégia pode levar a resultados menos eficazes. Então, embora a criatividade seja altamente valorizada, deve ser integrada de forma estratégica, para maximizar os resultados e evitar desvios dos objetivos da marca.

A maioria dos entrevistados também acredita que a criatividade é crucial para a comunicação 360°, pois permite uma adaptação da mensagem a diferentes canais, potencializando o impacto da campanha. Seis de sete entrevistados (E1, E2, E4, E5 e E6) afirmam que a criatividade facilita a adaptação de diferentes abordagens para diferentes públicos-alvo, respeitando sempre as particularidades de cada meio de comunicação. A criatividade é percebida como um fio condutor da comunicação 360° que, apesar de se manifestar de formas diferentes dependendo dos suportes, garante a coesão e relevância da marca nesses pontos de contacto com o consumidor. Quatro entrevistados (E2, E3, E5 e E7) reforçam então que a criatividade ajuda a manter a coerência na identidade de marca, garantindo que a mensagem seja clara e envolvente.

A análise de resultados indica então que a comunicação 360° é valorizada, mas depende de vários fatores, como o *budget*, as características da marca ou o *target* a atingir, deixando de ser tanto o foco da agência (a não ser que seja solicitado pelo cliente). A criatividade, por sua vez, é unanimemente reconhecida como um elemento central e indispensável para o sucesso das campanhas, e até mesmo da comunicação 360°, permeando todos os departamentos e fases do processo de trabalho. A combinação de uma comunicação integrada e uma abordagem criativa é vista como uma estratégia eficaz para maximizar o potencial das marcas e alcançar resultados significativos no mercado. O desafio que a comunicação 360° levanta, de coerência na comunicação nos diferentes canais, exigindo uma maior fidelização do cliente a todos os canais da marca, é superado pela criatividade. Então, a comunicação 360° precisa da criatividade para ser eficaz.

No processo de investigação sobre a percepção da comunicação 360° e da criatividade em agências de publicidade surgiram diversas nuances que simultaneamente desafiam e reforçam as abordagens teóricas. Através das entrevistas, foi possível comparar o que é defendido por diferentes autores na revisão bibliográfica, com a prática da agência de publicidade Label (observada e analisada através das entrevistas).

Por um lado, a comunicação 360° é reconhecida pelos entrevistados como uma estratégia valiosa e essencial para atingir uma harmonia nos diferentes canais de comunicação. No entanto, enfrentam-se desafios significativos na sua implementação, principalmente devido a restrições orçamentais. Os entrevistados 1 e 2 mencionam que a comunicação integrada só é implementada no projeto se as marcas estiverem dispostas a aumentar o investimento, o que raramente acontece. Esta observação é confirmada por Baalen e Mulder (2016), que apontam a falta de compromisso em relação à comunicação 360°, muitas vezes causada pela competição por recursos financeiros limitados. Também o entrevistado 4 destaca que o *briefing* fornecido pelas marcas chega frequentemente às agências com um formato muito fechado, limitando a capacidade da agência de aplicar uma comunicação 360° completa. Esta realidade prática desafia as teorias de Trevisan (2003) e Christensen et al. (2007), que defendem a comunicação 360° como essencial para o sucesso e diferenciação de uma marca. Na prática, a rigidez dos *briefings* e a falta de flexibilidade financeira impedem que esta estratégia seja amplamente aplicada. Então, embora a comunicação 360° seja reconhecida, não é ainda muito aplicada. Baalen e Mulder (2016) acentuam este descomprometimento, justificado num isolamento estrutural de ferramentas de comunicação e na falta de experiência interdisciplinar nesta comunicação.

Apesar disso, a importância da comunicação 360° não é descartada. Um dos entrevistados (E2) ressalta que uma agência que se limita a um único canal ou abordagem terá dificuldade em encontrar a melhor solução para os seus clientes. Mas, como foi referido já anteriormente, a prática revela que, devido a orçamentos reduzidos, a exploração de todos os canais disponíveis é uma exceção, e não a regra. Isso sugere que, embora a integração completa seja considerada ideal na teoria, na realidade, essa prática é muitas vezes condicionada por restrições financeiras.

A percepção de que a comunicação 360° é a chave para o sucesso de uma marca também varia entre os entrevistados. Enquanto que alguns defendem que o sucesso de uma marca depende do seu reconhecimento em vários meios e canais, outros observam que as marcas estão cada vez mais

focadas em nichos de comunicação, utilizando cada vez menos a comunicação 360°. Esta observação reflete uma mudança nas práticas de mercado, que desafia a visão de que a integração total é necessária para o sucesso, como defendido por Christensen et al. (2007) e Sobral (2014). Um dos entrevistados (E3) acrescenta que a comunicação 360° faz mais sentido em campanhas de maior dimensão, onde o propósito é alcançar um público mais amplo, em vez de se concentrar num único nicho. Isso sugere que a comunicação 360° pode não ser uma estratégia universalmente aplicável, mas que depende das necessidades específicas de cada campanha, alinhando-se com as observações de Mihaela (2015) sobre a influência da comunicação integrada nos resultados. Adicionalmente, o entrevistado 7 destaca que a integração de canais pode acrescentar valor ao negócio, o que corrobora a perspectiva teórica de Públio e Machado (2007) e Sobral (2014), que defendem que a comunicação integrada proporciona benefícios financeiros e facilita a gestão das marcas. No entanto, como revelam as entrevistas, essa integração é frequentemente limitada pelas realidades do mercado, desafiando assim a visão otimista destes autores. De facto, os entrevistados 3 e 5 reforçam que a utilização da comunicação integrada deixa de fazer sentido quando se trata de um *target* específico para um meio específico, ou de uma marca que se foque em nichos de comunicação.

Quanto à criatividade, os entrevistados consideram-na, unanimemente, fundamental em todas as fases de um projeto de publicidade. Vários entrevistados afirmam que a criatividade permeia todo o processo de trabalho, refletindo a ideia de Domingos (2012) de que a criatividade é o coração que move uma agência de publicidade. Além disso, o entrevistado 2 destaca a necessidade de criatividade em funções que não são diretamente ligadas à criação, como no caso dos *accounts*, que precisam de adotar uma leitura criativa para superar as expectativas do cliente, ou dos estrategas, que definem um caminho possível e *insights* valiosos para um futuro projeto. Isto está alinhado com as observações de Oliveira (2010) sobre a aplicação da criatividade em todos os departamentos de uma agência de publicidade. Os entrevistados (E2 e E3) mencionam que a criatividade é especialmente necessária na fase inicial do *briefing* e na definição de um caminho estratégico, o que está de acordo com Still e Inverno (2016) de que a criatividade é essencial na geração de ideias valiosas. Outro entrevistado (E5) destaca também que a criatividade surge como uma solução a desafios práticos, como orçamentos limitados, ou obrigatoriedade de comunicar muita informação em apenas um canal, indicando que a criatividade na publicidade não é apenas sobre inovação, mas sobre uma adaptação e resolução de problemas, conforme sugerem Baack et

al. (2015). Ainda sobre o *budget* limitado, Roca et al. (2017) afirmam que fatores económicos ou condições de mercado pode facilitar os criativos a criar o seu melhor trabalho. Quando o orçamento não é suficiente, os criativos trabalham de coração, arranjado uma solução inovadora.

Finalmente, quando questionados sobre a relação da criatividade e comunicação 360°, os entrevistados destacam que a criatividade desempenha um papel crucial na adaptação de ideias aos diferentes canais. Alguns mencionam que, quanto mais criativa for a ideia, maior é o seu potencial de se espalhar por várias plataformas, o que se alinha com a noção de que a criatividade é um catalisador de sucesso nas agências, como apontam Pinheiro et al. (2018). No entanto, o entrevistado 4 alerta que a criatividade acaba nos projetos de comunicação 360°, devido à multiplicidade de códigos de comunicação, uma visão que ressoa com a crítica de Christensen et al. (2007) sobre as restrições que a comunicação 360° pode impor à criatividade.

Não podemos deixar de referir que através das entrevistas foi possível observar que o sucesso de uma marca se prende com diferentes fatores, sendo que cada entrevistado enumerou um fator diferente como responsável fundamental para o sucesso. Assim e enumerando o que os entrevistados referem, o sucesso de uma marca depende da relevância da mensagem, da seleção de canais, da estratégia de marca, da comunicação 360° e da relação agência-cliente-consumidor, da diferenciação e da inovação e ainda da comunicação 360°. Não sendo esta questão (o sucesso da marca) o objeto de estudo desta investigação, não poderemos contrastar estas opiniões com o que a produção académica refere, dado que não explorámos esta temática. Esta investigação foca-se na comunicação 360° e na criatividade, e todo o estudo foi feito em torno destes fatores. Neste âmbito poderemos então concluir que o sucesso de uma marca é multifatores, e não se prende exclusivamente com um fator-chave. Isto significará que nem a comunicação 360° nem a criatividade por si só são a razão de sucesso de uma marca, mas serão sim um dos fatores que concorrem para o sucesso. No entanto, poderemos também adiantar que uma marca de sucesso, tendo por base as respostas dos entrevistados, muito provavelmente terá uma forte componente de diferenciação, uma mensagem relevante, aspetos inovadores, ou um enorme potencial de comunicação. Esses fatores, como aferimos anteriormente, estão ancorados na criatividade, e certamente, permitiram que a marca alcançasse de forma abrangente o seu público, um dos resultados da comunicação 360°.

## Conclusão

O estudo exploratório desenvolvido nesta investigação, e que integrou não só uma revisão bibliográfica sobre os temas, mas ainda a observação em contexto real de trabalho e entrevistas a trabalhadores da área, permitiu clarificar a temática abordada no Relatório de Estágio, centrado na percepção da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade. Para além de ter permitido responder à pergunta de investigação, o processo metodológico permitiu também validar os pressupostos dos autores assinalados na discussão de resultados.

Conclui-se, sumariamente, que a comunicação 360° desempenha um papel vital na coesão das campanhas publicitárias. Apesar da indiferença à comunicação integrada observada durante o estágio, constatou-se que a sua aplicação prática é fundamental para garantir que as mensagens sejam consistentes em todos os meios utilizados.

Quanto à criatividade, a investigação corrobora a ideia de que a criatividade é essencial em todo o processo de trabalho e inerente a todos os departamentos de uma agência de publicidade. Durante o estágio, foi possível constatar que a criatividade precisa de estar presente nos departamentos da agência para que os projetos fluam. Se a criatividade permear todas as fases de um projeto, desde a sua conceção à execução final, garante que as campanhas publicitárias sejam inovadoras e relevantes.

Este estudo permitiu também alcançar os objetivos propostos, e ofereceu *insights* valiosos sobre o funcionamento interno de uma agência, nomeadamente a aplicação da comunicação 360° e as dinâmicas criativas. Assim, e no que diz respeito aos objetivos gerais:

1. Avaliar qual a real aplicação do conceito de comunicação 360° numa agência de publicidade:

O objetivo foi alcançado ao demonstrar como a comunicação 360° é percebida e implementada nos processos da agência Label. A pesquisa evidencia que, apesar de não ser explicitamente reconhecida, a comunicação integrada é essencial para garantir a integração das mensagens em diferentes plataformas, fortalecendo a eficácia das campanhas publicitárias.

2. Identificar a contribuição da criatividade nos projetos realizados por uma agência de publicidade:

A investigação revelou que a criatividade é de facto um elemento fundamental para uma agência de publicidade que contribui para a diferenciação das marcas no mercado, impulsionando inovação e permitindo uma adaptação às necessidades específicas dos clientes. Então, a criatividade não só enriquece a fase de conceção de uma campanha, mas orienta toda a sua execução, do início ao fim.

3. Analisar o papel da criatividade nos vários departamentos de uma agência de publicidade:  
Identificou-se de que maneira a criatividade se manifesta de forma distinta, ainda que interligada, nos diferentes departamentos da agência Label. Observou-se que todos os departamentos contribuem para o processo criativo seja na estratégia, no serviço ao cliente ou na produção, não se limitando então ao departamento criativo. A presença da criatividade é transversal a todos os departamentos.

Quanto aos objetivos específicos:

1. Conhecer o funcionamento de uma agência de publicidade:

Através da observação direta e da participação em tarefas durante o estágio, foi possível conhecer a estrutura organizacional de uma agência de publicidade e entender o seu fluxo de trabalho. O estágio proporcionou uma visão clara das funções, assim como das várias interações entre os departamentos.

2. Identificar as tarefas e funções dos diferentes departamentos e dos colaboradores de uma agência de publicidade:

O estágio permitiu vivenciar as responsabilidades de cada departamento, desde a aproximação ao cliente até à criação de uma campanha publicitária. Assim, existe um entendimento aprofundado das funções e da importância de cada departamento no sucesso dos projetos.

3. Analisar a interação entre os vários departamentos de uma agência de publicidade:

A investigação destacou a importância da colaboração entre os departamentos, assim como a dinâmica existente entre eles. A comunicação e colaboração entre os departamentos são fundamentais para garantir que as ideias criativas sejam integradas de maneira harmoniosa em todas as etapas do projeto, respeitando sempre a identidade da marca e os objetivos.

4. Identificar como se manifesta a criatividade dentro de cada departamento de uma agência de publicidade:

Cada departamento contribui para o processo criativo de maneiras distintas, adaptando-se às suas funções específicas.

5. Perceber como é que a criatividade é gerada nos projetos de uma agência de publicidade:

O estudo permitiu observar que a criatividade é gerada através de processos colaborativos e dinâmicos. Estes processos envolvem numa fase inicial as sessões de brainstorming, mas também a contribuição contínua de todos os departamentos no decorrer do projeto. As motivações proporcionadas pelos *briefings* dos clientes, com um ambiente de trabalho estimulante, impulsionam a geração de ideias criativas e eficazes.

6. Explorar a relação entre a comunicação 360° e a criatividade:

A comunicação 360° requer uma abordagem integrada e coerente, que por sua vez depende da aplicação criativa da mensagem em diferentes canais. Então, a criatividade é essencial na adaptação da comunicação 360° às particularidades de cada meio, mantendo sempre a consistência na mensagem e aumentando o impacto com o público-alvo. Pode-se concluir ainda que, quanto mais criatividade existir, maior a possibilidade de expansão e integração.

Para além das conclusões já amplamente descritas na discussão de resultados e acima sumarizadas, a observação e participação em tarefas viabilizadas pelo estágio permitiram vivenciar e corroborar as respostas às questões colocadas sobre a temática, nomeadamente à pergunta de partida proposta: “De que forma a comunicação 360° e a criatividade são percebidas e aplicadas numa agência de publicidade?” Participar ativamente nas tarefas diárias da agência de publicidade, desde a execução de *briefings* até à discussão e implementação de ideias, ganhar a devida experiência nos

vários departamentos e poder participar num trabalho em equipa, forneceu uma compreensão prática das teorias estudadas.

Também as entrevistas forneceram uma compreensão aprofundada do papel central da criatividade nos diferentes departamentos, desafiando a visão comum de que se limita ao departamento criativo. Além disso, revelaram também uma diversidade de opiniões sobre a comunicação 360°, destacando a necessidade de uma maior consciencialização e valorização do conceito nas práticas diárias da agência.

A destacar a aprendizagem e a experiência inspiradora que esta inserção no mercado de trabalho, nomeadamente na Label, potenciou, para além do já referido. Nomeadamente, a percepção de como um ambiente criativo pode ser gerado e alimentado, a relevância de dimensões físicas como o local de trabalho, o conhecimento das dinâmicas interpessoais, as variadas formas de criar uma equipa confiante e coesa, as estratégias de recursos humanos para aproximar as pessoas como forma de viabilizar o potencial criativo e de eficácia, o desenrolar das tensões e do desenvolvimento de soluções, a satisfação de surpreender o cliente, e a alegria quando o trabalho é premiado.

A primeira limitação da investigação advém do facto da agência Label estar em processo de *rebranding*. Dada esta circunstância, a informação recolhida sobre a agência foi obtida exclusivamente durante o período de estágio, o que significa que alguns dados podem já estar desatualizados. Este contexto de transformação contínua na agência pode influenciar a validade das informações, refletindo um cenário que pode não corresponder inteiramente à realidade atual da agência de publicidade.

