

## **Cultura Organizacional: Uma Visão Criativa<sup>1</sup>**

Cristiano Max Pereira PINHEIRO<sup>2</sup>

Francisco Machado PEREIRA<sup>3</sup>

Franciele SILVA<sup>4</sup>

Camila Melo FERRARELI<sup>5</sup>

Débora WISSMANN<sup>6</sup>

Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

### **Resumo**

Este artigo tem como tema aprofundar e apresentar aspectos da Indústria Criativa com a Cultura Organizacional, tendo como cenário de estudo os profissionais da Geração Y e as Dinâmicas dos Setores Criativos influenciados pela Cultura Organizacional. O artigo tem como base a ideia inicial do texto “O que diabos aconteceu com a Geração Y?”, o qual discute abertamente a neoescravidão que esses profissionais sofrem. Como metodologia, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e formulário online. Serão aprofundados autores da Administração que balizam os estudos de Cultura Organizacional, de forma a realizar um contraponto. Em uma segunda etapa são realizadas enquetes com profissionais da área, apresentando uma diversidade de cenário dos modelos criativos. Como resultado, será possível compreender o fenômeno da Indústria Criativa se utilizando das suas próprias premissas para conquistar os criativos.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Indústria Criativa; Geração Y

### **INTRODUÇÃO**

Este artigo é parte de um estudo realizado no Grupo de Indústria Criativa da Universidade Feevale, ligado ao Mestrado em Indústria Criativa da instituição. O

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Orientador do Trabalho. Doutor em Comunicação Social (PUCRS) e professor do Mestrado em Indústria Criativa (Universidade Feevale); email: maxrs@feevale.br.

<sup>3</sup> Mestrando em Indústria Criativa (Feevale); email: chicomachadopereira@gmail.com.

<sup>4</sup> Estudante de Graduação 5º semestre do Curso de Jornalismo da Universidade Feevale; email: franciele.silva2008@gmail.com

<sup>5</sup> Estudante de Graduação 5º semestre do Curso de Jornalismo da Universidade Feevale; email: camilaferrareli@hotmail.com

<sup>6</sup> Estudante de Graduação 7º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Feevale; email: dekazinha@gmail.com

projeto do qual este trabalho faz parte tem como proposta entender o processo de consolidação e apropriação do conceito de Indústria Criativa pelo estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa possui apoio e fomento do CNPQ e da FAPERGS, e tem como objetivo traçar nesta etapa uma ligação entre o setor tradicional e o setor criativo.

A Indústria Criativa tem se usado das suas próprias premissas para se estabilizar com uma geração de trabalhadores inquietos, a Geração Y (Oliveira, 2010). A ideia do artigo se torna real com a provocação do texto “O que diabos aconteceu com a Geração Y?”, o qual o autor, o publicitário Ícaro de Carvalho, critica as empresas por escravizar seus trabalhadores por conta do *home office* e da tecnologia que temos disponível atualmente. É possível perceber que, ao longo do texto, ele traz ideias e fatos comuns na rotina do trabalho do criativo para dentro do universo da Cultura Organizacional. A crítica se dá por ver a diferença de estilo de trabalho do criativo para quem está empregado em outro setor. A premissa da Indústria Criativa de deixar o criativo trabalhar à vontade, pois precisa do intelecto e do conhecimento para produzir algum produto, instiga àqueles que possuem trabalhos regrados pela filosofia que guia a empresa. No entanto, é o próprio setor criativo que está abusando de seus ideais e fazendo com que seus trabalhadores atuem além do necessário, trabalhando em excesso e nunca se desligando da função. A vestimenta, o comportamento, as regras de etiqueta e os horários são fatores determinantes dentro do setor tradicional.

Uma empresa de qualquer outra indústria que não seja a criativa é regrada pela sua Cultura Organizacional, definida por Schein (1985) como “modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas, conforme Freitas (2000). A discussão acerca desse assunto se destaca logo na cultura organizacional, pois é o que define a filosofia de uma empresa. O setor criativo, por sua vez, não se detém a ideias fixas que guiem o trabalho do criativo. No âmbito trabalhista, a Indústria Criativa é, muitas vezes, criticada justamente por não possuir certa filosofia presente no setor tradicional.

