

2021

**Daniel
Almeida Palhares**

Cocriação remota entre equipas de agências publicitárias portuguesas: uma nova era de trabalho

2021

**Daniel
Almeida Palhares**

Cocriação remota entre equipes de agências publicitárias portuguesas: uma nova era de trabalho

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

Dedico este trabalho a meus pais que sempre me apoiaram em todas as fases de minha vida e desejos, a meus amigos que sempre estiveram lá para me dar um ombro amigo e consolar nos momentos difíceis, todas meus professoras e professoras que um dia já convivi, nos quais foram responsáveis por forjar minha mente e me preparar a uma nova fase de vida .

agradecimentos

Começo por agradecer a minha professora e orientadora, Doutora Ana Sofia Coutinho de Almeida Dinis Esteves, que me fez enxergar novas maneiras para se romper desafios, dentro e fora de sala de aula, por ter sido sempre muito humana em todos os nossos encontros e sempre ter buscado as melhores palavras sobre o que poderia melhorar, sem me desmotivar em nenhum momento. Agradeço também a meu Coordenador do curso, Rodrigo Moraes, que se tornou mais um amigo que posso contar em um país de que não sou natural, a todos os meus amigos familiares que sempre me apoiaram, a meus professoras e professoras que me ajudaram a construir bases para alcançar meus sonhos e aqueles que um dia duvidaram de minhas capacidades. Sem vocês, nada disso seria possível.

palavras-chave

#cocriação #ferramentas digitais #agências de publicidade
#trabalho remoto

resumo

Atualmente podemos observar que o mercado de trabalho sofreu inúmeras mudanças por causa da pandemia causada pelo COVID-19. Processos que antes eram presenciais, agora passam a ser cada vez mais realizados remotamente através de ferramentas digitais, as quais estão em constante evolução de acordo com o ambiente. Além da modernização tecnológica, os processos cocriativos também transitaram para o mundo virtual, sendo cada vez mais utilizados pelas empresas e agências, ao mesmo tempo que o lado humano no trabalho em equipe se tornou cada vez mais exigente e desafiante. Apesar do uso contínuo da cocriação, a maioria dos estudos retratam as interações entre grandes marcas e a sociedade, mas pouco sobre como se desenvolvem tais momentos dentro das agências de publicidade, especialmente em ambientes remotos. Deste modo, torna-se imprescindível investigar como os processos cocriativos, junto as novas ferramentas digitais, podem impactar nos momentos cocriativos realizados de forma remota, pelas equipas de agências publicitárias portuguesas. A metodologia de pesquisa adotada foi realizada em duas etapas: uma primeira de carácter qualitativo, e uma segunda de carácter quantitativo. A abordagem qualitativa foi realizada através de entrevistas online realizadas a diretores criativos das agências, com intuito de compreender como estão a ocorrer os processos de cocriação remota, que ferramentas utilizam e quais barreiras e aspetos positivos são promovidos com a utilização destes processos de forma remota. A segunda fase da pesquisa, implementada através de um inquérito online, destinado aos profissionais dos diferentes setores que uma agência possui, visou compreender se o conceito de cocriação de cada profissional é similar ao dos seus líderes, aspetos positivos e negativos de cada etapa do processo cocriativo realizado remotamente, que ferramentas digitais os auxiliam, qual a frequência da cocriação remota, bem como analisar se os pontos negativos das etapas cocriativas servem de motivos para influenciar na produtividade dos profissionais, afetando sua saúde emocional e psicológica. Após todas as duas análises, foi possível compreender que os processos cocriativos estão cada vez mais frequentes no ambiente de trabalho remoto, profissionais de diversas áreas já possuem experiência e conhecimento sobre o assunto, entretanto, por se tratar de um ambiente a distância, os momentos cocriativos acabam por sofrer com o impasse entre o racional e o emocional. A falta de motivação correta e as limitações do mundo virtual no dia a dia, são algumas das causas que acabam por prejudicar a qualidade na entrega dos projetos. Tudo isso passa a gerar novos desafios a serem estudados e enfrentados.

Keywords

#cocreation #digital tools #advertising agencies #telework

abstract

Currently, It's possible to inform that the working environment has changed because of the pandemic caused by COVID-19. Processes that were previously in-person are now being intensified remotely through digital tools, in which they are constantly evolving according to the environment. In addition to technological evolution, cocreative processes have had also their transitions for virtual world, greatly, each day more, reinforced in companies and agencies, while the human side of institutions was increasingly demanded. Despite the continuous use of cocreation, most studies portray about interactions between big brands and society, but little about such moments within advertising agencies. A place where, the human factor, there is still loss of times. Thus, it is essential to investigate how co-creative processes, together with new digital tools, can impact co-creative moments, remotely, between teams of Portuguese advertising agencies. The methodology adopted follows two types of research: quantitative and qualitative. The qualitative approach will be carried out through online distributions with the agencies' creative directors, in order to understand how remote co-creation is performed, which tools they use and which barriers and strengths they can perceive in the various projects. In addition, in a second phase, there will be an online survey, aimed at professionals from different sectors inside agencies, in order to understand if the concept of creation of each professional is similar to their leaders, which positive and negative points of each stage of the creative process, which digital tools help them, how often is co-creation, now remotely, and analyzing whether the negative points of the co-creative steps serve as reasons to influence the productivity of professionals, affecting their emotional and psychological health. It will thus be possible to understand the behavior of professionals today, their beliefs, opinions about what does not work, in addition to different proportions through interactive and modern processes. After analyzing the two phases, it was possible to realize that cocreative processes are, constantly, presente on virtual environment, professionals with different backgrounds show their knowledge and experience on the subject, on the other hand, leading with all the challenges totally isolated from the society, may develop a battle between the rational and the emotional feeling. The lack of motivation from the leaders and the virtual limitations, are some of the reasons which end up to disturb the delivering of the final projects. All this leading a new rise of challenges to be studied and faced.

INDÍCE

INTRODUÇÃO	1
Definição da problemática	1
Objeto de estudo e objetivos de investigação	5
Estrutura	5

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 - COCRIAÇÃO

1.1 Cocriação de valor	7
1.2 Cocriação nas organizações.....	8
1.3 O uso de processos de cocriação nas agências de publicidade.....	11
1.4 Interação com os stakeholders	13
1.5 Desafios da cocriação	15

CAPÍTULO 2 – COCRIAÇÃO, DESAFIOS E MUDANÇAS

2.1 Uma nova era para a publicidade	17
2.2 Trabalho remoto e ambientes cada vez mais digitais.....	18

CAPÍTULO 3 - MODELO DE ANÁLISE

3.1 Problema e objetivos de investigação	21
3.2 Formulação das hipóteses	22

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 Pesquisa qualitativa	26
4.2 Pesquisa quantitativa	27
4.2.1 Teoria de análise estatística	28
4.3 Instrumentos e procedimentos	29
4.3.1 Instrumentos de medida I – entrevistas semi-estruturadas.....	29
4.3.2 Instrumentos de medida II – inquéritos online	31

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS
ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

5.1 Breve apresentação dos participantes das entrevistas	36
5.2 Análise do conteúdo das entrevistas	37
5.2.1 Cocriação	37
5.2.2 Processo de cocriação na atualidade do trabalho remoto.....	39
5.2.3 Pontos negativos e positivos do processo de cocriação remoto	40
5.2.4 Novas ferramentas digitais, pontos positivos e negativos	41
5.2.5 Cocriação remota, pontos positivos e negativos	43
5.2.6 Resumo dos resultados da pesquisa qualitativa	44

ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITO ONLINE

5.3 Análise do conteúdo dos inquéritos online.....	45
5.4 Análise dos principais resultados.....	46
5.4.1 Satisfação com o teletrabalho	47
5.4.2 Nível de produtividade	47
5.4.3 Processo de ideação remoto	48
5.4.4 Benefícios e obstáculos do processo de ideação remoto.....	49
5.4.5 Processo de avaliação remota	51
5.4.6 Benefícios e obstáculos do processo de avaliação remota.....	51
5.4.7 Processo de implementação de resultados remotos	53
5.4.8 Benefícios e obstáculos do processo de implementação de resultados remotos.....	54
5.4.9 Definição de cocriação	55
5.4.10 Ferramentas digitais	56
5.4.11 Importância do processo de cocriação remoto e sua frequência atual.....	57
5.4.12 Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa.....	59

CONCLUSÕES.....	61
-----------------	----

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	64
BIBLIOGRAFIA	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tempo de carreira na área de trabalho.....	46
Gráfico 2: Satisfação com o teletrabalho.....	47
Gráfico 3: Nível de produtividade no teletrabalho.....	48
Gráfico 4: Processo de ideação remota com o cliente.....	49
Gráfico 5: Pontos positivos e negativos do processo de ideação remota com o cliente.....	50
Gráfico 6: Processo de avaliação remota com o cliente.....	51
Gráfico 7: Pontos positivos e negativos do processo de avaliação remota com o cliente.....	52
Gráfico 8: Processo de observação de resultados remotos com o cliente.....	53
Gráfico 9: Pontos positivos e negativos do processo de observação de resultados remotos com o cliente...54	
Gráfico 10: Definição de cocriação.....	56
Gráfico 11: Ferramentas digitais.....	57
Gráfico 12: Caracterização do processo de cocriação.....	58
Gráfico 13 Frequência do processo de cocriação.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:	28
Tabela 2:	29
Tabela 3:	36

ANEXOS

Anexo 1 – Quadro comparativo entre questões da entrevista a diretores criativos das agências publicitárias portuguesas.....	69
Anexo 2 - Quadro comparativo entre questões do inquérito a profissionais de diversos setores das agências publicitárias portuguesas.....	77
Anexo 3 – Carta de apresentação a diretores criativos das agências portuguesas.....	85
Anexo 4 – Lista das agências selecionadas para entrevista a diretores criativos.....	87
Anexo 5 – Inquéritos	89
Anexo 6 – Guião de entrevista	90
Anexo 7 – Medidas de adequação da amostra	94
Anexo 8 – Consistência interna da amostra	95

INTRODUÇÃO:

A presente dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Design & Publicidade no IADE-Universidade Europeia. A escolha do tema desta investigação incidiu sobre as formas como o recente aumento do contexto de trabalho remoto, tem afetado os processos de cocriação realizados em agências publicitárias portuguesas, e contribuído para o intensificar ou mitigar os desafios já existentes destes processos.

O autor propôs trabalhar com tal tema por diversos fatores: como designer profissional, tende a estar a par sobre tudo que está a acontecer e revolucionar o mercado para fins de aplicações em seus projetos futuros; e também pelo fato de que a cocriação voltou a ser uma tendência no mercado de forma muito intensa e tal intensidade provoca *gaps*, principalmente nas interações humanas, na qual é um dos principais pontos negativos das grandes agências. Coloca-se ainda o interesse de processos de cocriação se encontrarem mais estudados entre grandes marcas e os seus clientes, mas em menor escala dentro de agências publicitárias, de forma a apoiar o processo criativo e o trabalho diário das agências. E por último, mas não menos importante, este trabalho foi também motivado pelo facto de o mundo ter tido de se adaptar rapidamente a um novo regime de trabalho à distância, trazendo pontos bons e ruins ao mesmo tempo, que merecem ser observados mais detalhadamente.

DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA:

A pergunta de partida que define esta problemática propõe perceber o impacto do atual e futuro contexto de trabalho remoto nos processos de cocriação, incluindo benefícios e desafios ou barreiras, com aplicação específica ao trabalho criativo de uma agência de publicidade.