Outra limitação poderá residir nas entrevistas. Considerando a natureza exploratória do estudo e os recursos disponíveis, não se viu a necessidade de alargar o número de entrevistas. A intenção principal era fornecer insights relevantes e fundamentados sobre o tema em questão dentro do relatório de estágio. No futuro, reconhece-se a possibilidade de ampliar o número de entrevistas e aprofundar as investigações, podendo incluir uma amostra mais diversificada e um maior número de perguntas para explorar novas dimensões, por exemplo diferentes tipos de agências de publicidade.

Como recomendações para estudos futuros ligados a estas mesmas temáticas, poderemos referir, por exemplo, a comparação da percepção de diferentes agências de publicidade, sobre a comunicação 360° e a criatividade, e a forma como é assegurada, ou ainda alargar este estudo

integrando uma das peças que sempre foi referida como crucial, os consumidores, explorando a ideia de que a criatividade não é uma responsabilidade exclusiva dos clientes e dos criativos: “Como consumidores, também temos o poder de apoiar marcas criativas e ajudá-las a crescer. Ao apoiar empresas que valorizam a criatividade e a inovação, contribuimos para moldar o futuro de branding e design.” (The Desiree Team, 2023).<sup>10</sup>

O Relatório de Estágio forneceu, então, uma análise abrangente sobre a percepção da comunicação 360° e da criatividade numa agência de publicidade, destacando a importância de ambos os conceitos para o sucesso das campanhas publicitárias e oferecendo uma base sólida para estudos futuros e práticas profissionais.

“Marcas e relacionamentos evoluem ou morrem. As marcas como coisas têm uma vida social própria, e as marcas como conjuntos de relacionamentos mostram uma dinâmica em constante mudança. Agências são os sites que incorporam ambas as dimensões, através das suas próprias relações sociais, na colocação de produtos nos media e pesquisa de consumo, no gerenciamento de contas e no trabalho criativo inovador que impulsionam a fama da agência.” (Malefyt & Morais, p. 345, 2010)<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> “However, creativity is not just the responsibility of brand owners and designers. As consumers, we have the power to support creative brands and help them thrive. By supporting companies that value creativity and innovation, we can help shape the future of branding and design.” (The Desiree Team, 2023).

<sup>11</sup> “Brands and relationships either evolve or perish. Brands as things have a social life of their own, and brands as sets of relationships show a dynamics that always changes. Agencies are the sites that incorporate both dimensions, through their own social relations, in media placement of products and in the consumer research, Account Management, and breakthrough creative work that drive agency fame.” (Malefyt & Morais, p. 345, 2010)

## Referências bibliográficas

Albert, R. S., & Runco, M. A. (1999). A history of research on creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 16-31), New York: Cambridge University Press.  
» <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.004>

Alencar, E. M. L. S., & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(4), 271-281.  
» <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00799.x>

Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-76. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>

Baack, D., Wilson, R., Dessel, M. F., & Patti, C. (2015). Advertising to business: does creativity matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 169-177.

Baalen, A., Mulder, D. (2016). A conceptual analysis of integrated communication. *European Journal of Communication*, 16(4), 89-107.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baptista, I.C. Q. (2011). *O Fluxo de Trabalho Numa Agência de Propaganda: Do Briefing ao Checking*. Disponível em <http://bocc.ufp.pt/pag/baptista-abreu-o-fluxo-de-trabalho-numa-agencia-de-propaganda.pdf>.

Benavides, C., F. J., Pérez-Latre, A., Sánchez-Tabernerero & Bosch, M. J. (2019). Cómo los editores y directores perciben su estilo de liderazgo en las salas de redacción en Chile y España. Una aproximación desde el liderazgo transformacional. *Revista de Comunicación*, 18 (2), 51-71. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A3>

Boechat, A. C., & Barreto, A. M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*, 18(33), 25-42. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_2](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_2)

Borges, R. O., & Madureira, E. M. P. (2013). *A operação dentro da agência de publicidade*. Encontro Científico Cultural Interinstitucional.

Cairolli, O. B. (1992). *Comunicação empresarial integrada (nas organizações modernas)*. São Paulo.

Chiachiri, R. (2010). *O poder sugestivo da publicidade: Uma análise semótica*. Cengage Learning.

Chistensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2007). The organization of integrated communications: toward flexible integration. In O.I. Jacobsen & K. A. Kristensen (Eds.), *Organisation of integrated communications*, 423-452. Copenhagen Business School Press.

Colossi, L. (2004). *Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo: o caso de uma empresa do setor de publicidade e propaganda de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

Costa, C. (2023). *Guia prático de como ter colaboradores felizes: Influência do Marketing Interno e da Comunicação Interna*. Projeto de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão e Escola Superior de Educação de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/49606>

Domingos, D. (2012). *A criatividade nas agências de publicidade*. Relatório de Mestrado. Instituto Politécnico de Tomar <http://hdl.handle.net/10400.26/5795>

Endaltseva, A. (2015). The present state of integrated communication in Russia. *Public Relations Review*, 41(3), 533-540.

Estima, J. (2019). *How To Measure The “Inspiration” Of An Insight: An Exploratory Approach*. (Dissertação de Mestrado), Instituto de Artes Visuais, Design e Comunicação, Lisboa. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31418>

Gaskell, G. (2002). Entrevistas Individuais e Grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell, (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (4º ed.).

Gomes, J., Rodrigues, A. & Veloso, A. (2016). Regresso às origens: a importância do indivíduo na criatividade nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 596-614. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150096>

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante*. PACTOR- Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Hughes, B. (2024). *The Ultimate Agency Process Guide: Learn How to Implement, Document, and Optimize Your Agency Processes*. Bonsai. Acedida a 15 de Março, 2024 a partir de <https://www.hellobonsai.com/blog/agency-process>

Kelley, L. D. & Sheehan, K.B. (2017). *Advertising Strategy: A 360 Degree Brand Approach*. Melvin & Leigh Publishers.

Kunsch, M. M. Krohling (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M. (ed) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Difusão Editora, pp. 167-190.

Label (s.d) Apresentação Onboarding [Slides Powerpoint]

Liotti, L. (2011). Comunicação integrada sob a perspectiva das agências de propaganda, *e-Com*. 4(2). <https://revistas.unibh.br/ecom/article/view/677>

Longo, W. (1989). *Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência de explicar* (3ª ed.) Atlas.

MAIO, T. L. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão.

Malefyt, T., & Morais, R. J. (2010). Creativity, brands, and the ritual process: confrontation and resolution in advertising agencies. *Culture and Organization*, 16(4), 333-347. <https://doi.org/10.1080/14759551.2010.519927>

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial.

Marques, R. (2004). *Comunicação Interna*. Editora Abril. Disponível em: <http://www.rh.com.br>

Mata, A. (2022). *A Felicidade Organizacional e a Comunicação Interna*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Melo, V. (2006). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Academia.edu.

Mourão, R. (2023). *Entre Vozes e silêncios: A avaliação 360° e a comunicação organizacional*. Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/16201>

Nieman, L. (2005) The evolution and definition of integrated communication. *Strategic integrated communication implementation: Towards a South African conceptual model*. University of Pretoria.

Oliveira, A. (2010) *A criatividade nas diferentes áreas de uma agência de publicidade*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Porto Alegre. <http://hdl.handle.net/10183/25550>

Oliveira, F. N. S. (2018). Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)

Osborn, A. F. (1957). *O poder criador da mente*. Princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming. IBRASA.

Palmerston, V., Aguiar, A., Collier A., Lagares, B., Lammare, B., Alves, C., Araújo, D., Morato, F., Araújo, L., Oliveira, M., Bonom M., Alves, M., Campos, R. (2004) *A prática da Comunicação Integrada nas organizações*. IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. Centro Universitário de Belo Horizonte

Panigyrakis, G. & Theodoridis, G. (2010). Advertising and Integrated Communication. *The role of creativity* pt 4. Em Wiley Online Library <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04029>

Pinheiro, C. M. P., Schreiber, D., Valente, T. B., & Souza, M. de. (2018). Análise do processo criativo em uma agência de publicidade e propaganda. *Cadernos De Comunicação*, 22(3). <https://doi.org/10.5902/2316882X26101>

Públio, M., Machado, E. (2007). *Comunicação (des)integrada de marketing: a prática das agências de publicidade*. Cadernos da Escola de Comunicação.

Roca, D. et al. (2017). Creativity identity in Colombia: the advertising creatives' perspective. *International Journal of Advertising*, 36:6, 831-851, <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1374318>

Rimkiené, I. (2013). Integrated Marketing Communication: Theoretical Approach, *Rural Development*, 24(3), 305-310.

Rocha, K. (2016). *A criatividade nas organizações: das concepções às formas de avaliação*. Pontifícia Universidade Católica Campinas. Disponível em [http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/bitstream/handle/123456789/15991/ccv\\_ppgpsico\\_me\\_Karina\\_NR.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y](http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/bitstream/handle/123456789/15991/ccv_ppgpsico_me_Karina_NR.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y)

Rodrigues, A.F. & Veloso, A. (2013). *Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 13 (3). 293-308. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000300007&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000300007&script=sci_abstract)

Sant'anna, A. (1998). *Propaganda: teoria, técnica e prática*. (7º ed. rev.). São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.

Sarquis, A., Ikeda, A. (s.d) A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. *Revista de Negócios*.

Sasser, S.L., Koslow, S. (2012). Creativity and ad theory. In S. Rodgers & E. Thorson (Eds.), *Advertising theory*, 191–211. New York: Routledge.

Schultz, D. E. (1993). *Four basic rules lay groundwork for integration*. Marketing News, 16.

Silva, S. (2021). Marketing Interno nas empresas: efeitos na Felicidade e no Comportamento Organizacional. *Escola Superior de Comunicação Social-Instituto Politécnico de Lisboa*.

Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151-158.

Smith, P.R. & Taylor, J. (2004). *Marketing communications: An integrated approach*. (4 ed.) London: Kogan Page.

Sobral, T. (2014). *Comunicação 360°: Estudo de caso da Ogilvy Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.

Still, A. & d' Inverno, M. (2016). A History of Creativity for Future AI Research. *Proceedings of the Seventh Internal Conference on Computational Creativity ICCCC 2016*. Sonny CSL, 147-154.

The Desiree Team. (2023) The power of creativity in branding, explained. Brand Insider. <https://www.desireedesign.co.uk/brand-insider/the-power-of-creativity-in-branding-explained>

Trevisan, N. (2003) O mito da comunicação integrada. *Revista Imes*, 3(6). <https://doi.org/10.13037/ci.vol3n6.559>

Tungate, M. (2013). *Adland: A global history of advertising* (2° ed.). KoganPage.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Trindade, M. (2023) *Relatório de estágio na agência de publicidade Uzina: a direção de arte na resposta ao briefing criativo*. IADE-Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação

Vieira, S. (2003). *Raciocínio Criativo da Publicidade*. Livro digital. São Paulo: Edições Loyola

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. J. Cape.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2º Ed.). McGraw-Hill.

## Anexos

### Anexo A: Diário de Estágio

#### OUTUBRO

##### **Semana de 16 de outubro a 20**

##### 16 de Outubro- 1º dia

Não me perdi até ao autocarro e saí na paragem certa, well done we're growing.

Cheguei as 9:34, não realisticamente pensei que seria a primeira a chegar. Já cá estavam pelo menos 10 pessoas.

São 10:40, 1h depois. Bebi um café- and that's it.

“Aqui jaz Telma Tânia” no ecrã... sem pressão.

O Fernando Capelo é o meu orientador de estágio.

Reunião de equipa- muito fluida e muito preocupada no que é melhor para a equipa

Li um texto da Professora Rita Mourão para a tese enquanto não me dão trabalho para fazer- Entre as Vozes e Silêncios.

Frederico passou-me um documento sobre a LABEL para ler durante o dia e informar-me, seguido de um briefing sobre a empresa e para perceber onde se poderia enquadrar o meu estágio.

##### 17 de outubro

Continuei a ler o PPT sobre a empresa.

Matriculei-me na plataforma Monday- caótico

Foram-me atribuídos 2 projetos na ótica das redes sociais com um colega- Lusitania e N seguros.

Foi-me atribuído mais um projeto em equipa- uma ação de lançamento multirrisco habitação.

18 de outubro

Home office- terceiro dia e já me dou grata por estar em casa. Serei feita para trabalhar?

Que bom que me soube acordar às 9h da manhã.

Começámos o dia com uma reunião de alinhamento às 10h da manhã.

Às 11h vou ter o meu primeiro briefing sobre uma ação para Lusitânia, as expectativas são altas.

O resto da tarde foi para arranjar “ideias criativas”. Alguém sabe ser criativo?

Às 17h reunimos outra vez para juntar ideias. Wish me luck.

19 de outubro

Tempestade Aline, great.

Apresentação de Post Plan para as marcas N seguros e Lusitânia.

Reunir para discutir as ideias criativas para a ação da Lusitânia.

20 de outubro

Sexta-feira finalmente.

De manhã reuni com o Diogo para um enquadramento do plano das redes sociais de Lusitania. Explicou-me o processo todo dando-me algum contexto.

Durante a tarde pesquisei possíveis temas para os posts de Dezembro.

**FIM DA PRIMEIRA SEMANA**

Ok, fim da primeira semana. Podia ter sido pior, só não sei quanto tempo aguento.

O meu avô diz que estou a ser explorada (por trabalhar das 10h as 19h, sim...) explicamos ao meu avô como são os dias de hoje?

**Semana de 23 de outubro a 27**

23 de Outubro

2º semana a trabalhar.

Acabar o planeamento de posts da Lusitania e começar N Seguros.

### 24 de Outubro

Tenho de começar o post plan de N Seguros juntamente com o Diogo- acabado.

Amanhã é home-office graças a deus ☺

### 25 de Outubro

Hoje começam dois projetos: O Thirst Project e uma ação para o tiktok da Delta Q.

Reunimos às 10h da manhã para um chek-up geral.

Reuni com o Diogo e vou pensar durante a tarde conteúdos para o Tiktok.

Não me chamaram para o Thirst Project- esqueceram-se de mim, nice.

Não reuni com o Diogo.

Vou pensar em mais ideias e fazer o almoço de amanhã.

### 26 de Outubro

Quinta-feira, falta 1 dia para o fim-de-semana.

Plano de ação para o Tiktok da delta- foi maioritariamente angariar ideias para tiktoks, o que me permite um leque enorme de criatividade.

### 27 de Outubro

Tiktok fechado.

Gathering à tarde- no work for us.

### **Semana de 30 de outubro a 3 de novembro**

### 30 de Outubro

Hoje começa a campanha de lançamento do rebranding da Label.

Fiz maioritariamente trabalho de faculdade.

Ao fim da tarde li o briefing da BBVA para me preparar para o dia seguinte.

### 31 de Outubro

De manhã fui atualizada sobre o projeto de rebranding da Label.

Por voltas das 11h15 fui para uma reunião para serem apresentados os resultados do focus group da lusitânia por parte da Ipsos, onde foi avaliada a evolução da marca e a proposta de valor.

Neste projeto de estratégia terei de trabalhar nas recomendações estratégicas para a marca, dando a nossa visão dos próximos passos.

Esta etapa é a que vai definir depois como é que as medidas implementadas partem para a parte criativa e são desenvolvidas.

Reuni na hora do almoço com a orientadora.

Tenho também de criar uma mensagem para um banner da BBVA (BBVA Journey) em conjunto com a parte de design (Filipa Pequito). Decidimos a mensagem a passar e a Filipa fez a parte do design do cartaz em causa.

Já tive a oportunidade de estar na parte criativa e na parte de estratégia.

Enquanto a parte criativa passa por redes sociais, copywriting e design, a parte estratégica é fulcral para definir o tom da marca que por sua vez será trabalhado por um lado mais criativo.

## **NOVEMBRO**

### **Semana de 30 de outubro a 3 de novembro**

#### 2 de Novembro

2 projetos em conjunto: campanha da label e Focus Group da Lusitânia.

Reunir sobre visita técnica ao local do Thirst Project.

#### 3 de Novembro

Vou a um Auditório em Carnaxide ver o espaço onde vai decorrer a gala de Thirst Project- Walk through experience.- NÃO FUI ☹

A perceção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Pensei em algumas ideias para complementar o evento: será que vão ser aprovadas?...

Pela tarde vou estar ausente.

## **Semana de 6 de novembro a 10**

### 6 de Novembro

Foi-me atribuído fazer as alterações do Thirst Project assim como desenvolver as ideias de ações que restam. Depois segue para o designer e o projeto vai para aprovação. É o primeiro projeto que tenho em mãos.