O que se vê atualmente no mercado em que o profissional da Geração Y está inserido é uma certa hipocrisia do setor criativo. Vemos que as premissas da Indústria Criativa, como não ter horários fixos ou ter momentos de lazer dentro da empresa, por

exemplo, estão sendo utilizadas como artefatos que seduzem o trabalhador, quebrando a cultura organizacional existente. No entanto, o profissional acaba trabalhando em excesso e perdendo a essência do setor criativo, que é se utilizar do intelecto para trabalhar.

Este artigo tem como objetivo entender ambos lados e seus ideais, bem como compreender o cotidiano de quem está trabalhando nesse meio e se é possível perceber tal fenômeno. O estudo não tem a pretensão de consolidar tal hipótese, apenas apresentar dados científicos para que se entenda melhor e se identifique esse processo no mercado de trabalho. Como resultado, será possível concretizar a ideia de Cultura Organizacional dentro de uma agência publicitária, se encaixando com a *neoescravidão* que a própria Indústria Criativa gera a seus funcionários.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas palavras de Howkins (2005), Indústria Criativa é “uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual”. Além dessa definição, outras têm sido usadas para denominar o mesmo termo. Diversos conceitos se desenvolveram ao longo do tempo, desde os anos 1990, quando o termo foi primeiramente explorado. Cada país adaptou esse significado para a sua cultura e sua mão de obra nativa, o que resultou em várias áreas contempladas de acordo com a necessidade econômica da região. No fim dos anos 1990, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino Unido lançou um mapeamento da Indústria Criativa, cunhando, assim, um novo conceito, demonstrando que determinadas empresas podem ir além de seu papel cultural e podem, de maneiras mercadológicas, gerar valores consideráveis (HOWKINS, 2002). Deheinzelin (2011) define a Indústria Criativa como uma economia baseada em recursos intangíveis, já que sua principal matéria-prima é a ideia. Para a autora, nunca chegaremos, inclusive, a uma real definição da área e estaremos sempre em uma “versão beta”. Contudo, não possuir um conceito definitivo e absoluto pode, de alguma forma, ser benéfico pois, neste caso, cada local adequa-se à significação que mais lhe convém (REIS, 2012).

A Indústria Criativa é um assunto recente nas áreas de economia, educação e mercado; tendo diferentes setores contemplados de acordo com cada definição. Por se tratar de algo que se utiliza do intelecto no trabalho, a Indústria Criativa é percebida em organizações menos rígidas do que as do setor tradicional. Schein (1985), além de

definir Cultura Organizacional como crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e natureza humana, faz um estudo de campo para exemplificar tal fenômeno: visita uma empresa farmacêutica e uma empresa de informática. Na empresa do setor farmacêutico, os funcionários estão todos trabalhando em ambientes separados e isolados, respeitando a Cultura Organizacional daquela indústria, enquanto na empresa de informática há um ambiente aberto e despojado, primando o contato direto dos colaboradores para que possam trocar ideias entre si. Tal modelo e tal estudo surgiram a partir de uma discussão da decrescente economia americana e o sucesso das empresas japonesas. Por mais que o livro *Cultura Organizacional e Liderança* (1985) tenha sido lançado com a intenção de dizer que os líderes são pessoas inspiradoras dentro de uma organização, desmistificando a ideia da Cultura Organizacional ser inalterável, ele acabou servindo de base para entender esse novo fato que acontece dentro do setor criativo: o da liberdade em excesso que causa essa *neoescravidão* vivida. Schein ainda assim acreditava na Cultura Organizacional como a filosofia que guiava o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Robbins (2002) acredita que a Cultura Organizacional é feita por apenas sete características que capturam a essências da organização por si só, sendo elas: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade, estabilidade. Ainda há o conjunto de direitos e deveres que caracterizam a posição de uma pessoa em suas relações com outra, criando assim as relações de hierarquia dentro da organização e partindo para outro campo de estudo da Administração, o de Clima Organizacional.