A cocriação vem sendo cada vez mais aplicada por todos os tipos de empresas no mundo inteiro, seja ela grande, média ou pequena. Os líderes e profissionais que se esforçam para acompanhar as tendências globais já, alguma vez, pesquisaram e tentaram compreender mais sobre o significado de cocriar, para assim construir uma melhor relação com todas as partes interessadas de um serviço/produto (Wrycza & Maślankowski, 2020; Ramaswamy & Gouillart, 2010). Tal abordagem se tornou uma tendência laboral, pelo fato de que os consumidores começaram a se tornar mais ativos do que passivos com relação às mensagens publicitárias, conseqüentemente requerendo mais do produto final do que antigamente. Mais do que isso, o consumidor passou a desejar fazer parte da construção do objetivo desejado (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Desde esse momento, as empresas passaram a lidar com outro estilo de consumidor. Se torna uma parte mais ativa, mais crítica, ousada e que demanda muito mais qualidade no produto/serviço para

solucionar suas demandas do dia a dia. Uma perspectiva totalmente diferente do padrão baseado na regra dos 4P's (preço, produto, promoção, praça). É uma pessoa que procura encontrar sensações, momentos, viver experiências boas, que o ajudem se sentir ativo, como contribuidor de algo que foi criado para melhorar a vida da sociedade (Jaakkola & Alexander, 2014).

As metodologias criativas e seus instrumentos permitem fazer com que o tempo gasto entre as equipes seja economizado, a energia produtiva se mantenha em um nível equilibrado e tenha o custo de produção diminuído com resultados extremamente altos (Dann, 2018). Outro aspecto que foi alterado é que, as entidades corporativas, cada vez mais voltadas a essa nova forma de produção interativa, começaram a compreender que o ato de partilhar conhecimentos, informações sobre determinados assuntos com demais entidades do mercado, pode ser mais valioso do que manter trancado a sete chaves, com medo de que a concorrência passe à frente (apesar de ainda assim, ser prudente escolher sabiamente o grau de informação que se pretende tornar disponível a todos).

Por incrível que pareça, tais companhias que tendem a praticar esta nova tática, são as que obtém maior lucro com inovações patenteadas (Goyal et al., 2020). Isso ocorre não somente com empresas de menor dimensão que precisam ter seu diferencial bem definido e trabalhado para encarar o mercado, como também acontece com multinacionais como a General Electrics (GE), que percebeu a importância da metodologia cocriativa, além de analisar que em outras situações, ter milhares de empregados em uma determinada função pode não ser muito vantajoso.

Todavia, todo lado positivo também tem seus pontos negativos. Segundo profissionais reconhecidos do mercado da publicidade, existem alguns fatores que desfavorecem o processo co criativo entre as equipes. Um exemplo é o de Frank Pynenburg, Diretor de comunicação da Philips, que afirma que uma das maiores desmotivações e problemas que se enfrentam quando o assunto é cocriar, é a falta de uma comunicação clara, detalhada e o impulso de se iniciar logo o projeto em si. Muitos clientes acabam por demandar tudo o que lhes vem à cabeça, ideias gigantes com recursos limitados, conseqüentemente, fazendo com que muitas fases do processo co criativo sejam altamente prejudicadas, além de criar um caos interno entre os membros da equipa e uma intensa confusão mental. Detalhes importantes acabam por se perder ou até mesmo não terem o devido foco e, muitas das vezes, o resultado entregue não tem nada a ver com o problema inicial de fato (Vallence, 2014).

Já para *Simon Wassef*, estrategista chefe na *SID LEE*, uma das maiores questões é que, todos aqueles que chegam a procurar agências publicitárias, tem o estereótipo de que os profissionais precisam e vão atender todos os desejos que os clientes têm instantaneamente (Vallence, 2014). Aliado à questão prévia, comentada por *Pynenburg*, da pressa de ter o maravilhoso insight a qualquer custo e o mais rápido possível. A questão aqui é que, para a construção de um relacionamento mais saudável e uma produção mais efetiva, as entidades que procuram as agências têm que desmistificar o conceito de que os profissionais

de comunicação sabem tudo e estão prontos para resolverem qualquer problema que lhes for imposto (Vallence, 2014). É necessário reforçar a ideia, a criação de um insight é realizada através de muita pesquisa detalhada sobre os elementos internos e externos do assunto, além de aspetos peculiares que irão tratar de criar todo o universo da mensagem persuasiva, para atingir, de facto, o objetivo proposto no início do projeto. Assim, há a necessidade de maior abertura e flexibilidade mental por parte dos clientes (Bidlake, 2013).

De qualquer forma, os pontos que precisam ser melhorados não existem apenas dentro das etapas de um processo co criativo. Está também enraizado dentro dos profissionais e suas formas de lidarem com os problemas levantados. É como *Charles Vallance*, fundador da *VCCP*, sugere. Para ele, um dos comportamentos que precisa ser alterado, é como as equipas chegam a soluções. É importante ter o foco nas ideias e não nas campanhas. O que acontece é que na maioria das vezes, nossas ideias e soluções são voltadas para instrumentos, metodologias e técnicas que já conhecemos e sabemos que irá dar certo, justamente para atender todos os objetivos estipulados. Entretanto, essa normalização e padronização pode nos fazer perder extremas oportunidades e benefícios adjacentes. Se focarmos cada vez mais em nossas ideias em si, nos tornamos mais neutros em termos mediáticos (Vallence, 2014).

Também é enfatizado que a praticidade é vital para que um processo co criativo sobreviva. Cada vez mais as pessoas necessitam explicar seus argumentos de forma simples e direta. É necessário transformar aquele grande número de pontos e ideias listados, em uma frase curta ou menos. Justamente pelo simples fato de que nós, acima de tudo, estamos cada vez mais fragmentados em nossas percepções, visões e crenças, e quando uma ideia é lançada, entretanto, passa a ser vaga para a maioria das pessoas, tem a possibilidade de ir abaixo, por mais que seja a que vale um milhão de euros. Tudo isso, sem esquecer o fato de que toda integração é pessoal e é extremamente difícil transformar algo complexo em simples, sendo necessário se sentir confortável, disposto e aberto a novas mudanças que podem surgir sem aviso prévio e estar disposto a aprender novas habilidades, lembrando que muitas vezes, recuar não é sinônimo de fracasso ou fraqueza, mas sim de estar aberto a novos horizontes e caminhos ao sucesso (Vallence, 2014).

A estrutura hierárquica é outra questão que pode dar um fim muito rápido a um ambiente corporativo e à dedicação de um projeto extremamente elaborado. *Charles Vallance* defende que dentro da *VCCP*, a posição ou o nome da função adquirida não determina o que realmente aquele profissional sabe ou não sabe. Às vezes, ele só alcançou esse mérito por muito tempo na empresa, por ter os contatos certos mas é o primeiro a ser considerado como uma verdade ancora em abrir a mente (Vallence, 2014). A cocriação tem trazido, até ao momento, resultados benéficos a muitas agências e empresas em diferentes sectores de negócio, ao redor do mundo.

Mesmo com todos os benefícios do processo de cocriação, tais momentos não seriam suportados sem as ferramentas tecnológicas e suas constantes evoluções que estão a abranger o mercado atual. De fato, é possível afirmar que nos últimos 25 anos, o ambiente e contexto dos media se demonstrou extremamente apto para englobar as tendências que foram surgindo ao longo dos tempos, de uma televisão sem cores, a criação da internet e agora as famosas plataformas digitais e redes sociais que englobam e conectam o mundo inteiro (Knoll, 2016).

Tais fenômenos fizeram com que as agências se tornassem cada vez mais estruturadas para acompanhar as mudanças, além de tornar os processos de trabalho intensivamente mais fragmentados. Isso fez com que novos profissionais e áreas fossem criados para atender as novas demandas da sociedade (Mallia e Windels, 2019). Além disso as novas ferramentas digitais permitiram que os profissionais alterassem seus padrões de comportamento, onde antes um tempo que era reservado para solucionar uma determinada questão, passou a ser otimizado para produzir mais resultados.

As famosas redes sociais e plataformas interativas iniciariam uma nova construção de relacionamentos duradouros e saudáveis com todos os *stakeholders*, além de fornecer perguntas e respostas cada vez mais em tempo real, economizando tempo e trazendo maior clareza na informação (Reviews, 2007). Por mais que haja todas essas referências sobre a qualidade, importância e tendência do novo momento para as agências de publicidade, ainda há grandes entraves para atingir a integração de toda a equipa em processos colaborativos e de inovação. É um processo complexo pois envolve fatores como: o nível de relacionamento entre todas as pessoas, as estratégias que são definidas e implementadas, motivações individuais de cada profissional da agência e a consciência de que sempre deve ter a mente aberta para assumir mais riscos (Childers et al., 2018). Sem contar que os profissionais das maiores agências de publicidade são formados, cada vez mais, por equipas completamente heterogêneas, tornando a aceitação de novos métodos, novas pessoas com menos experiências, diferentes culturas, crenças, habilidades e hábitos, um processo mais complexo e desafiante (Blut et al., 2016).

Para além do mencionado anteriormente, acresce ainda o fato da atual situação global de saúde. O COVID-19 fez com as empresas tivessem que se ajustar rapidamente a uma nova forma de produção diária e isso fez com que resultados positivos e negativos aparecessem rapidamente. Por mais que existam inúmeras características que favorecem o trabalho à distância, muitos profissionais relatam dificuldades em executar respostas mais eficazes, problemas com a falta de liderança adequada, constante presença de informações imperfeitas, não muito claras ou parcialmente verdadeiras, maiores níveis de incerteza, conseqüentemente, levando a mais crises de ansiedade, entre outros (Dwivedi et al., 2020). As definições de “equipa”, organização e trabalho em conjunto mudaram bastante. Há também a questão do aumento de

impaciência, tristeza e desmotivação pelo fato de tudo ser tratado através de um ecrã frio (Dwivedi et al., 2020).

A extensa ausência desse contato humano pode resultar na falha dos compromissos de trabalho, início de depressão, entre outros (Dwivedi et al., 2020). Assim, pode se dizer que o revolucionário é o que todos almejam, como criar aquilo que nunca foi criado, ser o primeiro de todos. Entretanto, alcançar tal nível pode não ser tão fácil em termos majoritários, já que a nossa sociedade é formada por grupos completamente heterogêneos (Blut et al., 2016).

Dado a todos esses dados previamente estudados, este trabalho pretende investigar como a cocriação, realizada de forma remota, auxiliada pelas ferramentas digitais, pode melhorar a eficácia das atividades laborais em equipas, bem como identificar quais são as ferramentas mais utilizadas hoje em dia, averiguar os pontos fracos e fortes e por fim a propor melhorias.

OBJETO DE ESTUDO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO:

Assim, o principal objetivo do presente estudo consiste em compreender o impacto do atual e futuro contexto de trabalho remoto nos processos de cocriação de cada etapa, com o foco específico voltado para o dia a dia das agências publicitárias portuguesas. Deste modo, procura-se assim identificar e compreender como os processos de cocriação remota são organizados entre as equipas no novo contexto de teletrabalho. Para tal adota-se um conjunto de práticas metodológicas para assim analisar o processo de cocriação realizado entre equipas em trabalho remoto, que por fim tem a necessidade de utilizar ferramentas digitais, para assim compreender os principais benefícios e barreiras da prática de cocriação feita remotamente, recorrendo a tais ferramentas digitais e no fim propor melhorias na implementação deste tipo de processos em agências publicitárias.