Também fiquei de avançar ideias e inspirações para o futuro instagram da label.

### 7 de Novembro

Tive de estar na Label as 9h da manhã para um brainstorm para a Tranquilidade.

É difícil ser criativo quando nos obrigam a ser criativos.

No fim do dia fechámos os designs para o Thirst Project.

### 8 de Novembro

Em casa.

Pela tarde reuni com a Filipa para fazer uma estratégia para a cadeia de hotéis Bensaúde.  
(PAPEL DE ESTRATEGA)

Fiquei encarregue de perceber o mundo concorrente para que pudéssemos criar uma estratégia futura para o hotel.

### 9 de Novembro

Pesquisa para o projeto Bensaúde.

Paralelamente foi fechado o projeto de Thirst Project.

### 10 de Novembro

Continuação da pesquisa para Bensaúde.

Apresentação do brainstorm aos chefes.

### **Semana de 13 de novembro a 17**

#### 13 de Novembro

Continuação do trabalho de estrategia: realização do PPX da Bensaúde a ser apresentado à cliente.

Continuação da campanha da Label.

#### 14 de Novembro

Reunião com orientadora na hora de almoço.

#### 15 de Novembro

Homeoffice.

Reunião as 10h.

Depois reuni com o Diogo para falar do projeto Label.

Mais a tarde reunimos com o Nuno para fechar ideias.

#### 16 de Novembro

1 mês de estágio na Label. It's a journey.

Continuação da campanha de reposicionamento da Label.

#### 17 de Novembro

Hoje vamos fechar a campanha de Label.

### **Semana de 20 de novembro a 24**

#### 20 de Novembro

Vou trabalhar com a Filipa num projeto de análise de marca da empresa VILT, uma empresa focada em transformações digitais- Papel de estrategia

Analisei a presença da marca no LinkedIn assim como de dois concorrentes.

Quando acabei fiz pesquisa para o tiktok de DeltaQ (arranjar influencers).

21 de Novembro

Já fiz todo o trabalho atribuído por isso por enquanto foco-me na faculdade.

Juntaram-se a uma campanha de Natal para a Lusitânia porém tive de interromper para fazer códigos EAN/ITF para o grupo Nabeiro (tarefa com urgência lol).

22 de Novembro

Acabei os códigos EAN/ITF.

23 de Novembro

Adiantei bibliografia para a tese.

24 de Novembro

Black Friday, lembrem-me de não descer os 17 pisos para ir beber um café...

Hoje vou pensar em ideias de posts para o post plan de janeiro de Lusitânia e N seguros.

**Semana de 27 de novembro a 1 de dezembro**

27 de Novembro

Projeto Tranquilidade num grupo de 3.

28 de Novembro

Pela primeira vez Project owner de uma campanha da Revigrés.

29 de Novembro

Home-office: a trabalhar Revigrés.

30 de Novembro

Continuação de Revigrés.

## **DEZEMBRO**

### **Semana de 4 de dezembro a 8**

#### 4 de Dezembro

Entreguei a proposta de Revigrés e espero por feedback.

No entanto entrou outro projeto da Delta Q de redes sociais.

Revigrés:

Pesquisa sobre a Revigrés; pesquisa sobre as campanhas feitas na concorrência no âmbito da sustentabilidade.

Depois da procura de vídeos e informações relevantes, criei alguns insights que podem vir a ser úteis para a futura campanha criativa.

#### 5 de Dezembro

Até quinta-feira tenho de pensar numa ideia com FOOH para a Tranquilidade, porque o briefing estendeu-se. De manhã fiz uma pesquisa e à tarde desenvolvi algumas ideias mas ainda não está como quero. Até quinta tenho de ter A ideia.

#### 6 de Dezembro

Em casa.

Continuei a desenvolver ideias para Tranquilidade.

#### 7 de Dezembro

Véspera de feriado.

Foquei-me numa ideia e vou desenvolvê-la para fechar Tranquilidade hoje.

### **Semana de 11 de dezembro a 15**

#### 11 de Dezembro

x.

12 de Dezembro

Novas rubricas Delta Q.

Ajudar a Filipa com a análise de redes sociais de DGS.

13 de Dezembro

Continuação de DGS.

14 de Dezembro

Reunião Tranquilidade.

15 de Dezembro

Tese.

Continuação das rubricas de Delta Q.

Jantar de Natal.

**Semana de 18 de dezembro a 22**

18 de Dezembro

Post-plan de Lusitania para apresentação.

19 de dezembro

Só vim de manhã: desenvolvi tranquilidade.

Reunião para planear as perguntas das entrevistas às 13:30.

Operação do siso.

20 de Dezembro

Em casa.

21 de Dezembro

Em casa: Delta Q redes sociais

22 de Dezembro

Fechar Tranquilidade.

**Semana de 25 de dezembro a 29**

27 de Dezembro

Homeoffice.

Entra ação de Delta Q sobre o dia dos namorados.

Fazer apresentação de Tranquilidade.

28 de Dezembro

Homeoffice.

Continuação da ação da Delta Q

29 de Dezembro

Homeoffice.

**JANEIRO**

**Semana de 1 a 5 de Janeiro**

2 de Janeiro

Último dia de Homeoffice.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

À espera de feedback do Nuno.

### 3 de Janeiro

Continuação da ação do Dia dos Namorados.

### 4 de Janeiro

Fechar Delta Q: Say it with coffee.

### 5 de Janeiro

Delta- fazer apresentação.

## **Semana de 8 a 12 de Janeiro**

### 8 de Janeiro

Apresentação Tranquilidade.

### 9 de Janeiro

Brainstorm Cofina- novo método de brainstorm- toda a empresa presente e todos dão 1 ideia, todas as ideias são escritas num papel fixado na parede. A ideia é reter o máximo de ideias possíveis e a maior variedade.

Filtrar as ideias do brainstorm conjunto para seguir com o projeto.

### 10 de Janeiro

Home-office.

### 11 de Janeiro

Continuação da campanha da revista Sábado.

### 12 de janeiro

Fechar proposta da campanha para a revista Sábado.

## **Semana de 15 a 19 de Janeiro**

### 15 de Janeiro

Fechei passatempos do Instagram de Lusitania.

Reunião de alinhamento- foi feita uma análise do ano 2023: o que correu mal e bem desde impacto financeiro a carteira de clientes e desempenho da equipa criativa. A Label é transparente no que toca ao estado financeiro da empresa e é bastante aberta quanto ao seu funcionamento- incluem a equipa em todos os detalhes da agência para que estejam cientes da situação. Isto mostra-me que é importante ser transparente em todas as áreas, não só para os colaboradores saberem em que estado estão mas também para saberem como está o local onde trabalham. Check-up importante.

Esta semana ainda não me atribuíram nenhum projeto.

### 16 de Janeiro

Post-plan de Lusitania.

### 17 de Janeiro

#### Homeoffice.

Post-plan N seguros.

### 18 de Janeiro

Lusitania Social Media casa flexi.

### 19 de Janeiro

2º siso, how great.

## **Semana de 22 a 26 de Janeiro**

### 22 de Janeiro

Nada no planeamento.

Feedback da proposta de Sábado- mau feedback; a proposta ficou muito aquém da imagem da agência e por isso o diretor criativo teve de refazê-lo durante o fim de semana.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Pontos a reter: Num projeto a 4 têm de estar as 4 pessoas na mesma sala e todas investidas no projeto; a amarra do conceito é essencial para uma boa proposta;

### 23 de Janeiro

Novas rubricas para delta q e delta rise.

### 24 de Janeiro

Homeoffice.

Rubricas delta q e delta rise.

### 25 de Janeiro

Rubricas delta q e delta rise.

### 26 de janeiro

Finalizadas as rubricas.

Reunião com Raquel- mudar de departamento.

### **Experiência no departamento criativo:**

Estou no departamento criativo desde Outubro. Tive a oportunidade de participar em todo o tipo de projetos, desde social media a ações de ativação.

Cheguei à conclusão que ser ou não criativo não é algo que nasça connosco mas sim algo que se vai treinando e inclusivamente aprendendo.

Estive presente em projetos em conjunto, mas também fiz projetos individuais.

Quanto aos diferentes processos criativos- brainstormings- percebi que é uma parte bastante importante no decorrer dos projetos. Para mim, é também a intensidade de brainstorming que acaba por ditar o entusiasmo num projeto.

### **Semana de 29 a 2 de Fevereiro**

#### 29 de Janeiro

1º dia com as accounts.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Reunião com a Catarina para ter uma ideia geral de como funciona o departamento.

Uma account tem a tarefa de gerir os clientes (as suas expectativas e exigências) e alinhar com a equipa criativa.

Vou ver os projetos antigos, com foco nos projetos de comunicação integrada.

16h- reunião interna (permanente)- parece-me muito complexo ☺

A divisão da gestão do cliente é feita entre fee de comunicação e fee de social media.

Todas as 2º feiras é enviado um status com os projetos em curso e as 4ºfeiras o email de pedido de planeamento- com indicação dos projetos a entregar ainda na semana que está a decorrer e identificação dos projetos que estão em pipeline. As 6ºfeiras às 10h acontece uma reunião de status com o cliente.

### 30 de Janeiro

Cheguei à label mais cedo para ir ver uma produção Delta Q.

Na produção: fomos gravar apenas um shot para o expressalista porque estava em falta.

Chegámos ao escritório ao 12h.

Foi importante perceber como são feitas as criações assim como conhecer o cliente.

À tarde fiz uma pesquisa sobre eventos e conferências na área de marketing e comunicação para 2024.

### 31 de Janeiro

Homeoffice.

Reunião às 10h como normalmente, mas prolongada para discutir o feedback de uma cliente Delta Q a um vídeo feito- discussão de alterações.

### 1 de Fevereiro

Reunião presencial às 10h sobre campanha Bruno Nogueira: Reunimos com as clientes de Delta Q para falar de uma campanha que irá envolver muito investimento. Na reunião percebemos o que o cliente queria e os resultados que queria gerar. Foram também discutidos timings.

Na parte da tarde fiz o meu primeiro briefing para uma campanha promocional Delta Q.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Resto da tarde estive a ver alguns projetos e orçamentos.

## 2 de Fevereiro

Fim da pesquisa sobre eventos em comunicação e marketing em 2024 em Portugal.

# FEVEREIRO

## **Semana de 5 a 9 de Fevereiro**

### 5 de Fevereiro

Comecei a manhã a enviar o meu primeiro briefing para Delta Q.

Formação sobre a plataforma Monday: plataforma onde se metem todos os trabalhos e fases do projeto, assim é mais fácil seguir todo o desenvolvimento de um projeto- maior organização de trabalho, e penso que única da Label.

Parte da tarde: novo briefing de RISE e pesquisa sobre mercado para LABEL.

Também recebi o projeto do briefing que enviei de manhã e seguiu para cliente.

### 6 de Fevereiro

Acabar o briefing e a pesquisa para Label.

### 7 de Fevereiro

Home-office.

Reunião de alinhamento e reunião de passagem de briefing para a campanha do Bruno Nogueira.

### 8 de Fevereiro

Fazer ajustes ao briefing.

9 de Fevereiro

Briefing pronto para ser enviado.

**Semana de 12 a 16 de Fevereiro**

12 de Fevereiro

Home-office.

10h-11h30 reunião sobre a campanha de Bruno Nogueira.

11h30 reunião de equipa.

12h reunião de alinhamento.

13 de Fevereiro

Home-office- reunião de alinhamento às 10h.

14 de Fevereiro

10h30 reunião da campanha de Bruno Nogueira.

Fiz o meu primeiro orçamento para uma campanha promocional Delta Q.

15 de Fevereiro

Adiantar a tese.

16 de Fevereiro

10h reunião com a cliente da campanha do Bruno Nogueira.

A retirar: foi a primeira apresentação de proposta em que estive presente. O que consigo retirar é que a nível de apresentação é muito importante que a pessoa passe o entusiasmo certo e que apresente bem. Quanto à reunião, quanto melhor a ideia mais vontade têm os clientes de exceder o budget para ela.

(Also a retirar you're instinct is always right)

Adiantar a tese.

## **Semana de 19 a 23 de Fevereiro**

### 19 de Fevereiro

Fazer o benchmark para Delta Q sobre sabores de cápsulas: pesquisar o mercado concorrente nacional e internacional, seleccionar as informações importantes, recolher quotas de mercado e propostas de valor (quando disponíveis).

### 20 de Fevereiro

Continuação do benchmark.

### 21 de Fevereiro

Reunião home-office 10h.

Acabar a pesquisa e enviar.

### 22 de Fevereiro

Fazer um briefing para uma campanha promocional Delta Q.

### 23 de Fevereiro

Fazer candidaturas para a Label para o clube da criatividade Portugal.

13:30 reunião tese.

Briefing pronto.

Pesquisa de cases para prémios Red Dot.

## **Semana de 26 a 1 de Março**

### 26 de Fevereiro

Continuação da pesquisa sobre os prémios Red Dot.

### 27 de Fevereiro

Entrega da pesquisa.

Análise dos episódios sobre branding: resumo de cada um.

28 de Fevereiro

Reunião home-office.

29 de Fevereiro

Continuação da análise dos episódios.

1 de Março

Finalização da análise dos episódios.

**MARÇO**

**Semana de 4 a 8 de Março**

4 de Março

Envio da pesquisa a Raquel.

Envio dos cases ao Frederico.

5 de Março

Reunião às 10h para passagem de briefing de evento inovação- não fui chamada.

6 de Março

Home-office.

Reunião as 17h passagem de briefing.

7 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

8 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

**Semana de 11 a 15 de Março**

11 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

12 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

13 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

14 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

15 de Março

(1 month left)

Nenhum trabalho atribuído.

**Semana de 18 a 22 de Março**

18 de Março

Nenhum trabalho atribuído.

Pedi trabalho- Briefing mais complexo para Delta Q “Mais marcas”: feito e enviado.

19 de Março

Feedback do briefing.

Nenhum trabalho atribuído.

20 de Março

Homeoffice.

Fiz o mapa de férias...

Continuação dos episódios sobre Design.

21 de Março

Episódios sobre design.

Análise LinkedIn Raquel.

Reunião merchandising: anotar o que foi dito...

22 de Março

Episódios sobre design entregues.

**Semana de 25 a 29 de Março**

25 de Março

Análise de linkedin.

Reunião de alinhamento: projetos da semana, orçamentos, faturação da semana

26 de Março

Fechar análise de linkedin.

Recomeçar briefing.

Início da pesquisa sobre ISO.

27 de Março

Homeoffice.

28 de Março

Enviada a análise a Raquel.

Envido o BI a Catarina.

Continuação da pesquisa do ISO.

29 de Março

(feriado)

## **ABRIL**

**Semana de 1 a 5 de Abril**

1 de Abril

Continuação da pesquisa sobre ISO.

Início da pesquisa sobre AI e criatividade.

2 de Abril

Pesquisa AI e criatividade.

3 de Abril

Homeoffice.

4 de Abril

Fechar pesquisa sobre AI e criatividade.

Fechar pesquisa sobre ISO.

Entrevista para a tese com Diogo.

Reunião sobre LinkedIn.

5 de Abril

Entrevista para a tese com a Filipa.

Retoque de pesquisas e envio.

**Semana de 8 a 12 de Abril**

8 de Abril

Nada no planeamento.

Entrevista para a tese com a Catarina.

9 de Abril (1 week left)

Nada no planeamento.

10 de Abril

Homeoffice.

11 de Abril

Nada no planeamento.

Entrevista para a tese com Joana Manaças, Augusto Pardal e Nuno Rodrigues.

12 de Abril

Fazer um briefing para a delta Q Dia da Mãe e enviar para a Catarina.

Conteúdos para o TikTok da Delta Q.

**Semana de 15 a 19 de Abril**

15 de Abril

Nada no planeamento.

16 de Abril

Last day! Happy

Entrevista para a tese com Tiago Brito.

Reunião sobre desempenho durante os 6 meses.

### **Experiência no departamento comercial:**

Estou no departamento comercial desde Janeiro. Tive a oportunidade de elaborar briefings, reunir com clientes e realizar um orçamento de uma campanha.