Handy (2006), com o seu modelo dos “Deuses da Administração”, acredita que a gestão das organizações não é uma ciência precisa, mas um processo político e criativo, além de dizer que as culturas não são boas nem más, apenas inapropriadas para algumas circunstâncias, fazendo com que o fato de você não gostar de um determinado modelo torne a cultura inadequada para si, não inadequada por si só. Dentro desse modelo de deuses, Handy associa o setor criativo à Atena, a deusa da sabedoria, pois tem o dom da resolução de problemas; aloca recursos para resolvê-los; se utiliza de uma rede para a solução dos problemas, pois esta pode vir de várias partes da organização; tem talento, criatividade; é pró ativo e possui respeito mútuo; tem dificuldades com rotina. Essas são algumas características muito presentes no setor criativo, o que o diferencia do setor tradicional, representado por outros deuses: Apolo, deus da razão; Zeus, representante

de todos os deuses e Dionísio, deus da autonomia. A cultura de Apolo (ou burocrática) valoriza mais a função do que a pessoa que a exerce, já a cultura de Zeus é caracterizada por um poder centralizado com número reduzido de regras e fraca burocracia, facilitando as relações de afinidade e confiança entre os colaboradores. Por fim, a cultura de Dionísio tem por base o indivíduo, respeito mútuo e auto-responsabilização.

Além desses nomes, há um segmento de autores que trata especificamente de uma cultura com um modelo mais antropológico. Cavedon (1999) traz a Antropologia especificamente para dentro da Administração, onde ela ressalta a dificuldade de interdisciplinaridade, pois a Cultura Organizacional se apresenta como algo fechado, enquanto a antropologia busca estudar os mínimos detalhes para compreender o homem. Ainda assim, é possível interligar os dois campos. Baseada em Martin e Frost (1996), Cadevon (2008) aplica seus estudos em duas universidades para aprofundar o estudo antropológico em lugares que possuem uma filosofia concreta. Seu estudo começa em uma universidade privada, a Unisinos, e parte para uma federal, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Cavedon conclui que a integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra contraditório, concretizando-se o acionamento de "múltiplas perspectivas", não só do ponto de vista dos diferentes autores, mas, acima de tudo, pelos "múltiplos saberes". Os múltiplos saberes ali referidos são a ponte de ligação entre a Administração e Indústria Criativa, pois, segundo a Cultura Organizacional, cada trabalhador é uma peça única, que possui sua área específica de atuação; enquanto no setor criativo existem diversas tarefas a serem realizadas por um único funcionário. No estudo de Martin e Frost (1996), base do trabalho de Cavedon (2008), tal fenômeno é desvendado: a Cultura Organizacional adota múltiplas perspectivas e contabiliza diferentes enfoques; o estudo básico da Administração é uma perspectiva integradora (quando pode ser fragmentada e diferenciada). Ainda segundo Martin e Frost (1996), a metáfora do “rei da montanha” toma forma e ajuda a compreender o desmembramento da Cultura Organizacional que é visto na Indústria Criativa. Essa metáfora é composta por três tópicos: integração, a organização como um todo possui a mesma cultura; diferenciação, enfoca as diferenças existentes entre os grupos que compõem e, por fim, fragmentação, visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos indivíduos que atuam na organização. Deste estudo surgem teses a serem comprovadas por Cavedon (2008), que ainda são recorrentes na Indústria Criativa, tais como a) possibilidade da cultura

organizacional ser passível de gerenciamento ou não; b) identificação do método de investigação qualitativo ou quantitativo, que permita um descortinamento mais profundo do universo organizacional; c) existência de uma cultura organizacional heterogênea ou homogênea. Todas essas ideias do seguimento antropológico da Cultura Organizacional se contrapõem aos ideais primeiramente descobertos quanto a isso.

## **METODOLOGIA**

Após o desenvolvimento da fundamentação teórica deste estudo, este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados como base para a coleta de dados.

Quanto ao ponto de vista de seus objetivos, o presente estudo tem por característica ser uma pesquisa descritiva, onde o pesquisador não interfere nos fatos observados, apenas registra e descreve-os, segundo os mesmos autores citados acima. O objeto de estudo deste trabalho são indivíduos que trabalham em agências de publicidade.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e formulário online como instrumento de pesquisa. O estudo procurou levantar informações sobre o perfil e rotina do criativo inserido em agências publicitárias. Foram delimitados os temas e pontos mais importantes do processo criativo para a formulação das perguntas. O perfil do trabalhador também foi baseado em uma faixa etária que vai de universitários até pessoas da Geração Y, que já estão inseridas no mercado há mais tempo.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54). Já o formulário, respondido pela plataforma online Formulários Google, foi a forma usada como aplicação do método bibliográfico.