ESTRUTURA:

O presente documento divide-se ao longo de cinco capítulos, seguindo a breve descrição dos conteúdos dos mesmos. Antes da apresentação dos respetivos capítulos, a seção de Introdução, onde se é apresentado o autor do estudo, seguido pela Definição da problemática onde se encontra o contexto do tema da investigação, descrevendo a problemática e os objetivos a serem investigados em específico. Como parte final desta seção, é apresentado a estrutura da presente dissertação. A partir do Capítulo I - Cocriação, já começa a ser abordado a Revisão de Literatura, na qual descreve as teorias relacionadas ao tema da

investigação. No primeiro capítulo é apresentado como a cocriação é aplicada dentro das organizações, como ela é aplicada especificamente dentro das agências publicitárias portuguesas, assim como o aborda o conteúdo sobre como ocorre a interação com os stakeholders na execução dos projetos, citando os principais desafios que a mesma trás. No Capítulo II – Cocriação, Desafios e Mudanças, é abordado assuntos a respeito de como as agências publicitárias portuguesas mudaram a sua forma de atender os clientes e demonstra o quão sempre esforçados as mesmas estiveram para acompanhar a evolução tecnológica de mercado. No Capítulo III – Modelo de Análise, é apresentado o problema de investigação e a formulação das hipóteses que serão infirmadas ou confirmados no final do estudo. No Capítulo IV – Metodologia, é onde se debate a respeito das metodologias escolhidas para a investigação, sendo elas de cunho qualitativo e quantitativo. Propõe-se ainda um enquadramento sobre o conteúdo das questões desenvolvidas para os diversos momentos da recolha de dados. No Capítulo V – Discussão de resultados, são apresentados os resultados das opções metodológicas propostas no capítulo anterior. Na pesquisa qualitativa apresenta os resultados obtidos das entrevistas a diretores criativos das agências publicitárias portuguesas, na pesquisa quantitativa, é apresentado os resultados obtidos do inquérito online. Descreve ainda as conclusões de cada método de pesquisa adotado. No final deste capítulo são encontradas as seções de Conclusões e Limitações, descrevendo as principais conclusões resultantes do capítulo precedente, contextualizando na perspectiva da questão da investigação e apresenta as conclusões retiradas quanto ao problema de pesquisa referido. São descritas ainda algumas limitações ao longo da investigação, assim como sugestões para trabalhos futuros.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – COCRIAÇÃO

1.1 COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação não se define apenas num espaço de natureza interativa, nem apenas numa oportunidade para a empresa (Ind et al., 2013b), ela é definida pela sua capacidade de construção coletiva, dando início a uma interação social entre indivíduos de um mesmo grupo e criando algo novo (Ind et al., 2013a). Pode ser entendido como qualquer atividade onde o consumidor tem um papel ativo e direto com a organização no que diz respeito à sua participação no desenvolvimento de produtos, serviços ou processos (Kumar et al., 2010). A constante participação do consumidor torna-se uma necessidade real das empresas, em que estas devem preocupar-se em desenvolver ferramentas onde os seus consumidores possam interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a).

Este conceito de cocriação de valor surge devido a uma resposta às alterações económicas, à mudança dos hábitos de compra do consumidor e, principalmente, a uma nova realidade marcada pela internet e os meios sociais (Kumar et al., 2010). A criação de valor passou de uma abordagem centrada no produto ou empresa, onde fornecedores davam inputs aos produtores e, estes, desenvolviam produtos ou serviços para o consumidor, recetor passivo de todo o processo de criação de valor (Kumar et al., 2010), para uma abordagem onde os stakeholders, como seres individuais, e a sua experiência tornam-se o foco da estratégia, sendo possível com o desenvolvimento de plataformas de engagement (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Tais novas estratégias e atividades permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas empresariais. (Kumar et al., 2010). Mais do que se destacar a uma especial personalização de produtos e ou serviços (Ind et al., 2013a; Prahalad & Ramaswamy, 2004a), é vital que as empresas construam constantemente e alimente uma interação entre todos os possíveis stakeholders e a marca. Onde ideias são discutidas, necessidades são levantadas e preferências são conhecidas (Ind et al., 2013a). Portanto, além de garantir uma experiência diferenciada, a empresa precisa ser uma parceira dentro da comunidade e de todos os interessados (Ind et al., 2013a). É imprescindível que seja garantido, por parte da empresa, a capacidade de ouvir e aceitar diferentes opiniões, ser liberal, ter mente aberta no sentido de não julgar, visto que a cocriação requer envolvimento emocional que leve os participantes a se conhecerem melhor e a enriquecerem o seu conhecimento sobre determinados assuntos (Ind et al., 2013a). A cocriação é uma metodologia que deve tornar os participantes, nada mais nada menos, do que membros fiéis da organização. Aqueles que sentem prazer em interagir e partilhar momentos de conhecimento com todos. A cocriação mais do que um objetivo, deve ser uma experiência que torne os participantes em membros da organização (Gummesson,

1998). É notório afirmar que, por mais que momentos cocriativos tendam a alterar e proporcionar melhores experiências a ideias nos projetos, ele jamais deverá ser instrumentalizado e manipulado (Ind et al., 2013a). Os gestores devem sempre buscar melhorar a qualidade das experiências de cocriação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre a empresa e os indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da cocriação. Cada grupo, cada momento, cada objetivo é singular, então as experiências também devem ser adaptadas e exclusivas aos mesmos. (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

1.2 COCRIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para facilitar este novo processo, começa a ser introduzido nos ambientes corporativos o conceito de ser criativo. Quando se trata de uma definição para criatividade, não é encontrado uma singularidade para a mesma. Segundo Wechsler (1993, p.1), “tem sido estudada e definida de diversas maneiras, o que sugere a existência de um fenômeno complexo com múltiplas facetas”. Diante de diversas definições, é possível descrever que ser criativo, é aquele que gera novas relações entre informações, objetivo e ou situações. Sempre a observar um problema sob um ponto de vista inteiramente novo, para no fim, chegar uma solução, se não for inovadora, pelo menos curiosa e inusitada (Panizza, 2004). Apesar de ser algo que já vem sendo exercido há milhares de anos dentro da sociedade, muitos dos profissionais acabam se limitando e não acreditando em seu potencial, por se definirem incapazes de aplicarem a criatividade no dia a dia (Panizza, 2004), ou por não dominarem totalmente o assunto ou por ter algum fator de timidez em demonstrar a opinião para o resto da equipe (Panizza, 2004). O fato é que todas as pessoas são capazes de serem criativas, ela não é um dom divino exclusivo a poucos da sociedade, mas sim uma técnica que precisa ser alimentada. (Panizza, 2004). Apesar de não ser exclusiva, Robbins (1995) defende que aqueles que passarem a exercer o poder da criatividade, devem ser cada vez mais valentes, confirmar em suas intuições e não ter medo de arriscar. Além de, sempre quando possível, cultivar o bom humor, ser interessado por assuntos diferentes do padrão que a sociedade entrega e evitar maneiras inflexíveis de viver as situações do dia a dia (Panizza, 2004).

Apenas após a assimilação do que realmente é ser criativo e inserir na mentalidade de que qualquer pessoa pode exercer este lado, é possível a aplicação de 05 etapas que ajudam as organizações empresariais a atingir cada vez mais seus objetivos em uma nova fase de interação dinâmica cocriativa. São conhecidas como: preparação, incubação, insight, avaliação e implementação (Santos, 2019). Na etapa de preparação, segundo Wallas (1926), é denominado como um estágio preparatório em que o líder de uma equipe reúne as ferramentas técnicas e conceituais para abordar o tema que será trabalhado, além de selecionar as

melhores pessoas do time para executar as demandas até o final. Nesses momentos são exploradas ideias, sugestões são pedidas, etc. Quando se avança de nível, é iniciada a fase de incubação onde, a equipa inteira deixa o subconsciente livre para buscar ligações inesperadas e alcançar a solução ideal de uma demanda. Assim, o que é sugerido, é um distanciamento intencional da situação, por mais que, muitas vezes, os profissionais sintam dentro deles, uma noção de insatisfação e tensão sobre o que já foi discutido na etapa anterior. Esta técnica provem de um método baseado na psicologia, onde se confirma cada vez mais que; ter interrupções em nosso fluxo de trabalho, frequentemente, deixando tarefas principais enquanto nos dirigimos a outros, nos traz melhores resultados do que tentar terminar um trabalho inteiro de cada vez (WALLAS, 1926, p.84)

Na fase seguinte, na qual Wallas denomina como Iluminação, hoje em dia também conhecida como insight ou flash, é onde o agente criador finalmente vai ao encontro de seu problema original. Tudo isto proveniente da junção do consciente e o subconsciente, realizado nas etapas prévias. Uma vez que é tida a solução ideal para o problema identificado, passa para a fase de verificação, mais conhecida também como avaliação, onde o agente retoma o esforço mental com o objetivo de deliberadamente testar a validade das ideias ou ideias geradas nas outras etapas. Para validação, são utilizados critérios lógicos do pensamento, podendo suscitar a nova intuições, inclusive de natureza diversa da original. Após a validação, os profissionais seguem para a fase de implementação, tendo a necessidade, muitas das vezes até de sintetizá-la e reduzi-la para assim ser encaixada corretamente no cenário real (TAVARES, 1998, p.34)

Entretanto, para ser realizado um processo cocriativo eficiente e efetivo, é necessário fazer mais do que seguir as cinco etapas do processo criativo, sendo imprescindível entender e transparecer o lado humano de todo profissional e envolver diferentes *stakeholders* no processo. Quando o objetivo é desenvolver um novo serviço ou produto, é necessário conhecer o contexto em que ele está inserido, seja interno ou externo. Assim, o processo de criar e desenvolver está fundamentado na estimulação de todas as partes interessadas, desde o estagiário, passando pelo CEO até chegar ao consumidor final (Santos, 2019). Desde já é de suma importância que os profissionais estejam atentos a alguns fatores simples, porém indispensáveis. Em cada processo cocriativo, para alimentar a sua vitalidade é importante que todos os sujeitos presentes sejam receptivos a novas ideias que vão surgindo com o tempo, sem qualquer discriminação ou egocentrismo. Aliado à capacidade de se manter aberto a novas ideias, as pessoas devem estar preparadas para jornadas que lhes exijam extremo esforço mental em busca das melhores respostas, sem ficarem muito ligadas emocionalmente às mesmas. Também é essencial compreender que às vezes, deixar se levar um pouco pela imaginação fértil não é um caminho ruim. Por séculos os profissionais foram ensinados que para alcançar tal resultado é necessário passar determinado número de horas em frente ao computador, quando na verdade, às vezes a resposta surge em um momento mais descontraído, prazeroso e sem qualquer cobrança. A regra é clara, deixe ir! (Santos, 2019).

Tal fator mais informal é o que o autor Roberto Menna Barreto defende em seu livro intitulado *Criatividade no trabalho e na vida* (1997). Para Roberto, se preocupar em ser criativo é sempre o primeiro passo para bloquear a própria criatividade (Panizza, 2004). O mesmo desenvolveu uma proposta denominada por BIP (Bom humor, Irreverência e Pressão). O bom-humor defende que sem libertar a “criança” que há dentro de cada um, sem ser leve de espírito ou no mínimo estar bem disposto, não é possível encontrar uma solução criativa, mas sim apenas racionais que levam a mais obstáculos ao invés de uma oportunidade verdadeira. A irreverência serve para controlar os sujeitos a não serem extremamente rigorosos com a burocracia de cada teoria ou metodologia e a pressão está relacionada com o fato de que as melhores ideias partiram de um momento de trabalho onde havia um enorme problema a ser resolvido, seja de prazo, orçamento, entre outros.

Quanto mais o ser humano se vê pressionado em um canto, mais ele consegue se desenvolver, servindo como um incentivo. E claro, Roberto Menna Barreto, ainda afirma que *“de nada servirá esses elementos se os profissionais participantes não forem recompensados de alguma maneira, seja financeira, emocional ou intelectualmente”* (Panizza, 2004 apud Barreto, 1997). Quando todos esses elementos estão fielmente unidos, a capacidade de criar e desenvolver projetos extraordinários é alta.