Aprendi que para trabalhar com o cliente é preciso ter um jogo de cintura e aceitar muitos não. É uma área onde é preciso muita paciência e pensamento estratégico, mas é também um sítio de grande potencial, sendo que quanto mais criativa for a passar a mensagem que o cliente me passou, mais criativo é o output criado pelo departamento criativo.

Embora tenha querido trabalhar mais do que trabalhei, consegui ter um vislumbre do departamento.

Último dia de um estágio de 6 meses...

Experiência no departamento criativo: de 16 de outubro a 26 de Janeiro

Experiência no departamento comercial: de 29 de Janeiro a 16 de Abril

## **Anexo B: Entrevistas**

### **ENTREVISTADO 1**

#### **Social media manager**

**4 de Abril**

[Entrevistadora]

Olá, obrigada por teres vindo. Vou passar a ler a primeira pergunta.

Tendo por base a ideia de que a Comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estas redes sociais, eventos, websites, entre outros, achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado Comunicação 360?

[Entrevistado]

Boa tarde.

Sim, acho que a Label tenta aplicar, na maioria dos projetos que desenvolve, esta estratégia de tocar vários meios e diferentes formatos, para impactar o público e passar uma determinada mensagem, seja nas redes sociais, que eu estou mais por dentro disso, seja na televisão, rádio, outdoor, eventos. Costuma ser uma estratégia que tentamos implementar quando é passado um briefing de uma marca. Às vezes é impossível, outras vezes não é sequer esse o objetivo do projeto, porque também há diferentes finalidades de projetos e muitas vezes não faz sentido para determinado projeto. Às vezes, até quando o investimento é menor faz mais sentido focar num só formato e fazer uma coisa em bom, em grande, que vá ter interesse e que nós saibamos que vai impactar o público que nós queremos e passar a mensagem que nós queremos.

Quando há pouco investimento acho que isso é preferível, quando há aqui uma abertura da marca para ter um investimento maior e querer mesmo fazer uma Comunicação 360 e impactar em várias frentes, nós tentamo-lo fazer sempre. Quando vemos que essa é a melhor solução, tentamos também “vender” isso ao cliente.

Posso dar vários exemplos de projetos que nós tivemos Comunicação 360, por exemplo, a Delta Q. A Delta Q tem presença no Nos Alive e essa presença não se resume só à ativação que está a acontecer no evento, há toda uma estratégia de amplificação da ativação, da presença da marca no festival em redes sociais, comunicação interna que a marca faz acerca da sua presença no festival- é um dos exemplos em que o evento e a ativação da marca no evento saltou também para redes sociais e produzimos conteúdos com a finalidade somente de viverem em redes sociais, por exemplo, fizemos voxpops que só viveram em redes sociais e que tinham esse objetivo, que vinham aqui realçar a presença e a associação da marca Delta Q ao festival Nos Alive, que é um dos maiores do nosso país.

Esta Comunicação 360, foi ainda mais evidente, por exemplo, no lançamento de Rise Delta Q, em que nós fizemos um evento de lançamento, tivemos marketing de influência, tivemos a comunicação do lançamento e do próprio evento de lançamento em redes sociais, tivemos um spot de TV a decorrer em televisão, um spot de rádio a decorrer, tivemos uma campanha de outdoor. Ou seja, isto é uma campanha 360, em que tu tens vários formatos a decorrer, ou melhor, a marca está presente em vários canais, em que há uma mensagem linear em todos esses canais de comunicação, mas claro que tem que haver aqui uma adaptação do discurso ao formato

onde está a comunicar, ou seja, em redes sociais, apesar da mensagem ser linear, tínhamos uma mensagem mais simples, que era mais curta, que era mais direta, mais incisiva, ao contrário do evento, por exemplo, onde tínhamos uma explicação maior da máquina enquanto novidade de Rise Delta Q. No spot de televisão a mesma coisa, também era uma coisa mais poética, digamos assim, em que dávamos ali um envolvimento maior à máquina. Isto é uma comunicação 360, e acho que para ser assertiva e tirar os melhores resultados para a marca tem que estar presente em todos os canais, mas tem que se adaptar aos formatos onde está a comunicar, ou aos canais onde está a comunicar.

Também tivemos com o rebranding da Delta Q, onde tivemos a comunicação 360, em que relançámos a nova marca em redes sociais, tínhamos um spot de TV a correr, tínhamos outdoor a correr. Aproveitámos o evento de inovação da Delta Cafés para apresentar ao mundo a nova marca Delta.

Depois de uma forma mais reduzida, ou com um menor investimento, também o fizemos na campanha de padel da Lusitânia. A Lusitânia tinha uma nova embaixadora, a Sofia Araújo, que é uma das maiores atletas de padel em Portugal, e como a marca quer associar-se a essa modalidade, tem aqui várias personalidades ligadas ao padel que a marca patrocina. E pegámos na Sofia Araújo como representante do padel, como representante da marca, e criámos conteúdos para redes sociais, conteúdos para ativação em loja, tivemos um spot de TV, tivemos um spot de rádio. O objetivo aqui era muito claro, para além de comunicar a marca, queríamos criar uma associação maior da marca à modalidade, e acho que nisso a comunicação 360 também nos ajuda muito.

[Entrevistadora]

Obrigada, e tu achas que esta integração da comunicação é a chave para o sucesso, ou não necessariamente?

[Entrevistado]

Conforme. Se a comunicação for adaptada a cada um dos canais, e pensada para o formato onde está a comunicar, acho que a comunicação 360 é claramente uma mais-valia, porque o top of mind e awareness que crias nas pessoas é muito maior, porque a pessoa está a ser impactada em todo o lado, se ligar a televisão é impactada com o spot de TV, se vai no carro e está a ouvir rádio é impactada com o spot de rádio, se chega a casa e vai às redes sociais é impactada com a comunicação da marca, se sai à rua é impactada por um outdoor, claro que há aqui uma maior probabilidade de sucesso, não é? Mas lá está, se essa comunicação não for adaptada ao canal e ao formato que estamos a utilizar, a pessoa também não vai reter, porque se comunicares da mesma forma em televisão que comunicas em redes sociais, muito possivelmente as pessoas não vão reter a informação que tu lhes estás a tentar passar, nem vão sequer parar para ver aquilo. Partilhares um spot de TV completo em 16-9 no Instagram é o mesmo que não partilhares nada, porquê? Porque não estás a otimizar o formato vertical 9-16, e a forma como comunicas, como passas a mensagem, não é tão relacionável com as pessoas que estão ali à procura de entretenimento puro e não querem ser interrompidas por uma publicidade, ou seja, tens de transformar a publicidade que passas em TV numa coisa mais orgânica, mais entertaining, mais relevante para as pessoas que estão ali no seu Instagram a consumir entretenimento.

Por isso, é uma mais-valia mas tem de ser sempre adaptada aos canais e aos formatos que estamos a utilizar.

[Entrevistadora]

Ótimo. Qual é que achas que é o papel da criatividade na comunicação? Em que momento é que tu aplicas a criatividade?

Se no teu caso é no momento da ideação ou se passa por todas as fases do processo?

[Entrevistado]

Eu acho que a criatividade é a base fundamental da comunicação, senão estamos todos a dizer a mesma coisa, da mesma maneira, e nós consumidores deixamos de reter, porque tudo nos parece igual. Só quando arranjas uma forma disruptiva e diferente de passar uma mensagem é que há

aqui uma maior probabilidade de fazeres o clique nas pessoas, não é? E acho que a criatividade é o fator principal para que isso aconteça.

Pegando aqui um exemplo prático da Label, Rise Delta Q é uma máquina de café que tem um eixo inovador: nunca um café foi tirado de baixo para cima. É um sistema de extração de café completamente novo, nunca foi feito no mundo. E foi imaginado, pensado, produzido, e tudo aconteceu em Portugal por uma marca portuguesa e como é que isto se comunica em redes sociais?

É o fator de criatividade que te vem aqui pegar numa máquina de café, que não deixa de ser uma máquina de café, neste fator de inovação e de diferença do produto, e dar-lhe aqui uma volta interessante para o comunicar non-stop em redes sociais, durante todos os meses, todas as semanas, como é que trazes comunicação para a rua de forma interessante?

Rise Delta Q é um ótimo exemplo daquilo que nós fazemos em redes sociais na Label. Nós pegámos nesta máquina, no que está por detrás da criação desta máquina e criámos um conceito que rege todas as publicações da marca. Isto é o poder da imaginação. Só através do poder da imaginação é que crias algo novo, algo disruptivo, algo diferente, algo que te vem diferenciar. Isto no fundo é Rise não é?

Rise Delta Q é diferenciador, é inovador, é algo que nunca foi visto, nunca foi feito e é isto que nós tentamos trazer sempre para as redes sociais da marca.

E é esse poder da criatividade que metemos no conceito, o poder da imaginação.

Temos aqui a nível de publicações, por exemplo, o Rise Multiverse, que é uma rúbrica que abre espaço para a imaginação das pessoas, é uma máquina de café colocada em ambientes imaginários, em ambientes irrealistas, em que brincamos com as perspetivas, quase como se a máquina ganhasse vida ou ganhasse outras formas, outros atributos. É isso o poder da criatividade, estarmos a vender uma máquina de café através do poder da imaginação, incentivando as pessoas a imaginarem para além daquilo que estão a ver no ecrã do telemóvel. A pessoa pode ver aquela publicação e não ir comprar uma máquina de café mas muito possivelmente despertamos o interesse da pessoa para a marca em si, para o produto. No caso das redes sociais, despertamos o interesse para as pessoas seguirem a página e ficarem em contacto constante com a marca.

Em termos de processo, a criatividade está em todo o meu processo de trabalho, sendo mais evidente nuns aspetos do que noutros. Quando começo com a idealização de um post-plan, tenho que ter criatividade para pegar em assuntos e começar a imaginar como é que pode viver em redes sociais, e depois, pegando no meu caso, tens que fazer a junção perfeita entre o que é que a marca quer comunicar e o que é que as pessoas querem consumir. Se tu comunicares só o que a marca quer, muito possivelmente não vai ser interessante para as pessoas e não vão seguir a marca, não vão dar o gosto, não vão comentar, não vão interagir com aquele conteúdo. No entanto se disseres só o que as pessoas querem ouvir, estás a passar zero marca, ou seja, tem que ser um conteúdo relevante, mas tem que ser sempre on brand, tem que ser relevante para o público, mas tem que passar uma perspetiva única da marca. Por isso, logo no processo de idealização, isso está muito presente. Depois começo a trabalhar em conjunto com o Copy, e começamos com o processo de transformar uma ideia em conteúdo, começamos a construir todo o caminho de um post-plan, o que é que queremos comunicar. E quando trabalhamos com o designer isso também se mantém. Até na fase de construção de uma proposta que vamos apresentar um trabalho ao cliente a criatividade tem que estar presente. Não materializamos um post e a criatividade morre aí. Temos também que ter criatividade para apresentar o projeto, ou melhor, vender o projeto ao cliente.

Por isso no meu dia-a-dia a criatividade está presente em tudo, só não está presente nos relatórios de análise de resultado, que é uma coisa mais analítica e muito pouco criativa.

De resto está sempre presente e acho que tem que estar. Uma boa ideia mal apresentada perde força, o cliente pode não perceber, e uma ótima ideia pode morrer aí, porque não conseguimos passar a ideia na sua totalidade.

[Entrevistadora]

Achas que podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°?

[Entrevistado]

Sim.

[Entrevistadora]

Porquê?

[Entrevistado]

Primeiro, comunicação tem que ter criatividade para apresentarmos as nossas ideias e a nossa mensagem de uma forma diferenciadora e disruptiva, temos de ser diferentes de tudo o que os outros dizem para despertarmos a atenção. Mas também por esta questão de nos adaptarmos aos canais e aos formatos que estamos a comunicar, e acho que a criatividade tem um poder gigantesco, que é nós pegarmos num spot de TV e conseguirmos desconstruí-lo de tal maneira que essa mensagem consegue passar também em redes sociais, em rádio, ou noutros formatos.

[Entrevistadora]

Obrigada. Qual é que achas que é o fator mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

Para a comunicação de uma marca o que tem mais impacto é a relevância da mensagem que estás a transmitir. Em redes sociais estás sempre a ser bombardeado com informação e é normal que não vás reter nem um terço da informação com a qual és impactado, e por isso acho que é mais fácil reteres essa informação se achares essa informação relevante. As marcas tendem a comunicar muito em redes sociais mas muitas vezes perdem o foco, ou seja, ou os conteúdos são muito marca e não têm interesse para as pessoas que estão em redes sociais, ou passam pouco marca e podem ter muita relevância mas não passam uma mensagem e não criam algo diferenciador. A pessoa não fica com uma percepção da marca, com aquele conteúdo que acabou

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

de consumir, e por isso acho que a relevância é aqui um fator principal. Claro que depois é aliado com outras coisas, como por exemplo a criatividade.

Se falarmos de um sucesso mais prático, onde queremos que a nossa marca seja top of mind de 30% da população portuguesa, claro que a comunicação 360 tem um impacto muito forte. Muito possivelmente, se me perguntarem por uma seguradora, penso na Tranquilidade porque é a seguradora que sobe ao meu top of mind, porque tem uma comunicação, tanto above the line como under the line, que está sempre presente, comunica em todos os canais e mais alguns, está sempre na televisão, está sempre em outdoor, estás sempre a ser bombardeado com a informação da marca. Mas se me perguntarem o que é que diferencia a Tranquilidade da Fidelidade não sei dizer, porque a comunicação não é tão relevante para mim. Claramente que o objetivo da marca é criar awareness, e aí a comunicação 360 ajuda muito. Mas pode haver outro prisma, que é o de criares uma relação com a marca, que a comunicação 360 pode ajudar, mas que eu acho que é potenciado depois noutras plataformas. É o caso de redes sociais, em que tu crias afinidade com a marca e interages diretamente com a marca. Aqui, a comunicação já não é unilateral, como acontece na televisão, no outdoor. É ali que tu crias uma relação com a marca: a marca comunica para ti, mas tu também comunicas para a marca.

Isto era impensável há uns anos atrás, o consumidor criar conteúdo para a marca e a marca utilizar os conteúdos que são criados para comunicar. A comunicação deixou mesmo de ser unilateral e isto é positivo e tem tudo a ver com a relevância que as marcas têm para as pessoas, mas também que a comunicação das marcas tem para as pessoas, e acho que é isso.

## **ENTREVISTADO 2**

**Diretora do departamento estratégico**

**5 de Abril**

[Entrevistadora]

Tendo por base a ideia de que a comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estas redes sociais, eventos, websites,

entre outros, achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360°?

[Entrevistado]

Sim, acho que é evidente, tanto na Label como no geral das agências (sendo que algumas fazem mais do que dizem).

Face a um problema que te é colocado por um cliente e um briefing em que é preciso resolver um determinado problema ou tirar partido uma oportunidade, vais definir a solução e procurar os canais que podem ser mais úteis e mais relevantes para atingir esse objetivo e resolver esse problema ou tirar partido dessa oportunidade.

Houve um tempo em que as agências eram muito mais especializadas em fazer televisão, fazer imprensa. Depois as redes sociais passaram a ter que incorporar essa valência, as agências de branding só tratavam de marca, etc, mas hoje em dia, com a explosão dos canais e de opções, uma agência que só faça uma coisa pode ter dificuldades em chegar à melhor solução.

Uma coisa é a teoria e outra coisa é a prática e, portanto, isto é tudo muito bonito mas depois tem muito a ver com o budget, ou seja, isto é uma dose de realismo fundamental. Em teoria é tudo possível, tens todos os canais à disposição, tens tudo o que é possível para tentar dar a melhor solução e chegar às pessoas da melhor maneira para resolver aquele problema ou aquela oportunidade. Na prática não, porque tens um budget e portanto vais ter que encontrar uma solução que seja exequível com o budget que tens disponível. E, portanto, raras vezes o budget permite que tu explores todos os canais e todas as potencialidades que tens à tua disposição.

Agora, se a Label utiliza esta estratégia? Eu acho que sim, porque quando temos a visão adequado: há um problema, primeiro vamos pensar nele estrategicamente, o que é que se pretende fazer, a quem é que tem que chegar e depois avaliar, face ao budget, quais é que são os canais e as respostas que nós temos à nossa disposição, de uma forma agnóstica, ou seja, o que é que é mais útil, mais eficaz e possível, face ao budget que existe.

Portanto, a resposta é sim.