Quanto à abordagem do problema, temos um estudo qualitativo, pois não podemos traduzir em números a relação entre o mundo real e o sujeito. Os resultados são obtidos sem que exista métodos e técnicas estatísticas. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi sistemática, pois existiu um planejamento na pesquisa antes de ser realizada. Também existiu um plano para a organização e o registro dos dados obtidos antes de realizar a pesquisa. O instrumento

da pesquisa foi um questionário, pois não foi feito face a face como em uma entrevista, mas sim por meio eletrônico, onde não há contato direto com o respondente. (PRODANOV; FREITAS, 2013). Após estabelecer o valor total, que foi de 6.101 profissionais, mais 50% desse valor que trabalham informalmente, segundo o Observatório da Economia Criativa, realizou-se um cálculo amostral para saber quantos trabalhadores de agências publicitárias deveriam participar da pesquisa, com uma margem de 10% de erro. Antes da aplicação efetiva, realizou-se um pré-teste com 5 criativos selecionados pelos pesquisadores. Os mesmos foram convidados a responder a pesquisa, que foi enviada via redes sociais e, após, apontaram sugestões aos pesquisadores, visando o aprimoramento do estudo.

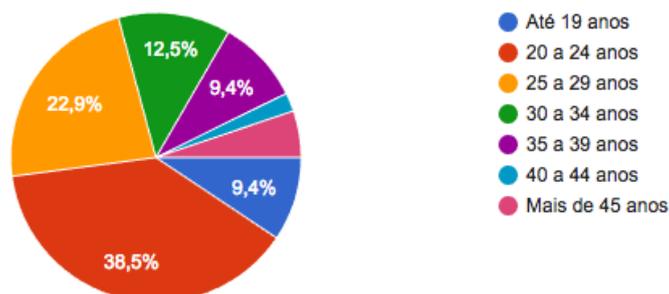
Quanto à forma, o questionário teve perguntas abertas, devendo o respondente dar a sua opinião e de múltipla escolha, onde uma pergunta fechada apresenta uma série de respostas, podendo o respondente optar por uma ou mais respostas, conforme estipulado pelo entrevistador. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## ANÁLISE

Nesta seção, o estudo procura discutir os resultados, que buscam exemplificar as constatações dos autores desta pesquisa. O questionário se dividiu em três blocos temáticos, que separavam os conceitos utilizados no estudo. No primeiro momento foi realizado uma pergunta-filtro para selecionar apenas criativos que trabalham em agências de publicidade. A pesquisa obteve 120 respostas.

A primeira etapa do formulário se destinava às informações pessoais. Inicialmente se perguntou a idade dos respondentes, onde os se destacaram os criativos entre 20 e 24 anos (38,5%), já os profissionais entre 25 e 29 anos equivalem a 22,9% das respostas do questionário.

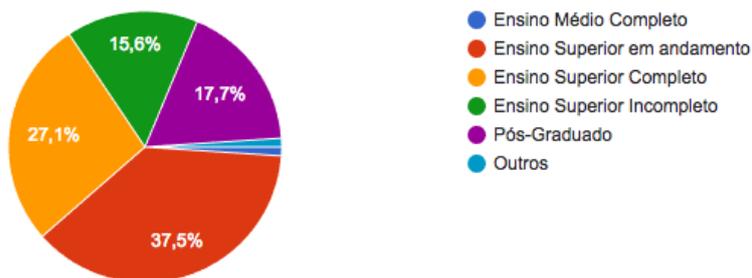
**Figura 1 - Faixa etária**



**Fonte: Autoria própria**

Na segunda questão foi perguntado sobre a formação dos criativos, onde 37,5% responderam ainda estar cursando o ensino superior. Ainda que no texto, o publicitário refere, principalmente, aos profissionais formados, é possível identificar que a *neoescravidão* pode afetar os criativos a partir da vida acadêmica.