É como o caso da empresa Starbucks onde profissionais se juntaram e tiveram a iniciativa de criar o MY STARBUCKS, um espaço digital para ajudar a incentivar uma comunidade fãs, permitindo que os usuários votassem e comentassem as ideias que mais gostavam. Também havia um placar público mostrando aqueles usuários mais dedicados que contribuíram com ideias, tais quais os mais bem votados. Os membros da comunidade online também podiam ver os perfis dos “Parceiro de Ideias” da Starbucks, também conhecido como os representantes da empresa encarregados de gerenciar e monitorar a discussão online e trabalhar com os clientes em suas sugestões (Goyal et al., 2020). Consequentemente, tal atitude ajuda a dar um rosto mais humano à empresa e não somente uma loja em que se vende café.

Outro exemplo é o caso da LEGO, considerada como pioneira neste movimento da cocriação, tendo dado a liberdade para que seus clientes participassem da criação de novas linhas de produtos, abrangendo inclusive um segmento de mercado mais adulto, que antes não pertencia ao público-alvo da marca. Isso fez com que, além de economizar custos em pesquisa sobre qual seria o tipo de público no qual a marca precisa atingir, ela garantisse que a satisfação de seus consumidores fosse plena, oferecendo o que eles realmente desejam e precisam (Ind et al., 2013).

1.3 O USO DE PROCESSOS DE COCRIAÇÃO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

A cocriação não está presente apenas entre marcas famosas e na relação destas com os seus consumidores, sendo um processo também utilizado dentro das agências publicitárias. A grande diferença é que dentro deste último universo, a produção de valor que a cocriação gera possui inúmeros significados (Ind et al., 2013). Isto acontece pelo simples fato que a definição de “valor” pode ser, e é, diferente para diferentes grupos que praticam tais técnicas e processos, quer estes ocorram num formato de negócio *Business to Consumer* (B2C), *Business to Business* (B2B), *Customer to Business* (C2B) ou *Customer to Customer* (C2C). Seja qual for o seu contexto e significado, o que se pode comprovar é que de fato seus instrumentos, técnicas e metodologias estão a mudar a percepção e definição de muitas áreas do mercado de trabalho como as áreas do design e do marketing, transformando uma lógica de produto dominante, em serviço dominante. Neste seguimento, os processos co criativos passam a funcionar como uma base de sustento para essa lógica, permitindo às empresas gerar suprimentos e benefícios (Vargo & Lusch, 2014).

Embora existam vários contextos possíveis para ocorrer a cocriação, geralmente, os benefícios mais impactantes, percebidos como resultados dos processos co criativos, são retratados entre empresas muito reconhecidas no mercado, como a LEGO e a utilização que esta deu a este tipo de processos juntamente com os seus consumidores. O que é por vezes menos visível, é o facto de processos de cocriação ocorrerem também e estarem presentes dentro das agências e empresas, proporcionando a compreensão e o desvendar de novos e mais relevantes *insights*, para além dos benefícios criados na comunicação e interação entre os profissionais e equipas. Apesar de já se aplicarem processos de cocriação dentro de agências publicitárias, há ainda muito trabalho para melhorar o relacionamento entre as equipas criativas e destas com os *stakeholders* intervenientes no processo co criativo (Vallence, 2014).

Segundo profissionais reconhecidos do mercado da publicidade, existem alguns fatores que desfavorecem a realização dos processos co criativos. De acordo com Frank Pynenburg, Diretor de comunicação da Philips, uma dos principais fatores de desmotivação e fonte de problemas que se enfrentam quando o assunto é cocriar; é a falta de uma comunicação clara, detalhada e o impulso de se iniciar logo o projeto em si (Vallence, 2014). Muitos clientes acabam por demandar tudo o que lhes vem à cabeça, ideias gigantes com recursos limitados, consequentemente, fazendo com que a fase de preparação, onde o líder do projeto deveria focar em todos os pontos minuciosos sobre o tema, além de orientar os membros da equipa seja comprometida pela pressão do “é para ser entregue ontem”. Assim, detalhes importantes acabam por se perder ou até mesmo não terem o devido foco e, muitas das vezes, o resultado entregue não tem nada a ver com o problema inicial de fato.

Já para Simon Wassef, estrategista chefe na SID LEE, uma das maiores questões é que, todos aqueles que chegam a procurar agências publicitárias, tem o estereótipo de que os profissionais precisam e vão atender todos os desejos que os clientes demandarem, da forma que sempre sonharam (Vallence, 2014). Também é somado ao fato anterior comentado por Pynenburg, da pressa de ter o maravilho *insight* instantaneamente. As entidades que procuram as agências têm que desmistificar o conceito de que os profissionais de comunicação sabem tudo e estão prontos para resolverem qualquer problema que lhes for imposto (Vallence, 2014). O aparecimento de um *insight* valioso, é gerado através de muita pesquisa detalhada sobre os elementos internos e externos do assunto, além de aspetos peculiares que irão tratar de criar todo o universo da mensagem persuasiva, para atingir, de facto, o objetivo proposto no início do projeto. Assim, há a necessidade de maior abertura e flexibilidade mental por parte dos clientes (Bidlake, 2013).

Muito mais além do que problemas centrados nos processos, é necessário observar o ambiente e contexto em que se inserem, para que seja propício abordar momentos de tal grandeza e interatividade. É como *Charles Vallance*, sócio fundador da agência *VCCP*, defende, afirmando que não se trata apenas dos clientes, mas sim de uma base que sustente todas essas novas portas de entrada, tendo referido:

“Não olhes para a gerência, por definição, eles não sabem o que estão a fazer. E, em particular, não olhe para a gestão - eles são inerentemente ainda mais ignorantes. Alguém se lembra de Publicom? Por que digo isto? Por que sou anti gestão? Porque, se não estás a fazer alguma coisa hoje em dia, estás a meter-te no caminho. Todas as histórias de sucesso que conheço envolvem pequenos grupos motivados de pessoas que foram autorizadas a continuar com as coisas que fazem bem, que foram deliberadamente mal geridas “ (Vallence, 2014).

Para Charles Vallance, o momento de cocriar, de estar em uma equipa integrada não vai acontecer a menos que o ambiente seja inteiramente adequado (Vallence, 2014). Uma boa integração é a única forma para andar no caminho certo. Consequentemente a liquidar outros pontos negativos presentes no momento de interação entre as equipas como o esnobismo, vaidade e o egocentrismo.

De forma nenhuma, tais aspetos são bem-vindos ao começo desta nova era. Charles Vallance também acredita que uma boa diversidade em um processo co criativo, acontece ao entrelaçar pessoas com muito *background* com aqueles que não possuem tanta experiência, ou nunca experimentaram tal processo. Na maioria dos casos, aqueles profissionais que se mostram muito competentes para seus cargos e julgam saber de tudo, são os últimos a se mostrarem disponíveis a colaborações e o famoso talento só funciona se a pessoa quiser (Vallence, 2014).

Outro ponto apontado por Charles Vallance foi a necessidade de manter o relacionamento sempre humano, mesmo em um ambiente corporativo (Vallence, 2014). É necessário saber quem está na sala e ao seu lado. Charles induziu a uma reflexão sobre quantas vezes estamos em reuniões e não sabemos o nome da pessoa que acaba de completar o nosso raciocínio lógico ou solta um elogio e apoia a sua ideia criativa. Não conseguimos ser amigos sem saber um pouco sobre o outro. Tal reflexão levou o mesmo a desenvolver um jogo nas reuniões chamado *“Whoisthat?”*, onde aparecerem fotos dos profissionais da agência e você tem a opção de escolher 3 nomes que aparecem para aquela pessoa, se estiver certo recebe pontuações.

Outro ensinamento do fundador da VCCP, é ter o foco nas ideias e não nas campanhas. O que acontece é que na maioria das vezes, nossas ideias e soluções são voltadas para instrumentos, metodologias e técnicas que já conhecemos e sabemos que irá dar certo, justamente para atender todos os objetivos estipulados. Entretanto, essa normalização e padronização pode nos fazer perder extremas oportunidades e benefícios adjacentes. Se focarmos cada vez mais nas ideias em si, mais neutros nos tornamos em termos mediáticos.

Por último, Charles enfatiza que a praticidade é vital para que um processo co criativo sobreviva, as pessoas necessitam explicar seus argumentos de forma simples e direta. É necessário transformar aquele grande número de pontos e ideias listados, em uma frase curta ou menos. Justamente pelo simples fato de que nós estamos, acima de tudo, cada vez mais fragmentados em nossas percepções, visões e crenças, e quando uma ideia é lançada, entretanto, passa a ser vaga para a maioria das pessoas e tem a possibilidade de ir abaixo, por mais que seja a que vale um milhão de euros. Tudo isso, sem esquecer o fato de que toda integração é pessoal e extremamente difícil transformar algo complexo em simples, sendo necessário se sentir confortável, disposto, aberto a novas mudanças que podem surgir sem aviso prévio e estar disposto a aprender novas habilidades, lembrando de que muitas vezes, recuar não é sinônimo de fracasso ou fraqueza, mas sim de estar amplo a novos horizontes e caminhos ao sucesso (Vallence, 2014) .

1.4 INTERAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS

O passo a passo de como se tornar inovador, criativo e extremamente produtivo tem sido, cada vez mais um fiel fundamento para manter o ciclo de vida de muitos produtos e serviços no mercado atual. E para além disso, defendido arduamente através de estudos que comprovam os benefícios que tais metodologias podem trazer às equipes criativas, incluindo impactos ao nível do grupo ou ao nível individual, e à sociedade, contribuindo para aumentar a relevância e inovação dos resultados obtidos (Goyal et al., 2020). Conseqüentemente, as empresas estão a entrar em uma nova era de mercado em que, partilhar conhecimentos, informações sobre tais revoluções encontradas com demais entidades do mercado, pode ser

mais valioso do que manter trancado a sete chaves, com medo de que a concorrência passe à frente (apesar de ainda assim, ser prudente escolher sabiamente o grau de informação que se pretende tornar disponível a todos).

Por incrível que pareça, as companhias que tendem a praticar esta nova tática, são as que obtém maior lucro com inovações patenteadas (Goyal et al., 2020). Isso ocorre não somente com empresas de menor dimensão que precisam ter seu diferencial na ponta do lápis para encarar o mercado, como também acontece com multinacionais como a General Electrics (GE), que percebeu a importância da metodologia co criativa, além de analisar que em outras situações, ter milhares de empregados em uma determinada função pode não ser muito vantajoso. Além disso, a empresa também afirma que a cocriação é um método que evita a perda de tempo, energia, e reduz os custos de produção em comparação com outros processos (Dann, 2018).

Todavia, mesmo com fatores a serem descritos como positivos, tal como fato da otimização do tempo, também há algumas vertentes que atrapalham naturalmente. Pelo fato de uma equipa ser formada heterogeneamente, as definições do que deve ser partilhado, como e em que quantidade, acabam por divergir bastante (Goyal et al., 2020). Os problemas dos momentos criativos serão mais bem detalhados na próxima secção intitulada “Desafios da cocriação”, entretanto, será exemplificado por agora para melhor compreensão sobre o que são essas diferentes partilhas de informação. Por exemplo, em modelos de negócio com a tipologia *Business to Business* (B2B) são divulgadas informações nas quais as referências estão fundamentadas em fatores situacionais e atributos de produtos disponíveis, enquanto modelos da tipologia *Business to Consumer* (B2C) focam em inovações fundamentadas em fatores mais complexos de se tornar realidade em algumas situações (Goyal et al., 2020). É interessante denotar que os parceiros B2B são muito mais cautelosos com o processo co criativo por lidarem, mais frequentemente, com situações que podem incluir infração de direitos de propriedade intelectual ou maiores riscos de alteração de posicionamento de mercado e de perda de valor no mercado, enquanto as entidades com modelo de negócio de tipologia B2C têm maior facilidade em incluir os seus clientes nos seus processo de cocriação, pois estes mostram-se mais disponíveis e participativos (Goyal et al., 2020).