[Entrevistadora]

Certo, obrigada. Acreditas que esta integração é a chave para o sucesso?

[Entrevistado]

Sim, acho que sim, um bocadinho pelas razões que eu já disse atrás. Só quando tu consideras toda a panóplia, todo o espectro de canais de comunicação, é que podes chegar àquele que é mais eficaz e mais interessante para resolver o problema que tens em mãos.

Tu, à partida, tens uma visão fechada, só consideras certas coisas, as hipóteses de que tu chegues a uma solução de sucesso e eficaz são menores, do meu ponto de vista. Portanto, Agora sendo um bocadinho mais científica, menos impressionista, há uma fragmentação dos mídias e dos canais e há exemplos muito concretos, por exemplo a televisão, eu ainda sou do tempo em que havia só dois canais. Depois passou a haver quatro e foi a loucura, depois houve cinco, depois veio a televisão por cabo, também já havia parabólicas, mas isso era uma coisa super moderna, pudeste passar a ter acesso a canais estrangeiros, depois tens a televisão diferida, tens canais mais temáticos. O mesmo se aplica às revistas: revistas de especialidade, revistas de nicho. E claro a internet, o streaming e essas possibilidades todas. Portanto existe uma fragmentação muito grande, e quanto maior, maior afinidade com um determinado grupo-alvo. Por vezes até queres chegar a targets com um perfil tão específico que só mesmo indo a este nível. Mas tens sempre de fazer a combinatória das várias coisas, a integração é fundamental. Também é muito importante dizer que a marca é só uma e portanto ainda que tu possas ter de adaptar a mensagem a um target, a um canal e a um grupo de pessoas específico, ela tem de ser coerente, e portanto tem de haver integração, mesmo que tu multipliques e adaptes a objetivos um bocadinho diferentes e targets um bocadinho diferentes.

Acho que isto tem dois lados, um lado que é integração no sentido em que tenho de explorar todas as especialidades que estão ao meu alcance, mas ao mesmo tempo tenho de garantir que há coerência. Eu dou esta dupla leitura ao conceito de integração.

[Entrevistadora]

Ótimo. Qual o papel da criatividade na comunicação? Em que momento é aplicada?

Costumas aplicar, por exemplo, só no momento da ideação ou em todas as fases de desenvolvimento de uma proposta, no teu caso específico?

[Entrevistado]

No contexto das agências de publicidade nós temos “os criativos” e “os outros”, não é?

O que é que é a criatividade? Eu acho que a criatividade tem a ver com seres confrontado com um problema e tentares encontrar uma solução fresca, original, ou que estabelece relações inusitadas entre coisas.

Nesse sentido, eu acho que a criatividade não é uma coisa exclusiva dos criativos, é uma responsabilidade, é uma qualidade que toda a gente tem que ter e tem que aplicar.

Portanto em que momento é que é aplicado?

Em todas as fases, tu também podes ser criativo a definir o problema, que é uma parte muito importante, por exemplo, na estratégia. Depois tens que ser obrigatoriamente criativo a definir um caminho, porque é isso que vai fazer com que a solução possa ser surpreendente, inspiradora, diferente, verdadeiramente eficaz. E acho que isto não se esgota, uma das coisas fabulosas de criatividade é que ela não é matemática, não é?

Não é cheio de regras e não segue um percurso linear. Pode sempre aparecer um dado novo que te leva a explorar uma coisa diferente, que te leva a um olhar diferente. Portanto, eu acho que a criatividade, de facto, acontece em todas as fases de desenvolvimento da proposta.

Relacionando este tema da comunicação 360 e dos diferentes canais de comunicação: Tu tens que ter uma ideia, um conceito básico, que te garante a integração, mas depois a forma como vais materializar e explorar essa ideia no canal A, B, C, D, para os diferentes targets pode ser um bocadinho diferente.

E, portanto, há uma criatividade depois específica para isso.

Por exemplo, nas agências muito grandes e nos países com dimensões maiores, tu tens vários tipos de planeadores. Tu tens o planeador estratégico, que é aquele que tem de saber de negócio e

tem de saber interpretar números, estudar mercados e compreender problemas, e depois também fazer uma perninha na parte criativa, traduzir tudo isso para criativos para chegar a uma solução de comunicação.

Tens o planeador criativo, que só pensa em insights e em coisas relacionadas com a parte de comunicação e como comunicar com pessoas. E depois tens o planeador de comunicação, que só explora como é que eu agora pego nesta ideia e a vou adaptar a diferentes canais de mídia e a diferentes targets.

Tudo isto tem uma componente de criatividade e tudo isto tem explorações diferentes.

Sim, a resposta é sim.

[Entrevistadora]

Especificamente na tua área, consegues dar um exemplo de como é que tu usas a criatividade quando, por exemplo, tens um projeto em mãos?

[Entrevistado]

Para mim, a criatividade é um processo de pensamento.

Nós aqui temos os que “escrevem frases” e os que “fazem bonecos”, mas antes disso tudo está a ideia. E portanto, para mim a criatividade tem a ver com tu conseguires ter um pensamento interessante e diferente e fora de vulgar, ou então pode ser pura e simplesmente eficaz.

Às vezes não é preciso estar a inventar a roda e é mesmo a forma que vai tornar aquilo um bocadinho diferente.

Enquanto estratégia, eu acho que é muito na fase do briefing. Quando eu estou a assimilar a informação toda que o cliente passou no briefing, a tentar perceber aquela marca, aquele mercado, aquele target, como é a concorrência, quais é que são os desafios de negócio, etc.

E depois tem que pegar nisso tudo e fazer uma síntese em que eu proponho um caminho para ser ilustrado pelos criativos em bonecos, em palavras, o que quer que seja. Tem que ter uma solução

já em potência e tem que ser interessante e criativa, não ser uma coisa óbvia, um clichê, senão onde é que está a criatividade? Se eu proponho algo que é igual ao que o concorrente faz que já foi feito há 10 anos ou o que toda a gente faz, então não é criativo, certo?

Portanto, é muito aí.

[Entrevistadora]

Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360?

[Entrevistado]

Eu aqui posso dar-te outro exemplo, por exemplo, há uma coisa muito, Quanto mais criativa é a ideia, garantindo a tal integração, mais poderosa é a ideia, maior potencial ela tem para se espalhar, expressar em múltiplos exportes e de múltiplas maneiras.

Há um conceito muito interessante que esteve muito na moda, que é o conceito de platform idea, a plataforma de ideação, e isto é o sonho dos marketeers de grande consumo, que é terem uma ideia tão grande que nunca se esgota, e portanto a marca está sempre no mesmo território, mas está sempre a ser capaz de trazer novas interpretações e novas explorações daquilo, e isso é o melhor que se pode ter.

Por exemplo, o Kit Kat, “have a break, have a Kit Kat”, que é uma coisa que existe há anos, porquê? Porque a interpretação da pausa pode ser múltipla e diversa, desde o tipo aeroporto aos escritórios, isto é um exemplo de uma boa ideia.

“A plataforma da felicidade” para a Coca-Cola, a quantidade de coisas que aquilo teve, quando de facto é uma ideia muito poderosa da qual a marca pode falar em nome de, ou pode se apropriar, ou pode querer ser dona daquele território, e é uma ligação que não pode ser gratuita, tem que haver ali alguma causalidade, alguma racionalidade, mas que é surpreendente, é interessante, é grande, é verdadeiramente criativa, então depois tu podes multiplicá-la de múltiplas maneiras

Durante a minha vida trabalhei com algumas marcas muito grandes que estavam à procura disto, por exemplo, a McDonald's, que foi uma marca que trabalhei há muitos anos, tinham um problema. Tendo uma ideia central, depois tem de falar para famílias, teenagers, ... portanto, isso é um desafio dentro do desafio, que é como é que tu consegues ter uma coisa central, e no caso da McDonald's funcionou muito o I'm Loving It, aquela ideia dos prazeres simples da vida, ela tem que ser comum a todas e ter interpretações um bocadinho diferentes, ser mais cool para os jovens, ser um bocadinho mais certinha para as famílias, etc, e aos diferentes produtos.

E um outro exemplo interessante é a IKEA também, que eu trabalhei também durante muitos anos. Nós tínhamos um conceito, uma ideia, uma plataforma criativa, que era o Viva Mais a Sua Casa, que durou para aí uns 12 anos, que tem a ver com o facto de que o território da IKEA é a casa, a missão da IKEA é permitir às pessoas terem um melhor dia-a-dia na vida de todos os dias, nas suas casas, que é um sítio muito importante para o ser humano, e agora aqui dentro o que é que tu podes fazer? Milhares de coisas, em que tu vais cruzando esta ideia genérica com os produtos que tens para vender, os targets que tu tens, os diferentes canais, etc.

Portanto, sim, claramente é, e quanto mais poderosa e abrangente for a ideia criativa, mais tu podes fazer com ela.

[Entrevistadora]

E consegues pensar num exemplo aqui na Label?

[Entrevistado]

Sim, por exemplo, a Delta Q, o Expressialista.

É uma ideia criativa, uma plataforma criativa que fixa uma série de características e de posicionamento que se pretende que a marca Delta Q tenha, e que depois tu podes materializar, dar a conhecer, e comunicar de diferentes maneiras.

Outro exemplo, que é um trabalho que eu gostei imenso de fazer, é o da Revigrés, o Neocromatismo. Também é um conceito criativo, é claramente uma interpretação criativa para

algo que nós precisávamos de dizer, que era, isto é uma coleção de cerâmica colorida, mas que tem uma filosofia muito própria, com muita preocupação de sustentabilidade, em que as cores são racionalizadas, a uma palette less is more, que é para não estar a fazer excesso, ter a cor pela cor, e as cores também são escolhidas com um propósito, que é o da maior harmonia e maior proximidade à natureza, etc.

Nós encontramos primeiro uma tradução para isto, para este posicionamento e para o que nós queríamos dizer, e daí, o neocromatismo faz lembrar uma corrente artística então quando fizermos o evento de lançamento da coleção, vamos fazê-lo como se fosse uma exposição de arte, e vamos tratar os catálogos como se fossem livros de arte, etc.

Tu vais adaptando, fazendo crescer ou dando pequenos tweaks conforme o canal e o target. Depois temos o Parque Terra Nostra, a ideia de um legado de Encantado, esta ideia criativa depois guia tudo e serve de fio condutor para fazermos esta comunicação 360. Por exemplo, é um legado por força da história, não é? Porque é um jardim histórico, que vem de um parque histórico, porque tem uma diversidade botânica gigante, tem plantas exóticas, e é uma coleção que foi muito trabalhada ao longo dos anos, muito tratada. Quando vamos explorar, e isto é um convite para que as pessoas visitem, para explicar o que é que o jardim tem de especial. Quando vamos trabalhar este conceito em redes sociais, nós contamos histórias, o legado conta as suas histórias e mostra tudo aquilo que está para o lado, que tu vês só quando vês uma fotografia de uma flor ou de uma planta, toda a história, todas as coisas interessantes que existem, que é o lado do legado, e nós encontramos uma forma criativa, engraçada de fazer isto, que foi as plantas a falarem sobre elas próprias.

Por isso daí o lado do encantado, não é? Elas falam por si.

[Entrevistadora]

Obrigada. Qual o fator que consideras mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

Podem ser tantas coisas, a que é mesmo fundamental é a qualidade.

Tu até podes ter uma ideia, a qualidade e a relevância. Eu acho que são estas duas coisas.

A relevância porquê?

A mensagem, ou aquilo que tu estás a querer dizer, tem de ser duplamente relevante. Tem de ser relevante na associação àquela marca, que só porque eu quero ser muito cool e quero estar associada a coisas, e digo que sou, isso não me torna, não é? Tem de haver essa relevância e essa adequação entre a marca e aquela mensagem, não é? Cada um não pode falar daquilo que lhe apetece.

E depois tem de ser relevante para as pessoas, tem de ser uma coisa, opa, sim senhor, isto interessa-me, isto faz sentido, isto faz-me pensar nas coisas de uma maneira diferente, isto faz-me pensar em coisas que eu não tinha pensado, ou que nisso que eu me preocupava com isso, portanto, a relevância é muito importante.

E depois, a qualidade também é muito importante, porque o que quer que seja que tu faças, tu tens que fazer com qualidade. Não interessa se tens um budget gigante, ou se tu tens um budget muito pequenino.

O design tem que ser bom, o texto tem que ser bom, o trabalho de imagem tem que ser bom. Portanto, eu acho que estas duas coisas são absolutamente cruciais, a relevância e a qualidade. São os dois fatores de uma ponta de vista, são mais críticos para os projetos de comunicação.

[Entrevistadora]

Obrigada.

### **ENTREVISTADO 3**

**Account Manager**

**8 de Abril**

[Entrevistadora]

Tendo por base a ideia de que a comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam redes sociais, eventos, websites, etc., achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360?

[Entrevistado]

Sim, acho que sim. Porque uma vez que a Label inicia os projetos todos a partir da perspetiva da marca, ou seja, a marca está sempre no centro de todos os projetos, isso automaticamente permite-te depois perceberes como é que nos diversos canais, nos diversos meios, a comunicação pode ser efetivada.

A partir do momento em que, na minha perspetiva, tu trabalhas a partir da marca, há coerência, faz sentido e a campanha está pensada na sua raiz. Portanto, é uma questão de depois ramificares de facto e adequares o tom, as mensagens e até alguns materiais aos meios para onde vais estar.

[Entrevistadora]

Ok, obrigada. E acreditas que esta integração pode ser a chave para o sucesso? Se sim, porquê? Ou se não, porquê?

[Entrevistado]

Sim e não. Em parte, acho que sim. Porque em teoria, a comunicação 360 acaba sempre por ser muito mais fiável do ponto de vista dos resultados porque tu estás a comunicar para diferentes targets, através de diferentes meios e, portanto, vais mandatoriamente atingir uma franja maior de pessoas. E isso está totalmente direcionado.

Mas eu também acho que, às vezes, existem algumas campanhas muito motivadas por aquilo que estás a querer comunicar, seja um produto, seja uma ação, evento, o que seja, às vezes, não faz sentido tu estares a comunicar 360 porque o teu target é tão específico que é preferível tu te

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

focares naquele target específico, falares com aquelas pessoas, naquele meio que tu sabes que elas vão consumir, para chegares a eles e vais ter a mesma campanha ultra eficaz. Portanto, na teoria, a comunicação 360 é um fator crítico do sucesso e será, com toda a certeza, em campanhas de maior dimensão. Quando estás, por exemplo, a fazer um rebranding ou a lançar um produto de mass market que queres que chegue a todas as pessoas, aí sim, obviamente.

Agora, se estás a falar de coisas mais de nicho, se calhar tu não precisas de uma campanha 360. Se estás a falar para uma Gen Z, por exemplo, que não consomem tanta televisão, vale a pena estares a investir num spot publicitário? Se calhar é preferível investires mais numa comunicação digital, em Twitter, TikTok, etc. onde eles costumam estar. Por isso é que não há uma resposta certa para isto. Acho que vai depender muito do propósito da campanha.

[Entrevistadora]

Ok. Qual é que achas que é o papel da criatividade na comunicação e em que momento é que tu aplicas a criatividade? Se é, por exemplo, só no momento inicial, se é durante todo o desenvolvimento de uma proposta?

[Entrevistado]

Eu acho que a criatividade é um fator comum a todas as fases de um projeto, de uma proposta. A única questão é que, antes disto, está o briefing, está toda essa conceção estratégica para o projeto em causa. E, portanto, eu acho que é quase como nada se faz sem criatividade. Tu precisas dela mandatoriamente. E, portanto, eu acho que ela acaba por estar presente em todos os momentos. Embora nuns seja mais óbvio, noutros menos, mas a criatividade é o cerne da questão, como se costuma dizer, na minha perspetiva.

[Entrevistadora]

E, enquanto account, onde é que tu sentes que precisas de ter mais criatividade?

[Entrevistado]

No briefing. Porque, enquanto account, tens sempre uma visão um bocadinho diferente dos criativos. E é suposto teres, porque tens o contacto com o cliente, tens uma visão do negócio do cliente muito mais aprofundada, independentemente de depois os criativos também fazerem a sua pesquisa e etc. Mas a verdade é que, um account junta também aqui várias outras coisas de conhecimento, muito pelo dia-a-dia que nós temos, eu acho que onde tu podes acrescentar mais input criativo é aí, é muito na direção que tu dás ao briefing, para onde é que os encaminhas, para onde é que os fazes pensar, a criatividade já está a trabalhar aí, na verdade. Mas depois nós acabamos por ter também um papel importante no desenvolvimento dos projetos, quando vamos ver o projeto a meio do caminho, as direções que damos, o nosso feedback, tudo isso tem criatividade, não é?