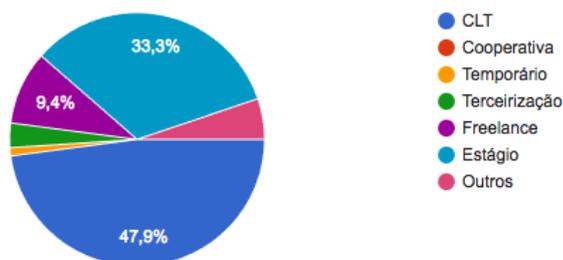
**Figura 2 – Formação**



**Fonte: Autoria própria**

Já no terceiro questionamento, a pesquisa perguntou sobre o tipo de contrato dos profissionais com as agências. Nesta questão a CLT obteve o maior número de respostas, com 47,9%. Os estágios ficam em segundo, com 33,3% das respostas.

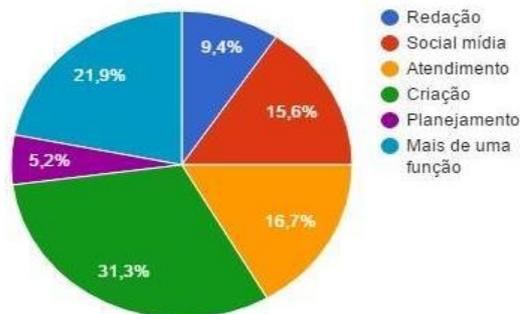
**Figura 3 - Tipo de contrato**



**Fonte: Autoria própria**

Quando se trata de setor em que atua dentro da agência, a área criativa ganha destaque, com 31,3%. Porém, muitas respostas se tornaram repetidas, como criação, planejamento, direção de criação, já que muitos profissionais trabalham em mais de um setor.

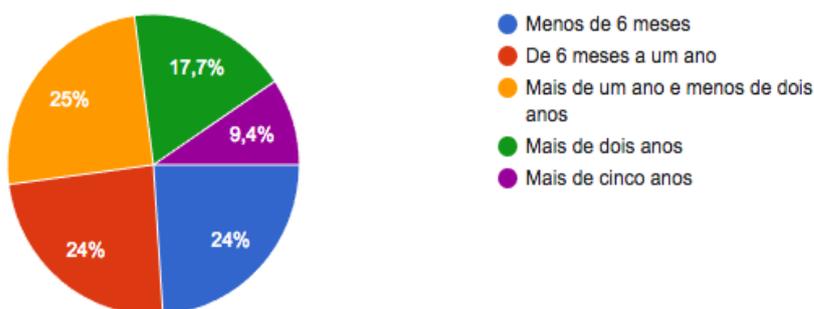
**Figura 4 - Setor que atua na empresa**



Fonte: Autoria própria

Quanto a questão de tempo trabalhando em uma mesma agência, as respostas são equilibradas, entre "mais de um ano e menos de dois anos" (25%), "menos de seis meses" (24%) e "de seis meses até um ano"(24%).

Figura 5 – Quanto tempo trabalha no mesmo local



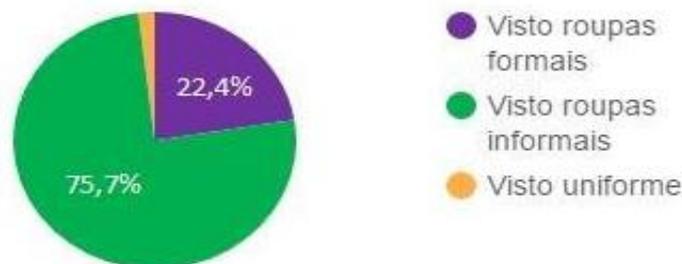
Fonte: Autoria própria

Na segunda seção foram feitas perguntas para esclarecer as questões profissionais. As duas primeiras perguntas dizem respeito ao uso de redes sociais. A primeira caracteriza o uso de plataformas online para trabalhar fora do horário, como para entrar em contato com clientes e colegas fora da agência. 75% dos respondentes afirmam que sim, usam as redes sociais fora do horário.