Isto acontece pelo facto dos clientes de negócios B2C se identificarem mais com aquilo que estão a criar, sentirem orgulho em serem um dos agentes a melhorar tal produto ou serviço e gostarem de partilhar as suas experiências. Um outro fator apontado é que os *stakeholders* participantes de processos de negócio B2B partilham as suas experiências diretamente com a equipe produtora, enquanto em clientes de negócios B2C, tende a realizar o processo com a mediação de marcas e empresas reconhecidas no mercado. Tais múltiplas formas de se lidar com a informação e grupos heterogêneos, geram preconceitos laborais como: “é um tempo enorme desperdiçado, tem que ter muita paciência, é um custo mais alto (...)” (Bagheri et al., 2019). No final, como afirmar quem está correto e quem não está? Ambos os lados têm

seus motivos e teoricamente estão certos, entretanto, é necessário analisar que tipo de informação é mais valiosa para ser compartilhada no contexto e na fase em que o projeto se encontra.

1.5 DESAFIOS DA COCRIAÇÃO

Problemas existem em qualquer situação, com qualquer empresa e dentro de qualquer contexto possível. Contudo, muitas das questões que acabam por conduzir a ambientes caóticos são geradas pela própria equipa e não por um fator externo que não podia ser previsto e/ou controlado.

É o que acontece a respeito da crença que os profissionais têm sobre a metodologia co criativa. Muitas vezes as metodologias de cocriação são iniciadas, mas não com as devidas intenções ou verdadeiro propósito para o qual estas representam uma vantagem. Na maioria das vezes, a utilização destes processos, tem como motivação o lucro gerado por cada indivíduo e não a verdadeira crença sobre o que a metodologia traduz (Pathak et al., 2020).

Um dos grandes problemas que se tem mostrado mais presente é que, de acordo com a teoria do custo de transação, contratos e transações entre os atores do ecossistema são afetados por suposições comportamentais; e uma vez que as empresas procuram minimizar os custos de transação econômica, eles mostram racionalidade limitada e comportamento oportunista (Pathak et al., 2020). Parte desta ganância acaba levando ao enfraquecimento e adoecimento de relacionamentos, início de conflitos e ao fim de propostas de negócios.

Os parceiros da aliança precisam avaliar os benefícios estratégicos da colaboração, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem, construção de confiança, expansão de mercado e compartilhamento de tecnologia, considerando o comportamento de interesse próprio dos parceiros impulsionado por economias de custo de transação em prol do bom funcionamento de um ecossistema 4.0.

Um ecossistema 4.0 se define como o avanço dos instrumentos digitais, onde as diversas ferramentas começam a se cruzar para atender as demandas de todas as partes interessadas de um projeto, seja a pessoa que for, um CEO ou um fornecedor de suprimentos (Pathak et al., 2020). Este novo momento revolucionário é capaz de trazer benefícios como sendo o aumento de comunicação clara e transparente, um maior controle da execução de projetos e melhor planeamento estratégico de necessidades dos objetivos para serem produzidos, entre outros (Pathak et al., 2020).

De facto, como mencionado acima, esses movimentos sobre desenvolvimento de novos espaços com o intuito de inovar e criar são ótimos pontos de partida. No entanto, tudo pode ser negado e completamente esquecido pela falta de maturidade profissional, crença nos deveres do dia a dia que, conseqüentemente, podem levar a um retrocesso quanto à concorrência e degradação humana de uma

equipa altamente qualificada. Um dos grandes problemas de se iniciar algo novo e impor a uma agência completa é que, tais grupos heterogêneos nunca chegarão a um pensamento majoritário facilmente (Blut et al., 2016).

Há alguns estudos que abordam que nem todos os profissionais de comunicação confiam fielmente na eficácia dos processos co criativos (Isa & Liem, 2021). Para eles, a cocriação traz sim resultados acaba por criar momentos mais descontraídos e interativos, entretanto, os *insights* encontrados são apenas para solucionar problemas efêmeros e não mudar radicalmente o valor em uma sociedade (Isa & Liem, 2021). Com isto, é aqui proposta a visão de que a cocriação e suas metodologias levam a inovações e grandes descobertas, porém apenas para tratar de pequenos e singulares assuntos (Crosby, 2014).

Mas os problemas vão muito além do que simplesmente tentar convencer uma equipa inteira de profissionais a adotar algo moderno, interativo e novo. Segundo entrevistas realizadas com profissionais de agências de publicidade em Nova York, foi comprovado que alcançar a integração de uma equipe em si é uma tarefa muito complexa, pois está a envolver diversos fatores como: a forma como um cliente ou líder atribui tarefas, a estipulação de planos e orçamentos, as próprias motivações individuais dos profissionais de cada equipa e a importante compreensão de que se deve manter a mente aberta para continuamente assumir cada vez mais riscos (Childers et al., 2018).

Além da barreira humana, foi também encontrado um outro obstáculo em algumas ocasiões, que se prende com questões orçamentais para a execução dos projetos. O rápido desenvolvimento do mercado de trabalho também cria uma enorme pressão em todas as agências que competem na área. Claro que aquelas que possuem contas como Starbucks, Nike, McDonald's, não tem nenhum problema em investir no desenvolvimento de novos espaços de trabalho e se adaptarem a demandas modernas. Entretanto, as mais pequenas e que estão a iniciar seu percurso são as que mais sofrem. Estas sofrem com a falta de conhecimento sobre o que realmente é cocriação e como a mesma pode influenciar na melhoria de seus requisitos, além de não terem como investir para estar a par da competição, deixando se estagnar até pela falta de crenças em partilhar informações valiosas com as possíveis parcerias alavancadoras (Eikebrokk et al., 2018).

O que se pode notar é que há muitos estudos sobre cocriação, seus benefícios e metodologias, entretanto, há uma falta de investimento sobre as ligações e fusões dessas mesmas metodologias com as ferramentas digitais que já são utilizadas, principalmente dentro de agências de publicidade, contexto no qual, poucos sabem como é o dia a dia.

CAPÍTULO 2 – COCRIAÇÃO, DESAFIOS E MUDANÇAS

2.1 UMA NOVA ERA PARA A PUBLICIDADE

O mercado publicitário tem sofrido alterações a um ritmo extremamente acelerado. Como dito antes, no passado, o foco que se tinha no produto agora passa a ser nas relações com as pessoas. Uma das grandes entidades responsáveis por iniciar este novo pensamento no mundo publicitário foi a agência Leo Burnett, extremamente conceituada com seus trabalhos e prêmios que os refletem, tal como a *Contagious Magazine*, considerada uma referência global em identificar novas tendências mundiais. Para a agência Leo Burnett, as marcas estão a entrar numa nova era denominada como “*HumanKind of Company*”, onde os seus trabalhos, produtos e serviços, são realizados com o objetivo de preencher verdadeiramente a vida das pessoas e não somente para vender um produto ou serviço, ou até mesmo convencê-las de algum conceito mediático (Bernardin et al., 2008).

Juntamente com o interesse na produção de real impacto social, há também a chama interna da ousadia denominada como “*WILD FIRE HUMAN*”. Esta tendência leva as marcas a terem um novo comportamento perante os seus objetivos; elas se tornam mais dispostas a correr riscos, não se prendendo tanto aos possíveis malefícios ou problemas potencialmente gerados (Bernardin et al., 2008). Consequentemente, já é possível ver que tal “eloquência” com relação à quebra do que “não é permitido”, traga bons e impactantes resultados a todas as partes interessadas. Isso já acontece com algumas marcas conceituadas como Sony e Adidas.

A Sony, ao invés de produzir um comercial mais dispendioso no meio televisivo e nas redes sociais, optou por espalhar suas novas câmaras na mão de alguns blogueiros com objetivo de documentar uma experiência de marketing de guerrilha, onde litros e litros foram derramados em uma rua específica de Miami para entretenimento das pessoas. O resultado foi tão bom que milhares de pessoas começaram a partilhar as suas experiências nas redes sociais, mais especificamente no *Flickr*, o que fez com que a marca tivesse uma participação direta na vida das pessoas, sem o mais tradicional formato de promoção por tempo limitado para a compra do novo produto (Pe, 2019). Outra empresa que marcou a vida das pessoas foi a Adidas que tomou a iniciativa de voar até locais onde estavam a acontecer jogos de futebol amadores e tiveram o prazer de participar da brincadeira com os iniciantes do esporte, promovendo humanidade da marca, fornecendo equipamentos e alimentados sonhos desses pequenos jogadores (Pe, 2019)

O que em tese parece algo maravilhoso e extremamente simples de se modificar mediante as diversas e imensas equipas das maiores, médias e menores agências espalhadas pelo mundo, pode na verdade ser um passo extremamente desafiador e muito complexo. Fazer parte de uma agência publicitária é uma conquista de fato, no entanto pouco se retrata dos bastidores diários desse local, principalmente no

que respeita à explícita imagem de que alguns desses ambientes ainda não estão totalmente preparados para influenciarem nas execuções dos projetos e seus desafios, seja o fato relacionado com os equipamentos disponíveis ao comportamento e crença dos profissionais presentes.

É necessário ser lembrado que profissionais de agências publicitárias sofrem inúmeras pressões com relação a tudo, principalmente no que diz respeito à inovação e criatividade e, claro que, quando o termo “cocriação” entra com força no mercado, conseqüentemente, é algo mais com que todos têm que se preocupar. Tal preocupação faz com que muitas agências de publicidade comecem a aplicar a metodologia de cocriação por mero espelhamento do que a concorrência se encontra a fazer, e não por motivação própria relacionada com os benefícios destes processos (Pathak et al., 2020).

O desafio encontra-se ainda relacionado com o facto que os clientes que lidam com as agências não terem o mesmo perfil. Cada equipe, cada líder, cada marca tem sua forma, visão, crença de lidar com os objetivos, demandas, necessidades e desejos diferentes, tornando o processo de cocriação desgastante e atrofiador, onde se dá uma terrível disputa de egos, visões, hierarquias, que podem levar a um resultado não benéfico e a um desgaste emocional terrível entre os membros (Díaz-Méndez & Saren, 2019). Assim, fica clara a necessidade de uma alteração da cultura presente e orientá-la para um processo de inovação apoiado na metodologia de cocriação, criando assim um ambiente propício para florescerem os resultados e facilitar a aplicação prática destes conceitos. Entretanto, o desenvolvimento tecnológico é imprescindível para tornar o ecossistema 100% eficaz. Não há como negar que as agências sempre estiveram a acompanhar a evolução do mundo, mais ainda todas as revoluções tecnológicas que marcaram o século, se adaptando a avanços na tipografia, equipamento de configurações, impressoras, rádios, televisões, internet, entre outros, Ainda mais forte agora com a evolução de uma nova forma de trabalho remoto, causado por uma crise mundial de saúde, através da disseminação do COVID-19 (Cronin, 2004).

2.2 TRABALHO REMOTO E AMBIENTES CADA VEZ MAIS VIRTUAIS

A pandemia do COVID-19 foi um fator incontrolável que surpreendeu a ordem mundial. Em curto espaço de tempo, os profissionais foram obrigados a se adaptar rapidamente e de maneiras diversas, para continuarem e viver o seu dia a dia. O trabalho em isolamento foi e tem sido uma das maneiras mais eficazes indicadas pelas autoridades ligadas à saúde (Bridi et al, 2019) . Durante este período, profissionais de diversas organizações relataram como tem sido o processo desta nova forma de viver, sendo elas positivas, negativas e até, para alguma porcentagem da sociedade, indiferente. Por exemplo, muitas equipas em um parâmetro mundial, passaram a se sentir extremamente pressionadas, inclusive a ter o seu aumento de horas trabalhadas por semana. A faixa de mais de 8 horas de trabalho, antes e depois da pandemia, varia entre

16,11 % para 34,44%,m ou seja marca um aumento de 113, 69% que executam suas atividades além do expediente (Bridi et al, 2019).