Não é possível tu fazeres esta função bem sem teres um quê de criatividade também. Precisas de ter. Senão vais estar sempre muito pela rama, vais andar sempre para o lado muito funcional, que não é suposto.

Embora a função de account não seja criar puramente, a verdade é que precisas ter aqui uma leitura criativa das coisas, senão não vais saber vender o projeto, não vais saber vender a proposta e a criatividade por sua vez, vais ficar sempre aqui muito pela rama e na minha perspetiva não é suposto.

[Entrevistadora]

Ok, obrigada. Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°?

[Entrevistado]

Sim, eu acho que a criatividade é o ponto de tudo, não é? É o que faz tudo isto florescer. Podes ter o melhor produto do mundo, mas se depois a campanha ou o lançamento não responder de uma forma criativa...

Eu acho que o conceito de criatividade é uma coisa bastante ambígua, não é preto no branco, nem A nem B, aquilo para mim pode ser super criativo para ti pode não ser. Vai sempre depender das nossas experiências, das nossas referências, dos nossos gostos pessoais.

Agora o conceito de criatividade para mim está diretamente ligado a inovação, é tu pensares fora da caixa, pensares em coisas diferentes, ou coisas às vezes catchy e pequeninas, mas que são smart, que fazem a diferença numa campanha. Eu costumo dizer que às vezes não precisamos de criar a última Coca-Cola do deserto, as campanhas não precisam de ser todas isso. Às vezes basta teres um twist, uma coisa smart, como eu dizia, que te faça olhar para alguma coisa de outra perspetiva e de repente rouba-te um sorriso, uma coisa qualquer, faz-te ter uma reação, e eu acho que esse é um dos pontos fulcrais também para a criatividade.

Por isso sim, obviamente que a criatividade está, para mim, totalmente indexada a uma boa comunicação, ainda mais a uma campanha de comunicação 360.

[Entrevistadora]

E qual é o fator que tu consideras mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

É uma pergunta profunda, porque na verdade começa tudo na necessidade identificada, ou seja, o que é que efetivamente estás a comunicar, o que é que tu queres dizer. Esse é para mim o ponto de partida. Mas depois de estabelecida essa parte, de definido o propósito, um bom briefing, etc., eu acho que é uma junção de vários fatores. Tu precisas de adequar a tua mensagem, o que tu estás a dizer, ao target com quem estás a falar, quem são as pessoas para quem tu estás a comunicar. E isso também está diretamente ligado com os canais de comunicação que tu vais utilizar. Ou estás a comunicar para o público no geral, ou é um produto tão generalista que serve para todas as pessoas e tu defines um tom único de comunicação, uma mensagem única e há abordagem aí mesmo em todos os canais.

Sendo que aqui não pode entrar a questão de comunicar esparguete para a minha avó, não é igual a comunicar para mim, porque as percepções são diferentes, nós temos formas diferentes de interpretar as mensagens, somos de gerações diferentes. Mas enfim, se passarmos essa parte, estamos a falar de um produto generalista, eu acho que sim, tu fazes a campanha, podes entregar a campanha, a priori tu vais ter bons resultados.

Agora, se estiveres a falar de projetos de comunicação já mais específicos, para públicos mais específicos, eu acho que é uma junção de tudo isto. Tens que ter a ideia, e aí é o papel fulcral da criatividade, tens a ideia, mas agora como é que ela se materializa? Para os vários meios, podemos ter mais do que um target de comunicação e depois ter o target de consumo, mas se tiveres dois targets de comunicação, podes não dizer o mesmo a estes dois targets, porque eles têm percepções diferentes, consomem coisas diferentes, têm necessidades diferentes, isto é o que nos diz também a antropologia, os estudos de marca, etc, mas eu acho que é sempre uma junção de todos os fatores, por isso é que para mim é tão relevante haver uma estratégia de marca importante, e aí as agências de mídia são fulcrais nisso, de fazerem aqui um bom trabalho no que diz respeito à segmentação de públicos e segmentação de meios para cada público, para que depois disso também sirva a criatividade e a ideia e a campanha como um todo, para que tu possas trabalhar cada meio e cada output adequado às pessoas com quem tu estás a falar, mas se eu tiver que escolher aqui duas coisas fulcrais, eu acho que é maioritariamente a adequação ao meio e ao target, o bom briefing, porque sem um briefing tu não consegues fazer nada, sem perceberes efetivamente o propósito onde é que isto vem, qual é que é a necessidade, o que é que tu tens de dizer às pessoas, não chegas lá.

[Entrevistadora]

Ok, está ótimo, obrigada.

## **ENTREVISTADO 4**

**Diretor Criativo**

**11 de Abril**

[Entrevistadora]

Tendo por base a ideia de que a comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estas redes sociais, eventos, websites, etc., achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360?

[Entrevistado]

Sim, obviamente depende dos projetos. Nos projetos que nós fazemos, acima de tudo, o que define a amplitude que eles têm, se são 360, 180, 90, é o briefing em si. Porque há briefings que estão mais já canalizados, seja por questão de investimento, seja por questão do tipo de público que querem atingir, muitas vezes os projetos já vêm canalizados, já vêm fechados para um suporte ou para uma disciplina de comunicação, ou para um meio. Mas assumindo que são uma campanha para comunicar um novo bem, produto, ou serviço, ou o que for, eles muitas vezes já vêm fechados para o canal de comunicação ou para os canais de comunicação. Mas sim, nós sempre que podemos, trabalhamos projetos 360. Portanto, criamos a marca, lançamos a marca num evento, fazemos a campanha de publicidade, trabalhamos a marca ongoing em suportes digitais como redes sociais, sites, etc. Portanto, sim, temos essa capacidade, esse interesse, e claro que quanto melhor visão de helicóptero nós tivermos sobre as marcas, melhor conseguimos trabalhá-las, do que trabalhá-las isoladamente só numa disciplina de comunicação, portanto, relações públicas, ativação, publicidade, etc, ou num tipo de meio ou suporte de televisão, digital, etc. Portanto, a resposta é sim.

[Entrevistadora]

E consegues dar-me um exemplo aqui na Label de um projeto 360?

[Entrevistado]

Bem, fizemos a campanha do Comendador Palavra por Palavra há coisa de 3 anos, por exemplo, que era uma campanha em que colocámos os portugueses a dedicarem palavras no 90º aniversário do, ainda vivo na altura, Comendador Rui Nabeiro.

A campanha era, não sei se era exatamente 360, mas não devia andar longe, portanto, começando pelas coisas de maior visibilidade, teve publicidade, teve em televisão, em Out Of Home, que é outdoors, mupis, etc. Teve campanha digital nas redes sociais da Delta e também digital fora de social media, portanto, os Google Adwords da vida, criámos o site também, fizemos a comunicação de ponto de venda, que é outro dos suportes onde tu fazes a comunicação. Havia um produto, que era o blend do Comendador, que estava de alguma maneira ligado ao projeto, portanto, fizemos também ponto de venda.

Sim fizemos Out Of Home, como estava a dizer, em campanha tradicional, tínhamos proposto umas coisas mais ativacionais, que depois não aconteceram. O projeto também tinha um lado editorial, que depois também não aconteceu, de facto. Não fizemos a parte das relações públicas propriamente ditas, que essa acaba por ser, o que eu acho que se pode considerar que está dentro do 360 de comunicação ao serviço de uma marca ou de um produto, essa parte das relações públicas é uma, relações o que é que é geral não está dentro das agências de branding, nem de publicidade, e nós estamos nessa categoria, nas agências de branding, também fazemos advertising, e as relações públicas acaba por ser outra área de negócio. Portanto, eu nem sei se isso habitualmente é considerado dentro do 360. É considerado 360 na perspetiva da marca, é uma forma de comunicação, não é considerado 360 do ponto de vista da tipologia de agências que existe. Uma agência pode dizer que é uma agência de 360 e pode não fazer o RP. Essa parte das relações públicas, da assessoria mediática, media trainings, etc. Isso é outra, é uma coisa muito própria, é todo um outro mundo de comunicação, que envolve relações com as mídias, etc. Isso foi a única coisa que, na verdade não fizemos, tudo o resto acabou por partir de nós.

Para a Terra Nostra, estamos a trabalhar a marca na perspetiva, também 360, e de alto aqui acabamos por fazer muita coisa.

Fizemos a campanha de lançamento do expressionalista, a ideia de marca é nossa, a única coisa que não era nossa foi o próprio logotipo, e depois todo o seu desdobramento para a comunicação, muitas coisas mais do dia-a-dia, muitas newsletters de contacto com os clientes, o site foi depois revisto em cima da nossa visão, a campanha fomos nós que fizemos.

[Entrevistadora]

Obrigada. E acreditas que esta comunicação pode ser a chave para o sucesso?

[Entrevistado]

Sim, senão não era criativo, não é? É um pouco difícil tu distinguires aquilo que a marca é daquilo que ela diz e faz. Se não tiveres o que a marca diz e faz, o que a marca é, é sempre pouco, não é tanto uma marca, é um produto, não é?

Portanto, acaba por ser a parte da criatividade em comunicação que dá às marcas um corpo, uma voz, uma personalidade, uma maneira de agir, uma maneira de reagir, uma maneira de estar no mundo e na relação com a vida das pessoas. Portanto, se for isso, não há grande sucesso em quem trabalha marcas. Sem comunicação não há marca, na verdade.

[Entrevistadora]

Qual é que achas que é o papel da criatividade na comunicação, em que momento é que é aplicada, e no teu caso, se por exemplo aplicas sempre a criatividade, ou surge ali um momento em que sentes que tens de ser mais criativo?

[Entrevistado]

Essa pergunta é um pouco difícil. Podes repetir a pergunta?

[Entrevistadora]

Qual é que é o papel da criatividade na comunicação?

[Entrevistado]

Nem toda a comunicação é criativa, mas mesmo a comunicação que não é criativa, alguém teve de pensar nela, portanto, não há comunicação sem criatividade. Tudo aquilo que tu dizes é sempre um exercício criativo, que depois ou é menos ou mais criativo, portanto, eu nem consigo distinguir comunicação de criatividade. Porque ela é tudo, na verdade, agora, claro que tudo que consegues distinguir a criatividade na perspetiva do trabalho, do processo de trabalho. Há uma parte do trabalho que é o processo criativo, há uma parte do trabalho que é uma coisa mais analítica de receber a informação do cliente, há uma parte do trabalho que é a documentação, há uma parte do trabalho que é a produção, há a parte estratégica que é a tal vertente analítica antes dos briefings acontecerem, mas eu acho que a criatividade acaba por ser a pedra de toque, é o que faz a diferença em tudo, lá está, nem toda a comunicação é criativa, nem toda a comunicação tem de ser criativa no sentido mais inspiracional do termo. Do que significa criativo, algo criativo é algo por oposição a algo banal, que não é, não é? Mas para todos os efeitos, percebes o que eu quero dizer?

Mas nem toda a comunicação tem essa necessidade de almejar, ou capacidade, ou necessidade de chegar a algo que tu olhas e digas, “isto é muito criativo”, até porque a criatividade tem um valor de subjetividade também inerente. Portanto, por muito pouco criativa ou funcional que seja uma mensagem de comunicação publicitária em que meio for, há sempre uma pitada de criatividade ali, porque ou é nas palavras que dizes, ou é na maneira que tu entregas aquilo. Depois é discutível se aquilo é criativo do ponto de vista aspiracional, de criarmos uma peça criativa, é como a arte: um risco numa tela, podes discutir se é muito criativo ou não, isso é subjetivo, é posto à discussão. Agora, claro que uma obra que vá para lá do risco vermelho, e que tenha graus de complexidade maior, tanto do ponto de vista técnico, como do ponto de vista do raciocínio à partida será uma coisa mais criativa. Agora, lá está, isso é subjetivo, porque tu podes ver no traço vermelho algo super criativo, ele pode simbolizar a morte, o que for, e isso é super subjetivo.

[Entrevistadora]

E agora eu gostava de saber no teu processo de trabalho. Em que fase é que tu sentes que é mais necessária a criatividade? Sentes que é precisa em toda a fase, como tu já disseste?

[Entrevistado]

Sim, eu sou criativo, e por acaso, ou agora sou diretor criativo, criativo que gere outros criativos. Portanto, para mim é tudo sobre criatividade, em tudo. Há diferentes formas de criatividade. Na minha cabeça eu divido muito entre a ideia grande, que é onde está a criatividade pura das coisas, de estímulos. Para resolveres aquele briefing, o briefing é um puzzle que tem as peças todas soltas, e de repente podes montar esse puzzle, só que não há só uma forma para montar, tu podes montar esse puzzle de diferentes formas, não é? Portanto, na fase inicial, que é a da grande ideia, aí é onde a criatividade em estado puro tem mais valor, ou é mais preponderante, que é quando tu recebes esse puzzle que tens para montar, e vais juntar as tuas próprias peças da tua experiência e daquilo que tu sabes e da maneira como vês o mundo, vais juntar isso às peças que o cliente dá, e aí tu tentas chegar à ideia que orienta a resposta àquele briefing, seja de uma coisa 360, seja de uma campanha de ponto de venda, seja do que for.

Só que depois, a partir do momento que tu defines qual é a orientação, qual é o grande conceito para aquilo, a partir desse momento, tu entras na pequena criatividade, que ainda assim para mim é a criatividade, que é quando tu tens de executar a ideia, como é que ela se escreve etc, e tu aí estás na pequena criatividade porque estás no fine tuning, estás na seleção das melhores palavras para dizerem aquilo que responde à tua visão, ao teu conceito inicial, e depois, imagina para fazer um cartaz, um póster, ou o que for, trata cada elemento desse póster, é uma pessoa de olhos azuis, e de repente, afinal não é olhos azuis, se calhar é melhor ser olhos castanhos, e são pequenas decisões criativas que tu tomas, mas ainda assim são decisões criativas. Portanto a criatividade acaba por estar em tudo, mas de diferentes formas, é a criatividade da grande ideia, que é tal criatividade em estado puro, quando pensamos nesta coisa do que é ser um idiota, de gerar ideias, mas depois tens pequenas decisões de irs afinando as coisas, e várias pessoas contribuem para isso. Depois há o copy, há o diretor de arte, há o designer, há o 3D, e cada um deles depois tem a criatividade nas suas pequenas ideias, e eu enquanto diretor tenho de tentar tocar esta orquestra com mais ou menos influência, porque há projetos onde nem tens de influenciar muito, porque as pessoas são experientes e fazem o seu caminho. Mas há criatividade em tudo, em diferentes medidas e diferentes tipos de pensamento criativo, basicamente é isso. Quando decides se a peça de roupa que a pessoa tem vestida é vermelho ou azul, isso é um exercício criativo, porque há uma razão para tu teres de tomar essa opção estética criativa, se tem

devido a algum lado, mas é uma pequena decisão, é uma decisão muito mais pequena, porque já muitas foram tomadas para ir afunilando para essa pequena decisão, a grande ideia, já foram afunilando para aí.

[Entrevistadora]

Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360? Se sim, porquê? Se consegues dar um exemplo, se não, porquê também?

[Entrevistado]

Um dos fios condutores para a comunicação 360? Lá está, nem toda a comunicação é criativa, nem todos os suportes, ou todas as disciplinas, há suportes que às vezes se separam em várias disciplinas, mas enfim, uma campanha de ponto de venda, regra geral não tem de ser muito criativa, mas ainda assim, como eu dizia, ela tem sempre o seu nível de criatividade, seja mais aberto, como um filme publicitário, regra geral é aquele suporte onde se pensa que dá para ser mais criativo, uma campanha de ponto de venda tem peças de comunicação mais ou menos standard, fechadas, tem o tipo de mensagens que talvez já está fechado, porque tem de ser direto ao consumo, à compra, e ainda assim, dá para pensar criativamente, obviamente, à sua medida.