Já na segunda questão, em que foi perguntado se os criativos utilizam as redes sociais durante o expediente também para trabalho, facilitando o contato com os clientes, 94,8% das pessoas garantiram que usam as redes sociais no horário de trabalho.

Quando se trata das roupas que usam no ambiente de trabalho, 84,4% afirmam utilizar roupas informais, como bermudas e tênis.

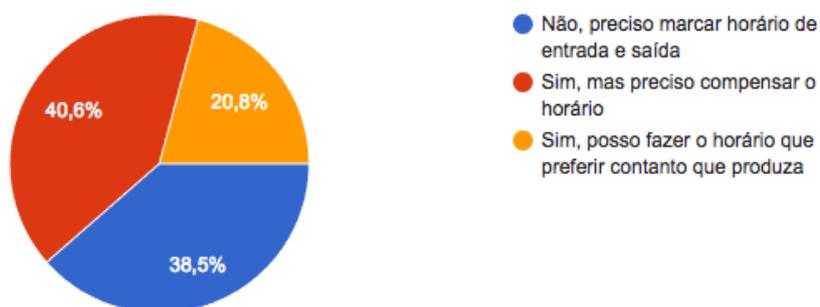
Figura 8 - Qual tipo de roupa usa no trabalho?



Fonte: Autoria própria

Na questão sobre o horário flexível, os resultados foram equilibrados. Com 40,6%, a resposta que se destaca é "sim, mas tenho que compensar horário". Mesmo assim, a opção "não, preciso marcar horário de entrada e saída" obteve 38,5% das escolhas.

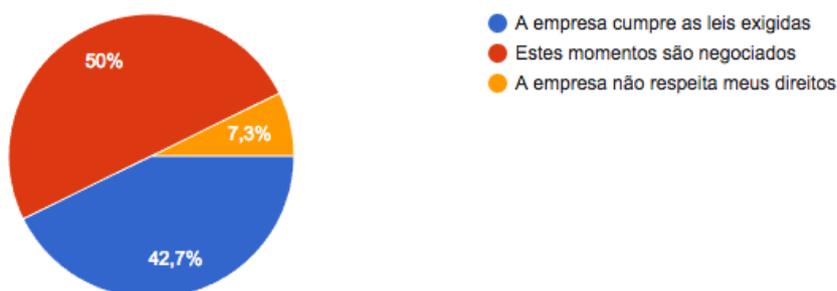
Figura 9 - Seu horário é flexível?



Fonte: Autoria própria

Na questão sobre folga, férias ou feriados, 50% das respostas apontam que estes momentos são negociados entre a empresa e o funcionário. A opção "a empresa cumpre as leis exigidas" representa 42,7% das respostas.

Figura 10 - Com relação à folga, férias e feriados



**Fonte: Autoria própria**

A última questão desta seção corresponde ao contato que os profissionais mantêm durante as férias. Esta pergunta vai de encontro com o texto publicado pelo publicitário Ícaro de Carvalho. As respostas foram variadas, mas as negativas predominaram. As respostas mostradas na tabela foram as mais relevantes. Os respondentes garantem que o período de férias é destinado para descanso e lazer. Mesmo assim, os profissionais afirmam continuar conectados.

**Quadro 1 - Quando está de férias, você entra em contato com seus colegas para falar sobre trabalho? Por quê?**

"Sim, porque gosto de saber o que está acontecendo."
"tento evitar ao máximo ou desligo o celular. Sempre há alguma ligação pedindo alguma informação..."
"Sim. Pq as vezes tem muitas demandas. Hoje atendo 12 marcas, então sempre ocorre algo fora do planejado. Na minha opinião quando se trabalha com mídias tem que estar 24h conectado! (Às vezes isso é um saco) "

**Fonte: Autoria própria**

Na terceira seção do formulário, foram feitas perguntas à respeito do ambiente de trabalho. O primeiro questionamento tratava dos estímulos presentes no local. As principais respostas indicam que videogames são os principais, seguido de lanches e comidas gratuitas disponíveis.