Agregado a isto, 48,45 % destes mesmos trabalhadores afirmaram que o ritmo do trabalho acabou por se tornar mais acelerado, conseqüentemente afetando a qualidade final de muitos projetos, não conseguindo estar ao mesmo nível de quando era um ambiente presencial (Bridi et al, 2019). Mais do que isso, as pessoas começaram a sentir a falta do contato do dia dia, ter dificuldade em separar a vida profissional da vida familiar, tiveram muitos problemas com a falta de liderança adequada através de um ecrã frio e relataram que os níveis de incerteza, causados pela falta de uma informação clara, suscita e transparente acabaram por levar no aumento de erros e, em muitos casos, desenvolvimento de questões de saúde como crises de ansidade, entre outros. Porque no final, o ser humano ainda necessita de um contato e acompanhamento presencial para administrar suas metas (Dwivedi et al., 2020).

Ao mesmo tempo, pelo outro lado, o COVID – 19 também proporcionou muitas melhorias e pontos positivos a alguns profissionais. Por exemplo, 69,09% dos trabalhares citaram as vantagens da flexibilidade horários, 66,23 % exaltaram a falta do desgaste nos deslocamento aos escritórios e 58,61% afirmou o aumento da menor preocupação com a aparência (Bridi et al, 2019) . Outro aspecto que sofreu sua evolução, foram as ferramentas digitais que auxiliam na produção de nossas demandas diárias. É notório afirmar que, nos últimos 25 anos, o ambiente mediático se demonstrou bastante recetivo a adaptações e expansões. É algo muito elaborado quando avaliado o pouco tempo em que passámos de uma televisão sem cores, criação do rádio, telefone com fio, sem fio, a criação da internet, conseqüentemente criando canais mais dinâmicos como mídias interativas e digitais e plataformas sociais de comunicação (Knoll, 2016).

Tal transformação tecnológica, também teve seus impactos nas grandes agências de publicidade, como dito anteriormente, que sempre estiveram a acompanhar as novas tendências. Um exemplo são as agências suecas e holandesas que já adotam uma indústria de publicidade muito mais fragmentada, alinhada com o balanceamento de equilíbrio de poder entre clientes e agência. Além de fazer mudanças internas nas agências, tal evolução proporcionou uma alteração na economia de tomada de decisões, permitindo que hierarquias se desmantelassem e estruturas mais descentralizadas comesçassem a surgir (Füller et al., 2009). Nas primeiras levas desta nova transformação tecnológica, um dos muitos novos instrumentos foi a criação de plataformas digitais abertas ou como também podem ser chamadas; plataformas bilaterais ou multilaterais. Estas são ambientes digitais em que permitem que todas as partes interessadas de um determinado assunto consigam realizar transições e compartilhar informações, ideias, experiências entre si sem grandes atritos, conseqüentemente criando valores benéficos tanto paras as pessoas envolvidas quanto para a própria agência ou empresa (Broekhuizen et al., 2021). É o da empresa Coca-Cola, que no ano de 2000, em Espanha, conseguiu transformar o seu website em uma comunidade online onde as pessoas partilhavam opiniões e momentos sobre os produtos da Coca-Cola. Além da própria marca poder conhecer

e entender melhor as necessidades das pessoas que aderem aos seus produtos, a mesma conseguiu passar mais do que momento de compra e venda, mas sim uma experiência humana altamente aclamada pelas pessoas (Pe, 2019).

Ocorreu também a evolução de ferramentas que diminuem, drasticamente, a sensação de pressão nos ombros na execução dos projetos, pelo menos em certos momentos. Tal aspeto se refere, por exemplo, à transferência do momento de *focus group* presencial para o formato digital. A versão digitalizada permite que os profissionais consigam ultrapassar certos obstáculos como custo de produção, localização e pesquisas de elementos certos para a solução dos problemas debatidos (Stewart & Shamdasani, 2017). Grupos de pessoas que antes era extremamente difícil de ter juntas em uma mesma sala, são agora conectados de uma maneira rápida, interativa e fácil (Stewart & Shamdasani, 2017). Todavia, com a situação da pandemia COVID-19, a utilização desses instrumentos digitais sofreu uma adoção ainda maior. As empresas foram obrigadas a reinventarem suas formas de atender as demandas diárias, inclusive a pensar em formas de gerenciamento dessas mesmas demandas (Carroll & Conboy, 2020). Embora a revolução tecnológica tenha permitido o contínuo trabalho à distância (Kodama, 2020), outra parcela valiosa que faz o mercado funcionar foi severamente atingida; o lado humano. Em pouco tempo também começam a ocorrer comportamentos e opiniões divergentes daqueles que são favoráveis ao trabalho remoto e dos que não demonstraram muito afeto à ideia.

47,91 % dos trabalhadores mencionados anteriormente, confirmam que trabalhar isolado não é uma preferência perpetua (Bridi et al, 2019). Ao encarar isso constantemente, em meados do ano de 2021, com a maior evolução e controle da infecção do vírus, as empresas passaram a adotar uma nova metodologia, um comportamento que nasceu dentro do caos e ainda está a ser desenvolvido, entendido e estudado. Se chama modelo de trabalho híbrido. Trabalho híbrido é um novo comportamento onde uma equipa de uma empresa, é dividida em partes iguais e é estabelecido um cronograma onde, de um período X até um período Y, a metade *Alpha* estará a trabalhar presente, enquanto a metade *Beta* estará a trabalhar de casa e vice-versa, com ambos os lados sempre mantendo um contato ativo e participativo (Bridi et al, 2019).

Essa nova estratégia comportamental, nascida do caos recente, proporcionou algumas melhorias aos problemas proporcionados pelo isolamento como; a criação de uma nova cultura experimental para o funcionário, que permite com que o mesmo se sinta mais motivado para cumprir seus deveres, o desenvolvimento de um novo olhar sobre o aproveitamento do espaço físico dos escritórios, etc (Bridi et al, 2019). Todavia, ainda são encontrados desafios nesta tentativa recém nascida de realizar operações como: a constante fragilidade de gestão, a confiabilidade dos dados que estão sendo transmitidos de uma metade da equipe para outra e o aumento de distrações por parte daqueles que colaboram remotamente (Bridi et al, 2019). Considerando o enquadramento teórico aqui exposto, o presente trabalho pretende

investigar intensivamente como podem os processos criativos remotos melhorar a eficácia dos trabalhos em equipas, a fim de superar barreiras existentes e gerar benefícios para todos os *stakeholders*.

CAPÍTULO 3 - MODELO DE ANÁLISE

Nesta seção será abordado o problema de investigação; os objetivos (geral e específicos) serão comentados mais uma vez e as hipóteses serão formuladas.

3.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O tema proposto, tal como mencionado anteriormente, pretende realizar uma análise para perceber de que forma os processos de cocriação remotos são realizados entre as equipas das agências publicitárias portuguesas, como os profissionais definem e aplicam a cocriação nas demandas do dia a dia, quais ferramentas digitais são utilizadas para auxiliar os projetos, assim como descobrir os pontos positivos e negativos de cada etapa do processo criativo, além de analisar a frequência atual com que estes acontecem.

O estudo, como previamente citado, parte do princípio de que as principais falhas que ocorrem dentro das agências, ocorrem pelo fator de relacionamento humano que ainda traz bastantes desafios neste ambiente pretendido de cocriação. Tal razão faz com os processos de interação com diversas partes interessadas seja extremamente desgastante, física e emocionalmente, além de não levar a nenhum resultado realmente significativo, ainda mais com a intensa mudança do trabalho físico para o remoto, que consequentemente, abriu uma nova oportunidade de interação e correção do que estava a acontecer de errado antes.

Procura-se assim nesta dissertação entender melhor a utilização de novos ambientes remotos e digitais nos processos de cocriação a serem implementados por agências de publicidade portuguesas. Neste sentido, o presente estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o processo criativo em cocriação realizado remotamente pelas agências publicitárias portuguesas.
2. Compreender os principais benefícios e barreiras das práticas de cocriação realizadas remotamente e recorrendo a ferramentas digitais.
3. Propor melhorias para a implementação deste tipo de processos nas agências de publicidade.

3.2 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

A primeira hipótese diz respeito sobre como a evolução tecnológica pode trazer maiores benefícios a processos de cocriação remotos, que antes, em momentos presenciais, acarretavam algumas barreiras prejudiciais. Assim como é possível ser identificado na seção de revisão de literatura anteriormente, a maioria dos profissionais acabam por delatar muitos entraves quando o assunto sobre “cocriar” é colocado entre a equipa. Tais problemas são originados pela falta de clareza na informação e do impulso de tomar decisões extremamente precipitadas (Vallence, 2014). Decisões precipitadas que são baseadas em uma má relação entre clientes e agência. Em muitas ocasiões, durante reuniões, são impostas grande ideias, que demanda um tempo grande para serem executadas, como a solução ideal. Todavia, também são dispostos recursos extremamente limitados para transformá-la em realidade. Isto induz com que os membros da equipa tenha suas fases de elaboração do projeto prejudicadas, fazendo com que os mesmos percam detalhes cruciais para ajustar os objetivos do dia a dia e assim entregar o que uma vez foi pedido. Mais do que isso, cria um desgaste entre profissionais e uma perda de produtividade (Vallence, 2014).

Uma outra questão que é levantada por Charles Vallence, fundador da agência VCCP, é que, para momentos de interação cocriativa acontecerem, a equipa precisa estar integrada mais do que nunca. Questões de adversidade devem ser deixadas de lado e esnobismo, egocentrismo e vaidade devem ser extinta a partir deste momento. Na verdade, Vallence defende que uma equipa diversificada é capaz de produzir e alcançar melhores resultados, do que uma completamente homogênea única questão é cada participante saber seu lugar de fala e respeito durante as ideias (Goyal et Al., 2020). Muito disso também só poderá acontecer se, os ambientes dentro das empresas estiverem propícios para a execução de ideias cocriativas.

Mesmo quando os profissionais aceitam as novas metodologias, já ocorreram casos de não serem praticadas com as devidas intenções ou o seu verdadeiro propósito. No final, sua utilização está mais voltada para o lucro que isso pode beneficiar a empresa, do que a verdadeira mudança cultural de um processo de trabalho (Pathak et al., 2020). Pelo outro lado, quando foi iniciado a revolução tecnologia dos processos, muitas etapas tiveram finalmente suas versões digitais criadas, uma grande parte dos profissionais começaram a ter uma nova mentalidade para encarar as questões voltadas a cocriação (Stewart & Shamdasani, 2017). Por exemplo, nas primeiras etapas desta nova transformação tecnológica, um dos muitos novos instrumentos foi a criação de plataformas digitais abertas ou como também podem ser chamadas; plataformas bilaterais ou multilaterais. Estas são ambientes digitais em que permitem que todas as partes interessadas de um determinado assunto consigam realizar transições e compartilhar informações, ideias, experiências entre si sem grandes atritos, consequentemente criando valores benéficos tanto para as pessoas envolvidas quanto para a própria agência ou empresa (Broekhuizen et al., 2021). É o da empresa

Coca-Cola, que no ano de 2000, em Espanha, conseguiu transformar o seu website em uma comunidade online onde as pessoas partilhavam opiniões e momentos sobre os produtos da Coca-Cola. Além da própria marca poder conhecer e entender melhor as necessidades das pessoas que aderem aos seus produtos, a mesma conseguiu passar mais do que momento de compra e venda, mas sim uma experiência humana altamente aclamada pelas pessoas (Pe, 2019)

Ocorreu também a evolução de ferramentas que diminuem, drasticamente, a sensação de pressão nos ombros na execução dos projetos, pelo menos em certos momentos. Tal aspeto se refere, por exemplo, à transferência do momento de *focus group* presencial para o formato digital. A versão digitalizada permite que os profissionais consigam ultrapassar certos obstáculos como custo de produção, localização e pesquisas de elementos certos para a solução dos problemas debatidos (Stewart & Shamdasani, 2017). Grupos de pessoas que antes era extremamente difícil de ter juntas em uma mesma sala, são agora conectados de uma maneira rápida, interativa e fácil (Stewart & Shamdasani, 2017). A partir disso, se propõe a seguinte hipótese que, para ser analisada, contará como a utilização da técnica de análise documental, fichas de leitura e realização de entrevistas, em uma primeira fase:

Hipótese 1: As ferramentas digitais facilitam a interação em processos de cocriação remota.