Portanto, na comunicação 360, sim, a criatividade acaba por ser um dos fios condutores, obviamente, novamente, com maior ou menor peso em função das disciplinas, dos projetos, dos clientes. Da mesma maneira, como há pouco eu estava-te a dizer, que há a grande criatividade mais na fase inicial do projeto, que é a ideia central para tudo, mas depois tens pequenas decisões criativas. Com os projetos 360 também acaba por ser um pouco a mesma coisa, por exemplo, tendencialmente, tu podes ser mais criativo, quando falamos da criatividade neste valor subjetivo de fazer coisas diferentes que surpreendam as pessoas e que só por terem esse valor de diferença, tu lhes reconheces valor.

“É uma coisa que eu nunca vi.” É criativo isso. A partir da fase, isso mais em campanhas de advertising.

Embora a criatividade se aplique diferentes medidas, em diferentes disciplinas ou suportes/ canais de comunicação, ela é um fio condutor. Possivelmente acaba nesse tipo de projetos 360, onde tu tens muitas decisões a tomar, porque cada disciplina de comunicação é quase como se tivesse o seu código, os seus dogmas próprios, porque elas permitem atingir as pessoas de maneiras diferentes e têm objetivos diferentes a serem cumpridos para as marcas.

A publicidade é uma coisa mais de awareness ou de notoriedade, que é tornar a marca conhecida. O ponto de venda tem mais o objetivo de colocar o produto na mão das pessoas, de vender, e as relações públicas tem mais o objetivo de credibilidade ou goodwill.

Obviamente, isto não é estanque. Tu podes fazer uma coisa de ponto de venda que concorra para outros objetivos. Quando fazem coisas em digital, também tem a ver um pouco com o awareness, mas acima de tudo tem mais a ver com engagement, com interação com as pessoas, com conseguir estar presente na vida, no dia delas. Portanto, a criatividade é importante, em medidas diferentes, em todas estas disciplinas. Mas eu diria que se calhar o fio condutor mais importante acaba por ser a estratégia.

Porque a criatividade em estado puro não olha a coerência. Enquanto o exercício criativo é muito fácil, no purismo de ser criativo, depois a marca falar de maneiras diferentes, em suportes diferentes. Agora, claro, se for um bom criativo, tu ajustas isso, já do ponto de vista estratégico, aos canais onde estás para cumprir os objetivos.

Mas aí, se calhar estamos a falar mais de outra linha condutora, que é a estratégia. Mas a estratégia em si também é uma coisa criativa, eu não consigo distinguir bem as coisas. Portanto, sim, a resposta é... É um fio condutor sempre com mais ou menor preponderância e importância, dependendo dos clientes, dos projetos, das disciplinas de comunicação, dos suportes de comunicação. Mas na comunicação 360 também há esta lógica da estratégia, porque é na estratégia que estão consolidados os valores da marca, o seu posicionamento, a sua ideia central. E a criatividade, acima de tudo, tenta traduzir estas coisas em coisas palpáveis, diferenciáveis para a marca, e que de alguma maneira façam sentido, relevância na vida das pessoas e consigam ter um impacto através da criatividade.

Só que lá está, não vale a criatividade a todo custo, ela tem de responder a algo. E quando não pensamos nesta coisa da criatividade em estado puro, ela responde a essa ideia estratégica da marca. A criatividade dá-lhe o corpo, a estratégia é o esqueleto da marca.

É um bocado assim. A criatividade é o coração, a estratégia é tipo o esqueleto, ou o cérebro, se quiseres.

A criatividade é o músculo que faz aquilo andar, é o coração que faz o sangue bombar e que, que lhe dá vida. Mas de repente quando estava a dizer que a estratégia era o corpo, pode ser no sentido de ser o esqueleto, é ela que solidifica as coisas à volta dela, ou pode ser o cérebro, que é no sentido de que é ela que tem contido a alma dessa marca. Pronto, e é um pouco isto.

[Entrevistadora]

Ok, obrigada. Qual é que é o fator que consideras mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

Há coisas que são óbvias, não é? A qualidade da equipa, os que trabalham, tanto do lado do cliente como do lado das agências.

Mas eu acho que a relação da agência-cliente é mesmo o mais importante. Porque os clientes têm sempre uma maneira própria de ver o mundo e a sua marca, e as agências entregam outra maneira de ver. Mas precisamos uns dos outros.

O cliente precisa da agência, precisamente, porque o cliente não consegue, nem nunca vai conseguir, traduzir um objetivo de negócio, ou de marketing, ou de comunicação numa campanha criativa. Não quer dizer que não haja clientes criativos, não é isso que está em causa, mas o papel deles não é esse, porque eles estão focados mais com o negócio.

E para o negócio é importante essa marca ser bem-sucedida. Portanto, acho que a relação é muito importante. Sem haver uma relação de confiança, é muito difícil de fazeres trabalho bom. Se tu não confias no trabalho da agência, vais sempre achar que eles não estão a fazer um bom

trabalho, vais sempre achar que estão num caminho errado. E aí não consegues construir grande coisa. Mas se não confias na visão que os clientes entregam para as suas marcas, vais estar a levá-los sempre para sítios que não estão certos.

Portanto, acho que tem a ver com a relação de confiança. É como nas relações, tu também só consegues ter uma relação boa, há medida que o que vais conhecendo a outra pessoa melhor. Porque senão estás a entregar aquilo que aquela pessoa não procura em ti ou naquilo que fazes.

E isso é vice-versa, da agência para o cliente, do cliente para a agência. Portanto, acho que a relação é muito importante para fazer um bom trabalho. Agora, claro que é possível fazeres um bom trabalho quando a relação começa, por exemplo quando os clientes abrem concurso para trabalhar com agências novas. Eles já têm uma visão do que aquela agência entrega. Portanto a agência comunica para fora, o trabalho que ela fez para outros também de alguma maneira diz algo sobre ela. E às vezes os clientes querem trabalhar com aquela agência porque é um trabalho de um pendor mais sexy, mais artístico, mais design oriented, o que for. Ou seja, no início da relação não há necessariamente uma relação de confiança, mas há uma expectativa fundada num conhecimento prévio que tens daquela agência. E às vezes os primeiros trabalhos até correm bem porque eles estão sustentados naquela primeira paixão inicial das relações. Mas depois, e aqui já estou a falar das relações humanas, as coisas podem correr muito bem ao início, mas de repente se não constróis essa relação de confiança, no ano a seguir aquilo pode já não dar.

Isto para dizer que a relação é sempre importante. Ela pode ser secundarizada ou passar para o segundo plano neste momento inicial onde as coisas começam a acontecer. Porque há vontade de querer fazer, etc, etc. Ou então podem correr logo mal, que é o que acontece muitas vezes, que é o cliente pensa que está à procura de uma coisa, coloca este desafio à agência, a agência responde e depois eles afinal percebem que não era bem aquilo que queriam, que é um clássico do “Queremos uma coisa super disruptiva”. E depois está do lado da agência interpretar isso. E muitas vezes os clientes quando pedem isso, não é bem isso que estão à procura. Porque lá está, eles veem as coisas de outra maneira, as palavras às vezes significam algo diferente para eles do que significam para as agências. E é aí que a relação acaba por ser importante.

Quando consegues ir para além daquilo que é dito, quando tu comesas a conhecer as pessoas que acabam por encabeçar ou por tratar a marca, é aí que percebes exatamente o que é que elas estão a dizer. Porque às vezes as palavras valem o que valem.

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Não é necessariamente o que é dito, não é necessariamente o que é procurado. E pronto, é isso.

Sintetizando, a relação é super importante, é o mais importante para a comunicação de sucesso, para fazer trabalho bom, seja uma nova marca, uma nova identidade, seja um subprojeto, qualquer responsabilidade social, uma campanha, fazer um evento, lançamento, o que for. A relação de confiança entre cliente-agência é o mais importante, Às vezes nessa fase inicial, a relação não existe, mas existe a vontade de a ter e há esse encanto da relação. E às vezes as coisas até podem correr bem. Ou pode haver um fit às vezes imediato, às vezes há mesmo um fit imediato. Como nas relações, não é?

E é isso. Acho que a relação de confiança que se estabelece é sempre importante.

[Entrevistadora]

Obrigada.

## **ENTREVISTADO 5**

**Designer**

**11de Abril**

[Entrevistadora]

Então, tendo por base a ideia de que a comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estas redes sociais, eventos, websites, etc., achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360?

[Entrevistado]

Pode.

No entanto, nem todos os projetos permitem isso e às vezes isso também depende da vontade do cliente, não é? Porque temos que ser estratégicos consoante o projeto onde estás envolvido, se faz sentido abordares todos os canais ou não. Eu não sei até que ponto é que isso não tem a ver com as valências da empresa, ou seja, tu podes contratar outsourcings para poderes entregar num trabalho 360, correto? Então sim, penso que sim.

[Entrevistadora]

E achas que esta integração pode ser a chave para o sucesso?

[Entrevistado]

Eu não acho que o sucesso da marca se prenda na comunicação 360. Acho que o sucesso de alguma comunicação dentro da marca pode depender da comunicação 360, não acho que a marca seja bem sucedida porque comunica 360. O que eu sinto, é que cada vez mais, as marcas estão a apostar cada vez menos em comunicação 360 porque elas trabalham mais os nichos de comunicação. Agora, as pessoas tendencialmente têm uma presença muito maior em digital. Por exemplo, quando eu comecei a trabalhar fazia quase sempre coisas para a televisão e agora não faço nunca, e se nós pensarmos numa comunicação 360 eu não acho que ela exista como, por exemplo, existia antigamente, onde tu tinhas alguns touchpoints no digital (porque isso sempre existiu) quer fosse newsletters, talvez a presença das redes sociais não fosse tão gritante, mas eu sinto que agora a comunicação é mais nichada relativamente aos touchpoints que tu tens na comunicação, quer seja de um lançamento de um produto, quer seja de uma campanha.

É um debate porque nem toda a gente acredita nisto, mas sinto que muitas das vezes os clientes também começam a apostar muito mais numa comunicação direcionada para um ou dois suportes e que privilegiam mais a presença nesses suportes, porque sabem que aquele produto em específico não vai ter sucesso se for comunicado noutros touchpoints e acho que a televisão e a imprensa, formatos impressos, estão cada vez mais a cair em desuso.

[Entrevistadora]

Qual é que achas que é o papel da criatividade na comunicação, em que momento é que é aplicada e no teu caso, no teu processo de trabalho, como é que a utilizas?

[Entrevistado]

Eu acho que a criatividade está em tudo o que nós fazemos, eu acho que é impossível tu poderes dizer que ela só existe na fase de ideação porque isso é mentira.

Eu digo sempre que o nosso trabalho é resolver problemas, que às vezes parece estúpido, não é? De repente a publicidade é algo que vai resolver um problema, mas efetivamente vai, tu partes sempre de um problema. O problema não precisa ser necessariamente mau, não é?

Mas é um problema, e tu tens que arranjar uma solução de uma forma criativa. A criatividade está na forma como tu abordas o projeto, ou seja, desde o briefing até à saída do teu projeto. É impossível que a criatividade não esteja associada a todas as fases do processo. Eu até acho que se tu não fores criativo nas soluções que vais apresentando ao longo do processo, o teu projeto vai sair coxo, porque sem criatividade tu não chegas a soluções. Muitas das vezes tu precisas de ser criativo porque tens um low budget, precisas de ser criativo porque tens muitas coisas para comunicar e só tens um canal, ... então lá está, a criatividade é impossível de ser dissociada do teu processo, quer seja no início, no meio ou no fim, não dá, ela está sempre lá.

[Entrevistadora]

E enquanto designer?

[Entrevistado]

É engraçado porque, sim, verdade, sou designer, mas às vezes as pessoas podem ter uma visão um pouco redutora do que é ser designer. Ser designer num estúdio de design e ser designer numa agência de publicidade não é bem a mesma coisa. Não quer dizer que existam designers que só efetivamente desenhem. Em termos de nomes, eu até acho que, tendo em conta o que faço, estou mais inclinada para ser diretora de arte do que efetivamente designer.

A criatividade está desde sempre no meu processo. Todos os projetos que eu recebo, mesmo que sejam do mesmo cliente para resolver talvez os mesmos problemas, eu tento aborda-los de forma diferente, quer seja por uma coisa nova que eu vi, ou por uma vontade que eu quero, do género “eu adorava meter qualquer coisa na rua assim”, então puxo isso para a frente.

Então eu sinto que o meu processo criativo nunca é o mesmo, porque eu também nunca sou a mesma a fazer as coisas. Eu vou evoluindo enquanto ser, não é? E isso reflete-se no meu trabalho.

Eu acho sempre que os nossos trabalhos são reflexo daquilo que nós somos, por mais que as pessoas possam dizer que não, eu acredito piamente nisso. E isso reflete-se quando tu estás mais em baixo, ou quando tu estás mais produtiva. O trabalho criativo tem muito isso, tem muito o reflexo da própria pessoa. Então para mim, o meu processo criativo nunca é o mesmo porque efetivamente eu nunca sou a mesma.

[Entrevistadora]

Ok e achas que podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°?

[Entrevistado]

Sim, porque tu não consegues dissociar a criatividade, mas acho que não é o único.

Ou seja, eu acho que a criatividade é como se fosse um manto invisível que está sempre a pairar sobre tudo. Depois a seleção de canais é uma coisa importante, o budget que o cliente tem é uma coisa importante, tu tens que ir adaptando, não é? Ou seja, tu não fazes uma coisa para a televisão e ela é *ipsis verbis* para o digital, etc.

[Entrevistadora]

Então consideras que é um fio condutor?

[Entrevistado]

Sim, sempre, claro. Se ele faz parte do nosso trabalho enquanto entrega de projeto, quer seja numa comunicação 360 ou 180, ela está lá sempre. Ela é o fio condutor, aliás, ela é a força motriz do teu trabalho. Quer seja numa comunicação com 10 canais ou 1 canal. Acho que ela é indissociável de todos os processos que tu tenhas e de todos os tipos de comunicação que tu tenhas.

[Entrevistadora]

Qual é que achas que é o fator mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

Acho que é um conjunto de coisas. Mas, acima de tudo, acho que é a forma como essa marca se percebe. Ou seja, que as pessoas que trabalham a marca, quer seja do lado da agência, quer seja da própria marca, consigam entender o que é que a marca é feita e como é que a marca comunica para as outras pessoas.

Ou seja, é um constante update entre o feedback que as pessoas têm da tua marca e tu ires-te reposicionando à medida que os teus consumidores vão exigindo diferentes coisas de ti.

[Entrevistadora]

Então é a relação cliente-agência e agência-consumidor?

[Entrevistado]

E cliente-consumidor, sim.

Tu estás ali como ponto, porque na verdade não és um decision maker. Eu acho que há um maior poder de decisão do lado do cliente e do lado do consumidor, do cliente porque tem o poder de transformar e do consumidor porque tem o poder de exigir.

Eu acho que a agência tem que estar alinhada com estes dois mundos. Ou seja, perceber o consumidor e saber entregar a vontade do consumidor ao cliente. Mas acho que sim.

Não é teres muito dinheiro, nunca. Às vezes não é teres comunicações 360, que era aquilo que eu estava a te dizer há pouco.

Se reparares, tu tens marcas muito bem-sucedidas e eu acho que a chave para isso, atualmente e daqui para a frente, é ouvires o que as pessoas têm para dizer sobre a tua marca.

As pessoas estão a exigir muito das marcas. Muito mais do que alguma vez exigiram.

É muito fácil as pessoas te cancelarem.

Por exemplo, a H&M está com uma polémica muito grande de greenwashing, apesar de todas as campanhas que fazem de reciclagem de roupa.

E sendo uma marca de fast fashion, mas que se quer posicionar como uma marca que faz o bem pelo planeta, por exemplo ir à loja deixar a roupa antiga e levar uma nova, sendo um benefício para o consumidor, mas também para o planeta.

Mas a verdade é que depois ninguém sabe o que é que acontece com essa roupa. E por isso é que eles são acusados disso e de outras coisas. E eu tenho visto cada vez mais pessoas que há 10 anos atrás consumiam desenfreadamente fast fashion, que à data de hoje, recusam-se piamente a fazê-lo, porque não estão de acordo com a proposta de valor da marca.

E aí perdes o teu sucesso, por mais dinheiro que tenhas, por mais comunicação que faças.

E transparência, não é? Ou seja, seres transparente na tua comunicação.

[Entrevistadora]

Ok. Obrigada.