**Quadro 2 - Estímulos no ambiente de trabalho**

Eventos promovidos pela chefia em datas comemorativas, aniversariantes do mês, festas.
Lanche/comida
Música
Trabalho em um coworking, então o espaço tem livros e tudo o mais, mas ninguém os lê, até porque são mais pra enfeite do que pra outra coisa, não são títulos que chamem minha atenção. Não há nenhum espaço onde o silêncio deva existir, então isso é ruim quando tenho que conciliar meus trabalhos/temas do curso e/ou faculdade com meu horário de almoço no estágio.

**Fonte: Autoria própria**

Ao ser questionado sobre ambientes destinados ao estudo, como bibliotecas e salas, 77,1% respondeu que não existe um local como este na agência em que trabalha.

Falando sobre incentivo à criatividade, os respondentes afirmam que sim, os estímulos funcionam e que o ambiente é favorável para o convívio. Mesmo assim, uma parcela dos criativos, assim como o publicitário Ícaro de Carvalho, enxerga estes objetos não como estímulos, mas sim como desculpas para que os profissionais trabalhem mais e não reclamem, pois estão se "divertindo". Um exemplo desta situação é a resposta: "o ambiente físico é estimulante, mas na prática é 'esteira de layout'. Não há tempo para aproveitar o espaço."

**Quadro 3 - Considera o ambiente de trabalho estimulante para a criatividade? Por quê?**

"Não. Mal podemos conversar entre os colegas. E quem cria tem dia e horário pra fazer isso, tem que obedecer a pauta = ABSURDO. Nunca vi marcar horário pra criatividade..."
"Não, pois somos julgados o tempo todo e temos que nos adaptar as idéias dos diretores, sendo que nossas idéias raramente são ouvidas."
"sim e não. O ambiente físico é estimulante, mas na prática é "esteira de layout". Não há tempo para aproveitar o espaço."
"O ambiente é descontraído, pode ser estimulante, mas os processos e prazos limitam um pouco a criatividade."
"Sim, é um ambiente leve, colorido, com incentivos de criatividade como mesas de sinuca, cerveja... é um ambiente descontraído, o que estimula a criatividade e a produtividade"
"O ambiente é favorável ao convívio. Conversamos, escutamos música em conjunto, saímos para fumar, bater papo, tomar mate, café... Consigo um ambiente favorável pela falta de tensão que as regras de escritórios normais carregam."
"Sim, pois tem música, vista para a rua e um ambiente agradável."
"Sim, pois é um coworking que reúne muitas pessoas diferentes, e possui um espaço agradável a novas ideias."

**Fonte: Autoria própria**

Ao falar dos privilégios que a área pode possuir, as opiniões são controversas. Desta forma, a maior parte das respostas afirma que não existem privilégios ao trabalhar em uma agência de publicidade. Alguns dos comentários, reafirmam o texto do

publicitário. "Não, pois se trabalha bem mais, sendo que os privilégios são para compensar esse tempo que se passa na empresa".

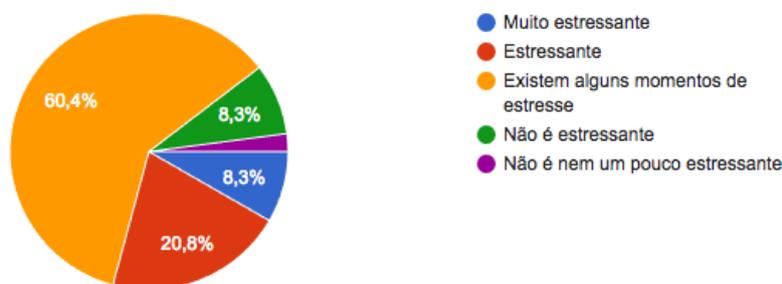
**Quadro 4 - Você acha a sua área possui privilégios comparada as demais? Por quê?**

"Depende, as vezes acho que sim, porque trabalhar com comunicação é o que sei fazer, mas há muitos desrespeitos para com o profissional da comunicação, especialmente com relação aos horários."
"Não, pois se trabalha bem mais, sendo que os privilégios são para compensar esse tempo a mais que se passa na empresa."
"Não. O ritmo de trabalho em uma agência não possibilita ao profissional uma boa qualidade de vida."
"Depende, acredito ser uma área com alguns privilégios quanto a flexibilidade e descontração no trabalho, mas também exige muita responsabilidade e dedicação. Todas as áreas tem seus privilégios."
"Sim, acho que como utilizamos mais a criatividade e temos que estar sempre antenados a tudo, acredito que se receber privilégios fazendo outras coisas durante o serviço incentiva a nossa criatividade e estimula a gente a desenvolver mais e melhor."
"Sim, como a flexibilidade e não exigência de padrões rígidos de vestimenta e conduta."