Assim, a segunda hipótese levantada diz respeito a como o ambiente e foco em estabelecer uma boa qualidade de vida dos profissionais, se torna a principal motivação dos processos de cocriação, mais do que a sabedoria em saber utilizar específicas ferramentas digitais. Assim como já mencionado na revisão de literatura e também presente na justificativa da primeira hipótese desta investigação, durante os últimos 25 anos, os ambientes mediáticos sofreram transformações extraordinárias e demasiadamente aceleradas, comparado a tudo que já foi produzido até hoje (Knoll, 2016). Por exemplo, nas primeiras mudanças, houve a grande adesão as plataformas digitais bilaterais e ou multilaterais, que também podem ser denominadas de plataformas abertas. São basicamente ambientes onde todas as partes interessadas pode compartilhar conhecimento e experiência de forma livre e criar um valor benéfico a todos os envolvidos (Broekhuizen et al., 2021). Um belo exemplo é o caso da Coca-Cola, que na Espanha, no ano de 2000, teve a iniciativa de transformar o seu site em uma comunidade online, permitindo que as pessoas interagissem, contando seus histórias relacionados ao produto da marca. Com isso, a marca conseguiu conhecer cada vez mais o seu público alvo e ainda proporcionou a todos os envolvidos, um dos mais forte momentos sociais a distância. Fazendo com que, pela primeira vez, a marca começasse a vender mais do que refrigerante, mas sim experiências (Pe, 2019).

Apesar de ter muitos fatores positivos e que revolucionam todas as maneiras de se interagir dentro do mercado profissional, também tem seus pontos que não são tão proveitosos assim (REFERENCIA). Tais pontos foram agravados com a vinda do COVID-19, também já comentado anteriormente, na qual afetou a vida de melhores profissionais e pessoas mundialmente. Muitas empresas, pequenas, medias e grandes tiveram que se adaptar e reinventar maneiras para conseguir planejar e produzir as suas demandas diárias (Bridi et al, 2019).As ferramentas digitais tiveram um crescimento em suas evoluções com esta nova realidade, fazendo com que os profissionais passassem a ter aumento de horas trabalhadas semanais, chegando a uma percentagem de 113,69% a mais de horas aplicadas do que no ambiente presencial (Bridi et al, 2019).Isto consequentemente acaba afetando a qualidade de muitos projetos finais. As pessoas passaram a demonstrar falta do dia a dia presencial, de ter aquele momento divertido com o colega de escritório, além de muitos se queixarem sobre a dificuldade de separar a vida profissional, da vida familiar (Bridi et al, 2019).

Outros profissionais afirmaram que os ambientes isolados para se trabalhar, sofrem com a falta de uma liderança adequada, tudo passa a ser mais frio, sem vida, difícil para ser enfrentado, ainda mais que seja uma tarefa simples. As informações passaram a enfrentar falta de clareza e serem complexas demais para compreensão de uma equipa heterógena, causando atrasos nos desenvolvimentos dos projetos (Bridi et al, 2019). Mais do que uma simples questão burocrática técnica, as pessoas passaram a desenvolver doenças emocionais e psicológicas que não tiveram como crises de ansiedades, ataques de pânico, estado depressivos metas (Dwivedi et al., 2020). Assim, com uma grande escala de descontentamento, em meados de 2021, foi implementado um novo sistema de trabalho, chamado de trabalho híbrido. Nele, uma equipa é dividida em partes iguais, A E B e é estabelecido um cronograma sobre que grupo irá trabalhar presencialmente e qual estará por apoiar remotamente (Bridi et al, 2019).

Essa nova estratégia comportamental, nascida do caos recente, proporcionou algumas melhorias aos problemas proporcionados pelo isolamento como; a criação de uma nova cultura experimental para o funcionário, que permite com que o mesmo se sinta mais motivado para cumprir seus deveres, o desenvolvimento de um novo olhar sobre o aproveitamento do espaço físico dos escritórios, etc (Bridi et al, 2019). Todavia, ainda são encontrados desafios nesta tentativa recém nascida de realizar operações como: a constante fragilidade de gestão, a confiabilidade dos dados que estão sendo transmitidos de uma metade da equipe para outra e o aumento de distrações por parte daqueles que colaboram remotamente (Bridi et al, 2019).

Para analisar a mesma, será realizado um estudo, no qual contará com a utilização da realização de questionários individuais com perguntas de *radio button*, *check list* e uma avaliação feita através de escala de likert.

Hipótese 2: A eficácia dos processos de cocriação remota está mais fundamentada na motivação e qualidade de vida dos profissionais, do que com a capacidade intelectual para operar ferramentas digitais.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Nesta secção será descrita a metodologia de pesquisa para definir e concretizar os objetivos específicos propostos no início da dissertação; que consistem em entender mais aprofundadamente os processos de cocriação que ocorrem dentro das agências publicitárias portuguesas, agora em um regime de trabalho à distância, para assim identificar os pontos positivos e negativos dos mesmos e no fim, conseguir propor soluções aos desafios encontrados.

Para tal, foram escolhidos dois métodos de pesquisa: um estudo qualitativo realizado através de entrevistas, e outro estudo de carácter quantitativo baseado em inquéritos individuais, composto por escalas de Likert e perguntas de escolha múltipla.

A primeira parte da pesquisa, composta por entrevistas online com diretores criativos de agências publicitárias em Portugal, teve como objetivo fazer uma primeira análise sobre o entendimento destes profissionais no que se refere a cocriação e à forma como estes processos são implementados, mais concretamente na realização dos mesmos no formato online e à distância, abordando ainda quais as ferramentas digitais que os ajudam a realizar este tipo de processos quando as equipas se encontram a trabalhar remotamente, e os aspetos negativos e positivos que existem nestes processos remotos.

Após recolha de dados e análise de resultado das entrevistas, foi observada uma necessidade de complementar a primeira fase, com um estudo de carácter quantitativo, realizado através de inquéritos online, agora destinados a diferentes profissionais trabalham em agências publicitárias, e não somente aos diretores criativos. O inquérito procura compreender se os profissionais das agências de publicidade e os líderes criativos possuem a mesma compreensão sobre cocriação, entender como são realizados os processos cocriativos, suas frequências e se, de alguma forma, o novo regime de teletrabalho foi um fator influenciador para se cocriar. A segunda fase também visa identificar quais ferramentas digitais utilizam para tornar os processos mais simples, bem como identificar os obstáculos e benefícios do processo de cocriação realizado remotamente e se tais obstáculos influenciam na capacidade de produtividade dos profissionais.

Tanto na primeira parte da pesquisa quanto na segunda, os questionamentos e debates foram baseados nas principais etapas do processo co criativo, como mencionado anteriormente no capítulo de revisão de literatura do presente documento e que incluem os momentos de: preparação, incubação, insight, avaliação e implementação como podem ser vistos nos respetivos anexos 1 e 2.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Na abordagem de Creswell (2003), a pesquisa qualitativa segue a linha de pensamento do Construtivismo, onde tal método de investigação escolhida deve ter o foco total na visão do participante, permitindo que haja uma interação aberta, conseqüentemente, levando a uma melhor compreensão do que é dito, sendo este tipo de questões frequentemente utilizadas em entrevistas semiestruturadas (Creswell, 2003). A pesquisa qualitativa, reconhece as propriedades sociais como resultado de interações, sendo o objetivo do investigador interpretar tudo aquilo que são as visões dos outros indivíduos (Creswell, 2003), adotando uma abordagem indutiva, preocupando-se com o contexto do estudo (Daymon & Holloway, 2010). Deste tipo de pesquisa resultam dados não-numéricos, devendo ser analisados e compreendidos, através de uma categorização de informação, para no fim, ter a possibilidade de uma melhor descodificação dos dados e se necessários, cruzar as informações obtidas para chegar as conclusões finais (Saunders et al., 2009).

O método de recolha de informação proposto neste estudo - a entrevista, é considerado o mais utilizado dentro da pesquisa qualitativa (Cassell, Symon, & King, 2014; Bryman, 2012). Este instrumento é de extrema importância pois os entrevistados têm a oportunidade livre de explorar os pensamentos, sem qualquer pressão e darem as melhores respostas baseada em suas experiências (Daymon & Holloway, 2010), o que conseqüentemente leva a uma melhor compreensão sobre o contexto discutido, diferente de dados apurados por uma metodologia mais quantitativa (Oliveira, 2012).

Mais especificamente, propõe-se neste estudo a realização de entrevistas semiestruturadas. Sua realização tem aqui vantagens pois, dependendo do fluxo da entrevista, o entrevistador tem o poder de abordar ou estender questões consoante o interesse, em determinados pontos da pesquisa (Bryman, 2012). As entrevistas semiestruturadas seguem um guião desenvolvido apenas com o intuito de ser um fio condutor que garante a recolha de informação sobre tópicos similares dentro de todas as participações (Daymon & Holloway, 2010).

A pesquisa qualitativa realizada neste trabalho foi implementada através da realização de entrevistas online a diretores criativos de agências publicitárias portuguesas, com o intuito de compreender como os profissionais se referem a cocriação, de que maneira ela é aplicada aos projetos do dia a dia no atual contexto em que acontecem maioritariamente de forma remota, quais ferramentas são mais úteis para completar as tarefas, bem como os aspetos positivos e negativos de cada etapa da cocriação realizada à distância.

No caso de indisponibilidade, a entrevista pode seguir-se através do envio das perguntas do guião por email, apesar da incapacidade de criar envolvimento com o entrevistado, permite um maior controlo no decorrer da recolha de dados (Bryman, 2012) e, no caso de pessoas com pouca disponibilidade, torna-se

um incentivo participação pela preferência deste meio (Daymon & Holloway, 2010). Inicialmente, o primeiro contacto com os possíveis participantes foi realizado através do LinkedIn ou, quando possível, por e-mail, onde foi enviada uma mensagem de convite onde continha a participação com a carta de apresentação do projeto (ver Anexo 3).

O início de cada entrevista foi marcado por uma breve apresentação do investigador, do projeto de investigação e da estrutura da entrevista. Foi desenvolvido um protocolo de entrevista (ver Anexo 4), que serviu como guião para o investigador. A entrevista é composta por sete questões abertas, que permitem a exploração de tópicos relacionados com o assunto desta pesquisa e, oferece uma maior liberdade de resposta ao entrevistado que não se encontra dependente de respostas pré-determinadas (Bryman, 2012). As agências seleccionadas para realização desta primeira fase de pesquisa foram categorizadas em: “pequena”, “média”, “grande”, de acordo com os seguintes critérios: tempo de mercado e clientes que possuem (verificar Anexo 5).

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Numa segunda fase do processo de investigação, e após analisados os dados recolhidos na anterior pesquisa qualitativa, foi realizado um questionário, sendo este o método de recolha de dados de carácter quantitativo mais utilizado (Strijker et al., 2020).

O inquérito foi de auto preenchimento e realizado online com suporte à ferramenta *Google Forms* que oferece uma maior gama de oportunidades para tornar o método mais interativo (Strijker et al., 2020). O inquérito foi desenvolvido após a conclusão da necessidade de refinar a primeira fase, e com o objetivo agora de abordar os profissionais de diferentes setores das agências, e não somente aos diretores criativos. A proposta foi avaliar o quanto os pontos negativos cada etapa do processo do criativo, de alguma forma, podem induzir a falta de vontade e prejudicar ainda mais a produtividade dos profissionais. O inquérito pode ser consultado no Anexo 6.