## **ENTREVISTADO 6**

### **Brand Voice e Copywriter**

**11 de Abril**

[Entrevistadora]

Então, tendo por base a ideia de que a comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público através de todos os canais de comunicação, sejam estas redes sociais, eventos, websites, etc., achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado comunicação 360?

[Entrevistado]

Sim.

[Entrevistadora]

Porquê?

[Entrevistado]

Dependendo dos trabalhos ou projetos que pedem este trabalho mais 360. Trabalhamos nessa forma para conseguir explorar todo o potencial da marca e chegar aos targets necessários onde eles estão, os canais em que estão.

[Entrevistadora]

E consegues me dar um exemplo de projeto? Por exemplo, aqui na Label.

[Entrevistado]

Por exemplo a Delta Q, o lançamento da nova identidade, que foi para quase todos os meios e foi comunicação 360. Ou seja, toda a comunicação criada acabou por ser expandida aos vários canais e especificamente para vários canais, pensada especificamente para diferentes canais.

[Entrevistadora]

E acreditas que esta comunicação é a chave para o sucesso?

[Entrevistado]

Sim, pode ser. Até porque é importante nós conseguirmos reconhecer uma marca em todos os canais, em todos os meios.

Quanto mais diferenciados forem esses meios, mais centrada a marca é. Ou seja, ela não tem coisas diferentes em sítios diferentes. Embora o target seja diferente, a marca tem de comunicar com eles, mas ela deve ser ela própria.

E quanto mais 360 for, mais difícil e maior o desafio é de conseguires ser fiel à marca em vários meios. A importância está aí.

[Entrevistadora]

Ok, obrigada. Qual o papel da criatividade na comunicação? Em que momento específico a costumamos aplicar no teu dia-a-dia?

[Entrevistado]

Acho que o papel da criatividade na nossa área não tem momentos, é todo um momento. Desde o briefing até a própria apresentação, a criatividade está sempre a ser posta em prática. Não só no

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

produto final que entregamos, mas na forma como o trabalhamos, na forma como depois o apresentamos.

A criatividade para mim deve estar em todas as fases e em todos os momentos. Ela faz parte. Não há outra forma.

[Entrevistadora]

E enquanto copy, quando é que tu sentes que metes a criatividade a trabalhar?

[Entrevistado]

Acho pelo menos por mim, desde que recebo o briefing, começo logo a pensar, a arranjar as soluções.

Normalmente a criatividade surge quando não estou a trabalhar. Mas para a criatividade surgir é preciso estudar, é preciso estar dentro do problema. Acho que a principal forma de encontrares a criatividade certa é definires bem o problema.

E o principal desafio antes da criatividade é conseguires definir bem o problema. Se definires bem o problema, depois a criatividade surge com mais naturalidade e facilmente resolve o problema.

O que às vezes pode dificultar a criatividade é precisamente uma má definição do problema. Daí, até nessa fase, temos que ser criativos também e definir e perceber efetivamente qual é que é o problema, estabelecê-lo até formalmente, para que depois a criatividade resolva esse problema e seja mais focada em resolver esse problema. Às vezes é difícil resolver muitos problemas com uma ideia, então é bom definir o problema essencial.

Passa um bocadinho por aí.

[Entrevistadora]

E podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360?

[Entrevistado]

Sim. Como eu estava a dizer, a partir do momento em que tens um eixo de comunicação, tens uma ideia, a criatividade depois vai alimentando essa ideia. Costumo comparar isto quase como aquelas ampulhetas com areia.

Tens o problema e tens que o destilar e definir. A ideia está quase aqui naquele meio.

E a partir do momento em que tens a ideia, voltas a esplanar essa ideia, ela volta a crescer e desenvolver-se. Ou seja, é o afunilar o máximo até chegar ao tal problema e depois encontrar a tal solução e a partir dessa solução ela crescer e desenvolver-se para todos os meios, sendo que é uma e só ideia. Ela depois desmultiplica-se, mas é importante conseguir que ela seja esse tal fio condutor para estar agarrada a tal ideia essencial que quer que ela se transmita em vários meios.

Aqui a ideia tem que ser suficientemente elástica e tem que estar bem definida porque, as vezes, por necessidade de um meio desviamos-nos da ideia para tentar compensar o meio. Mas lá está a ideia é central precisamente por isso, que é para agarrar toda a comunicação nessa linha.

Portanto, sim, a criatividade é um dos fios condutores e tem que ser.

[Entrevistadora]

Qual é que achas que é o fator mais relevante para o sucesso de uma marca?

[Entrevistado]

Para já, eu acho que o mais relevante é a mensagem a passar. É conseguires perceber o teu target, perceber o teu cliente e perceber o que é que o teu target valoriza. Para mim, o sucesso é sempre medido do lado de lá.

Não é o que o cliente aprova, não é o que nós fazemos, é o impacto e o que as pessoas reconhecem na marca. Para mim esse é que é onde se mede o verdadeiro impacto das coisas. Nós podemos achar que está muito fixe, o cliente também pode achar que está muito fixe, mas se as

pessoas não se identificarem, se não se relacionarem é como estares a falar sozinho dentro de um quarto.

Portanto, eu acho que o mais importante e o mais relevante é mesmo a criatividade chegar, independentemente do canal. É a mensagem principal, podemos perguntar a uma pessoa quando viu um anúncio, ou quando viu aquela marca, o que é que pensa sobre ela. E aí tu tens esse feedback, se calhar não vai dizer *ipsis verbis* a mensagem que a marca passou, mas aquilo que ela sentiu e aquilo que ela percebeu. Para mim essa é a única forma de eu perceber se a mensagem passou, se as pessoas, ou quem nós comunicamos, conseguem destilar e verbalizar aquilo que sentiram em relação à marca, embora possam não usar nenhuma palavra igual, se elas perceberem o intuito e aquilo que nós estamos a dizer, então para mim essa comunicação foi eficiente.

Por isso sim, para mim esse é o principal fator, é o feedback do cliente. O resto faz parte, a seleção dos canais, etc., tem a ver com o target e o objetivo, etc. Também podes ser criativo nesta seleção, mas lá está, esta seleção de canais muitas vezes vem a priori, e a criatividade dá resposta a eles. Muitas vezes também acontece que a criatividade ou a ideia criativa pode sugerir canais diferentes e pode influenciar também a criatividade na escolha desses canais. Daí a criatividade ser importante e essa ideia central ser importante para te permitir não só dar resposta a um pedido óbvio, mas com ela também se poder expandir ou criar novos canais, ou criar novas formas de comunicação menos expectáveis ou que os próprios clientes não estejam à espera e que o próprio consumidor também não esteja à espera. Para mim é o mais relevante é fazer sentido a marca estar a dizer aquilo naquele momento, naquele sítio.

[Entrevistadora]

Obrigada.

## **ENTREVISTADO 7**

**CEO**

**16 de Abril**

[Entrevistadora]

Tendo por base a ideia de que a Comunicação 360 é uma estratégia que procura comunicar com o público, através de todos os canais de comunicação, sejam redes sociais, eventos, websites, etc. Achas que o processo que a Label utiliza na resposta a projetos pode ser considerado Comunicação 360?

[Entrevistado]

Sim, acho que sim. A Label categoriza-se como uma agência de gestão de marca. E, como uma agência de gestão de marca, nós temos que definir sempre estratégias omnicanal e portanto, nós temos que estar presentes em todas as fases do ciclo de vida das marcas.

Sim, a Comunicação 360 faz, obviamente, parte desta gestão integrada de uma marca em todos os touchpoints e em todas as fases da sua vida.

Portanto, sim, acho que nós utilizamos a Comunicação 360 na resposta a projetos, sejam eles quais forem.

[Entrevistadora]

E achas que esta integração pode ser a chave para o sucesso?

[Entrevistado]

Sim, eu acho que depende da fase de vida da marca. Poderá ou não estar mais ou menos integrada, mas, no geral, se eu tiver que responder de uma forma genérica, sim, é uma das chaves para o sucesso de uma marca. É a capacidade de integração nos vários canais e a capacidade da marca ter valor e acrescentar valor ao negócio em todos os canais onde está presente.

[Entrevistadora]

Consegues-me dar um exemplo de um projeto 360 aqui na Label? Ou de uma marca que trabalha mais a 360?

[Entrevistado]

Atual ou é indiferente? Atual posso dizer a Delta Q, é uma das marcas que nós trabalhamos mais do ponto de vista 360, porque trabalhamos desde a vertente da criação da marca, à construção da própria marca, até à expressão da marca nos vários canais. E, portanto, sim, no dia-a-dia nós utilizamos esta comunicação 360, quer no digital, em redes sociais, em ativações, em eventos, em publicidade, genericamente em todas as disciplinas da comunicação.

Projetos anteriores, há vários exemplos. Posso dar o exemplo do Banco Montepio, que nós criámos a marca de raiz e ativámos a marca em todos os canais onde a marca estava presente e, inclusivamente, abrimos alguns canais novos para a marca.

[Entrevistadora]

Ok, obrigado. Qual o papel da criatividade na comunicação? No teu caso se aplicas a criatividade de alguma forma?

[Entrevistado]

Na minha função, como gestor de uma equipa, neste caso de uma equipa que é uma agência, obviamente que tenho que ser bastante criativo na forma como consigo gerir as pessoas.

Mas, eu acho que o ponto principal é, quando nós fazemos a comunicação de marcas, aquilo que é o ponto que as diferencia é sempre alguma coisa que parte de uma ideia criativa. Seja de que nível for, seja mais funcional, mais aspiracional, é sempre uma ideia que está na base daquilo que é que é a concretização de uma estratégia de marca. E, portanto, o papel da criatividade, obviamente, é fulcral.

Acho que é incontornável que a criatividade é o elemento, se não for o elemento mais importante, é um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento da comunicação de qualquer marca.

[Entrevistadora]

Então, no teu trabalho, usas mais a criatividade para gerir a equipa?

[Entrevistado]

Eu uso uma criatividade mais funcional para gerir a equipa e uma criatividade diferente para gerir projetos dos clientes. Obviamente que, eu acredito que todos nós temos que ser criativos em algum momento da nossa vida e na forma como atuamos no nosso dia-a-dia.

Obviamente, eu, para chegar até aqui, para ter levado esta equipa até onde o levei, em muitos momentos tive que ser muito criativo. A gerir o que quer que tu possas imaginar, desde a gerir egos, a gerir finanças, tesouraria, a gerir vontades de colaboradores, vontades de clientes. Sim, portanto, temos que ser extremamente criativos na forma como abordamos qualquer aspeto do negócio.

O resto é aquilo que nós entregamos aos clientes.

[Entrevistadora]

Ok, obrigado. Podemos considerar a criatividade como um dos fios condutores para a comunicação 360°?

[Entrevistado]

Acho que sim, é um dos principais fios condutores. Não é o único.

Se podemos estar em vários canais e comunicar 360 sem criatividade, eu diria que podemos. Mas não consegues alavancar um tema que eu acho que é aquele que faz a diferença. Que é tu teres alguma coisa que é realmente única, diferenciadora para aquela comunicação, para aquele cliente, para aquela marca.

E portanto, sim, eu acho que a criatividade é o que está no centro disso.

[Entrevistadora]

Ok. E existe um fator mais relevante para o sucesso dos projetos de comunicação de uma marca?

[Entrevistado]

Nunca é só um fator, acho que é sempre um conjunto de fatores. Mas pronto, eu acho que uma estratégia bem definida aliada a um processo criativo bem implementado são as duas coisas principais. A ideia nunca pode ser a ideia pela ideia.

Uma ideia para mim só é boa quando responde a um conjunto de constrangimentos que estão identificados e consegue resolver e solucionar esses constrangimentos, ultrapassar esses constrangimentos e ainda assim entregar aos seus públicos algo que é diferente. E portanto, sim, a criatividade aliada a uma vertente estratégica bem definida, bem estruturada, acho que são os pontos principais e mais relevantes para o sucesso das marcas.

A seleção dos canais? Sim, claro que sim, consoante os públicos. Eu acho que isso depende sempre muito de onde é que as marcas querem estar. Mas acho que isso é uma vertente mais técnica e mais funcional da comunicação.

Obviamente que contribui para o sucesso também. Uma boa seleção de canais aliada a tudo o resto, obviamente que faz toda a diferença. Mas não diria que esse é um ponto que mais diferencia o sucesso dos projetos de comunicação.

[Entrevistadora]

A percepção da comunicação 360° e da criatividade, numa agência de publicidade

Muito obrigada.

## Anexo C: Protocolos de Consentimento Informado

### Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360° e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:

Francisca Sá

Assinatura do/a entrevistado/a:

Diogo Serra

Data:

04/09/2021

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360° e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:

Francisca Sá

Assinatura do/a entrevistado/a:

Rita Monteiro Mourão

Data:

5 de Abril de 2024

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360° e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora: Francisca Sá

Assinatura do/a entrevistado/a: Catarina Duarte

Data: 08.04.2024

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360º e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

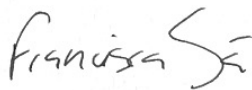
A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:



Assinatura do/a entrevistado/a:



Data: 11/04/2024

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360º e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:

Francisca Sá

Assinatura do/a entrevistado/a:

João António Mourão

Data:

11/09/2024

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360° e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:

Francisca Sá

Assinatura do/a entrevistado/a:

Augusto Pina

Data: 17/05/2024

Protocolo de Consentimento Informado

No âmbito de um estudo sobre “O contributo da comunicação 360° e da criatividade dentro de uma agência de publicidade para a consolidação de uma marca”, venho por este meio solicitar a sua participação na entrevista para fins de Relatório de Estágio.

O presente estudo é da autoria de Francisca Sá (aluna do IADE- Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia), orientado pela Professora Doutora Rita Monteiro Mourão (Professora Auxiliar do IADE, Universidade Europeia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Comunicação Audiovisual e Multimédia.

A sua participação no estudo é voluntária e requer sinceridade.

O entrevistado pode desistir a qualquer momento e a informação retirada será anónima, confidencial e apenas trabalhada para fins de investigação académica.

A entrevista será gravada e transcrita e terá uma duração de 30 minutos.

Afirmo ter compreendido os objetivos explicados pela investigadora, concordando participar.

Assinatura da Investigadora:

Assinatura do/a entrevistado/a:

Data:

16/04/2024



## Anexo D: Documentos de Caracterização Socioprofissional

### Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 25

Sexo: Masculino

Profissão: Social Media Manager

Experiência profissional (anos de trabalho): 4

Cargo que ocupa na empresa: Social Media Manager

Função na empresa: Social Media Manager

Experiência na função (anos na função): 3

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): Privada

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 51 anos

Sexo: Feminino

Profissão: Diretora de Planeamento Estratégico  
em Agência de Publicidade

Experiência profissional (anos de trabalho): 26 anos

Cargo que ocupa na empresa: Diretora

Função na empresa: Planeamento Estratégico

Experiência na função (anos na função): 21 anos

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): Privada

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 30

Sexo: feminino

Profissão: Account Director

Experiência profissional (anos de trabalho): 9

Cargo que ocupa na empresa: Account Director

Função na empresa: Account Account

Experiência na função (anos na função): 9

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): Privada

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 44

Sexo: MASCULINO

Profissão: CRATIVO

Experiência profissional (anos de trabalho): 20

Cargo que ocupa na empresa: DIRETOR CRIATIVO

Função na empresa: DIRETOR CRIATIVO

Experiência na função (anos na função): 5

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): PRIVADA

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 33

Sexo: feminino

Profissão: Designer

Experiência profissional (anos de trabalho): 19 anos

Cargo que ocupa na empresa: Designer

Função na empresa: Designer

Experiência na função (anos na função): 9 anos

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): privada

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 52

Sexo: MASCULINO

Profissão: BAND VOICE

Experiência profissional (anos de trabalho): 31

Cargo que ocupa na empresa: BAND VOICE

Função na empresa: BAND VOICE

Experiência na função (anos na função): 16

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): PRIVADA

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME

Documento de Caracterização Socioprofissional

Idade: 45

Sexo: MASCULINO

Profissão: GESTOR

Experiência profissional (anos de trabalho): 25

Cargo que ocupa na empresa: CEO

Função na empresa: CEO

Experiência na função (anos na função): 22

Tipo de empresa onde trabalha (pública, privada, outra): PRIVADA

Dimensão da empresa (PME, empresa familiar, multinacional): PME