**Fonte: Autoria própria**

Para encerrar o formulário, o estudo optou por questionar o nível de estresse dos profissionais no seu dia a dia na agência.

**Figura 12 - Você considera seu dia de trabalho**



**Fonte: Autoria própria**

A maior parte das respostas (60,4%) garante que existem momentos estressantes, mas que são pontuais. A outra resposta mais selecionada foi que o trabalho é estressante (20,8%). Assim, demonstrando que muitos sentem a rotina de maneira negativa.

Embora os ambientes das agências publicitárias sejam considerados criativos, através da enquete foi possível perceber que nem todos os criativos estão satisfeitos com essa forma de trabalho. A *neoescravidão* também fica evidente com o uso das redes sociais e internet dentro e fora do horário de trabalho. A questão do *coworking* gera uma relação mais descontraída entre funcionários, que muitas vezes acaba limitando o indivíduo no sentido de exercitar sua criatividade. O trabalho fica como o cliente gostaria, e não como o autor pretendia. Além das relações amigáveis, as redes sociais acabam estremecendo relações entre funcionário e chefe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo bibliográfico, o qual foi possível entender a cultura organizacional que rege a Indústria Criativa, conseguimos entender tal fenômeno que existe nas agências publicitárias. O estudo concluiu que os publicitários estão sim sofrendo influência do ambiente criativo para que se sintam mais estimulados, embora isso seja apenas uma fantasia. Em todos os níveis, desde estágio até o trabalho efetivo, as pessoas entrevistadas sentem o estresse da rotina criativa, que tenta ser a mais descontraída possível, mas apenas como uma troca para um trabalho difícil. Isto vai ao encontro da ideia de Martin e Frost (1996) relativa a fragmentação, já que diferentes respostas e percepções acerca do trabalho denotam os já citados valores partilhados temporariamente pelos colaboradores em uma empresa.

A cultura organizacional, presente nas indústrias tradicionais, por sua vez, poderia ser uma alternativa para a solução de tal fenômeno: haveria regras a serem cumpridas e uma hierarquia de obediência. A Indústria Criativa não prega esse tipo de comportamento e acredita que cada um é uma peça essencial dentro do sistema, trabalhando em todos os setores. No entanto, essa maneira de trabalho acaba sendo falha, uma vez que os chefes das agências se abusam desse modelo. A ordem hierárquica acaba já existindo também. Lembrando Cavedon (2008), a Cultura Organizacional poderia ser tanto homogênea como heterogênea, especialmente nos casos relativos à Indústria Criativa. Uma filosofia que guia uma empresa pode ajudar a reconstruir a essência criativa dos ambientes de trabalho.

## REFERÊNCIAS

---

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Ufrgs, 2008.

DCMS (Department for culture, media and sport). **Creative industries mapping document**. Available at: [http://www.culture.gov.uk/Reference\\_library/Publications/archive\\_2001/ci\\_mapping\\_doc\\_2001.htm](http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2001/ci_mapping_doc_2001.htm).

DEHEINZELIN, Lala. **Economia Criativa e métodos para dar uma mão ao futuro**. Redige, v.2, n.02, p. 343-360, 2011.

FREITAS, M. E de. (1991). **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

HANDY, C. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

HANDY, Charles. **O Meu Eu e Outros Temas Importantes**. São Paulo: Actual, 2006.

HOWKINS, J. **The Mayor's Commission on the Creative Industries**. In: J. Hartley (ed.), *Creative industries*. London: Blackwell, 2005, pp.117-125.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. Londres: Penguin Books Limited, 2002.

MARTIN, J., & FROST, P. J. (1996). **The Organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance**. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 599-621). Newbury Park, CA: Sage Publications.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book %20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>, acesso em: março de 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 418p.