Antes de ser massivamente partilhado, o inquérito passou por um teste, sendo 10 o número da amostra utilizada para este teste, e que serviu como forma de identificar possíveis incompreensões e ou problemas ao longo do mesmo, no intuito de garantir o melhor funcionamento do instrumento (Strijker et al., 2020). O inquérito é composto por um breve texto introdutório sobre o que será abordado nas 12 perguntas que estão divididas entre identificação do participante e as perguntas baseadas nos processos de cocriação. Ao longo do questionário, são encontradas opções de escolha múltipla, onde em alguns casos só é possível marcar uma opção e em outros, é possível assinalar várias ou mesmo todas, caso necessário (Strijker et al., 2020).

Para obter as informações necessárias, foram utilizadas na maioria das questões, escala de Likert, de 1 a 5, para entender o verdadeiro comportamento dos profissionais em determinadas situações. Tais questões fechadas são predominantes pois permitem uma resposta mais rápida e fácil para analisar e comparar os dados no final (Strijker et al., 2020).

4.2.1 Teoria da análise estatística

Para estimar a confiabilidade de um questionário, o Alfa de Cronbach (1951) analisa a consistência interna de uma escala. Esta ferramenta estatística é quantificada numa escala de 0 a 1 (tabela 6), em que o valor mínimo aceite para se considerar a confiabilidade do questionário é 0,7.

Tabela 1 – Valor do alfa de Cornbach
Fonte: Allyn & Bacon (2003)

Valor de Alfa	Consistência Interna
0,91 ou mais	Excelente
]0,90 a 0,81]	Bom
]0,81 - 0,71]	Aceitável
]0,71 - 0,61]	Questionável
]0,61 - 0,51]	Pobre
≥ 0,51	Inaceitável

O método da medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de Kaiser (1970), avalia a qualidade dos dados (Marôco, 2018) mediante os fatores apresentados. Quando o valor do KMO se aproxima a 1, os coeficientes parciais são pequenos. Quando está próximo de 0, a correlação entre as variáveis é baixa, portanto não é recomendada a realização de uma análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2005). Ao contrário do Alfa de Cronbach, não existe um rigor ao nível dos valores do KMO. Porém, é possível indicar algumas teorias que indiquem sua análise adequada:

Tabela 2 – Nível de aceitação do valor de KMO
Fonte: Marôco (2018)

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

Assim como o método de medida de adequação da amostragem (KMO), o teste de esfericidade de Bartlett é um dos critérios de adequação para se poder efetuar a análise das componentes principais (que devem apresentar um valor superior a 1, caso contrário são descartadas), descobrindo assim se o conjunto das correlações em matriz é diferente de zero (Pestana e Gageiro, 2005). As variáveis podem ser consideradas correlacionadas se o resultado do teste de esfericidade de Bartlett corresponde a um valor com nível de significância inferior a 0.05 ($p < 0.05$).

4.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

4.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Para iniciar a pesquisa e como forma de analisar, em primeira instância, o entendimento e relação de profissionais de agências de publicidade com processos de cocriação, mais especificamente o seu envolvimento com estes processos em formato remoto, quais ferramentas digitais os ajudam a alcançar os objetivos determinados, bem como quais os pontos negativos e positivos que reparam durante os processos remotos. Para este efeito, foi desenvolvido um guião de entrevista, composto por sete perguntas abertas, e que pode ser consultado no Anexo 4.

O guião de entrevista procura compreender se os profissionais das agências de publicidade praticam momentos co criativos, se estes são realizados com maior frequência e facilitados pelo atual período de

trabalho à distância, quais ferramentas digitais utilizam para tornar os processos mais simples, bem como a identificação dos prós e contras dos vários momentos envolvidos no processo de cocriação.

No guião as perguntas sobre relações co criativas são expostas, tendo sido a entrevista orientada com base nas seguintes questões e seus respetivos racionais que vão ao encontro dos objetivos definidos para esta dissertação (presentes no guião da entrevista constante do Anexo 4 e quadro comparativo entre questões da Entrevista a Diretores Criativos das agências publicitárias portuguesas presente no Anexo 1):

- *“Como define cocriação? Pode dar algum exemplo?”*

Esta questão procura entender qual a visão que os diretores criativos possuem sobre processos co criativos e como eles coordenam suas equipas a partir deste embasamento teórico, já que as definições do que é um processo co criativo se alteram dependendo das dimensões, pensamentos e objetivos das agências e ou empresas (Ind et al., 2013).

- *“Quais os aspetos positivos e negativos dos projetos de cocriação?”*

Esta questão pretende entender os fatores que mais pesam e quais mais favorecem, atualmente, ao realizar um processo co criativo com a participação de muitas pessoas ao mesmo tempo. Fator importante a ser identificado pelo contexto de que as equipas estão cada vez mais heterogêneas e constantemente lidam com problemas interpessoais (Childers et al., 2018).

- *“Como têm decorrido os processos de cocriação remotamente? Pode dar algum exemplo?”*

Esta questão busca entender realmente o que mudou quando se realiza um processo co criativo, nomeadamente se este se afigura muito diferente da forma como era realizado quando os seus intervenientes se encontravam reunidos presencialmente (Wrycza & Maślankowski, 2020).

- *“Quais são as ferramentas digitais que mais auxiliam os processos co criativos?”*

Esta questão serve como um ligação da pergunta anterior, para compreender quais as ferramentas são utilizadas no intuito de cumprir as demandas do dia a dia, já que em pouco tempo, a sociedade, e mais especificamente as agências de publicidade, tiveram de se adaptar a nova situação e metodologia de trabalho remota (Füller et al., 2009).

- *“Quais os pontos positivos e negativos que você pode notar durante o trabalho?”*

Esta é uma questão importante para entender de que forma tais ferramentas tecnológicas permitem um auxílio mas também conseguem retrair determinadas áreas em nossa vida, sem que percebamos de imediato (Dwivedi et al., 2020).

- *“Com a nova realidade do trabalho remoto, o que se tornou mais difícil no processo de cocriação? Porquê?” e “E o que partes do processo ou componentes foram facilitadas? Porquê?”*

Estas duas questões visam identificar desafios e oportunidades da realização de processos de cocriação novo metodologia de trabalho virtual, com o objetivo de promover melhorias aos processos, já que não são todos que estão se adaptaram ao trabalho remoto e às suas exigências (Dwivedi et al., 2020).

As entrevistas, que ocorreram entre os meses de abril e maio, foram realizadas a uma amostra de sete diretores criativos, pertencentes a diferentes agências categorizadas por número de recursos humanos e tempo de mercado, de acordo com a tabela 3 no capítulo de análise de resultados.

Após o terceiro entrevistado, foi confirmada a não necessidade de alteração do guião e ao fim do sétimo entrevistado, foi deferido que não havia necessidade de continuar esta primeira fase de pesquisa, justamente pela ausência de dúvidas e presença de respostas detalhadas e altamente transparentes.

4.3.2 Inquérito online

Após a recolha de dados e análise dos resultados obtidos através da implementação das entrevistas semiestruturadas, e com vista a refinar os resultados obtidos bem como obter dados quantitativos para alguma da informação que se procura aqui obter, foi realizado um questionário online composto por doze questões, medidas através de uma escala de Likert de 1 a 5 e perguntas de escolha múltipla.

O inquérito procura compreender se os profissionais das agências de publicidade têm o mesmo entendimento que os diretores criativos entrevistados sobre cocriação que foi resultado, como realizam processos co criativos, se estes são realizados com maior frequência e facilitados pelo atual período de trabalho à distância, quais ferramentas digitais utilizam para tornar os processos mais simples, bem como identificar os obstáculos e benefícios do processo de cocriação realizado remotamente e se tais obstáculos influenciam na capacidade de produtividade dos profissionais.

O inquérito (que pode ser consultado no Anexo 6), contém uma primeira fase de identificação do participante que inclui informação sobre a sua função, tempo de experiência profissional e nome. Na segunda parte do inquérito, foram abordadas questões que recaem sobre os objetivos mais específicos da aplicação deste instrumento de pesquisa, e que incluíram as seguintes:

- *“Está satisfeito(a) com o teletrabalho?”*

Esta questão tem como objetivo entrar no tópico e abrir espaço às perguntas seguintes, bem como entender qual o nível de aceitação o profissional tem devido à necessidade de se isolar para produzir. A pergunta parte do princípio da infelicidade demonstrada por alguns profissionais durante o ano de 2020 (Dwivedi et al., 2020).-

- *“Sente que seu nível de produtividade diminuiu com o teletrabalho?”*

Esta questão tem como objetivo compreender se o fator emocional é um princípio que afete a capacidade de produção dos profissionais, já que muitos outrora haviam afirmado ter desenvolvido doenças como depressão durante o tempo de trabalho em casa (Dwivedi et al., 2020).

- *“Em algum momento como profissional, teve que reunir com clientes, remotamente, em uma sessão de ideação?”*

A partir desta questão entramos mais a fundo no tema da cocriação remota. Esta questão serve para investigarmos, dentro de um grupo heterogêneo de inquiridos com diversas experiências profissionais, o nível de experiência com uma das fases do processo de cocriação. Já que a definição de cocriação, sua aplicabilidade tem variações de acordo com a empresa e os profissionais dentro dela (Ind et al., 2013).

- *“Quais os benefícios e aspetos negativos que pode identificar durante o processo?”*

- *“Já realizou uma sessão de avaliação remotamente para testar como resultaria uma ideia junto ao cliente?”*

- *“Quais os benefícios e barreiras que pode identificar durante o processo?”*

- *“Já teve a oportunidade de observar resultados do produto/serviço, remotamente, com o acompanhamento do cliente?”*

- *“Quais as barreiras e vantagens que você identificou durante a ação?”*

As questões anteriores pretendem saber quais benefícios e barreiras são mais sentidos pelos profissionais de agências de publicidade portuguesas, em diferentes fases do processo de cocriação.

- *“Como define cocriação?”*

Esta questão tem como objetivo saber como diferentes profissionais de agências publicitárias portuguesas definem cocriação, no intuito de realmente compreender se tais entrevistados não participam de mais processos do que eles realmente imaginam (Vargo & Lusch, 2014).

- *“Durante os processos anteriormente mencionados, quais ferramentas digitais você mais utiliza no dia a dia?”*

Esta questão tenciona fortalecer e quantificar a informação, antes apurada nas entrevistas, sobre quais ferramentas digitais são mais utilizadas.

- *“Qual sua opinião sobre a utilização de processos de cocriação remotos?” e “O ano de 2020 provocou imensas mudanças, principalmente tornando os processos de trabalho completamente remotos. Considerando o atual cenário, você acha que realiza mais processos de cocriação do que anteriormente?”*

Estas duas questões tencionam descobrir qual realmente a opinião dos profissionais na utilização das técnicas de cocriação, além de descobrir a frequência que tais técnicas tem sido aplicadas durante o teletrabalho já que os profissionais têm realizado inúmeras queixas nas redes sociais sobre a nova organização (Wrycza & Maślankowski, 2020) e também pelo fato de que o lado emocional é um dos principais motivos para aceitação de mudanças (Dwivedi et al., 2020).

Para recolher resposta às anteriores questões, foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5. Em resposta à dificuldade de medir traços de caráter e de personalidade, Likert (1932) desenvolveu uma série de questões com cinco alternativas de resposta: aprovo fortemente (1), aprovo (2), indeciso (3), desaprovo

(4), e desaprovo fortemente (5), e então combinou as respostas dessas perguntas para criar uma escala de medida de atitude.

Neste instrumento de pesquisa foi feita uma adaptação da escala de Likert nas duas últimas questões, sendo que para a penúltima questão foi utilizada a seguinte correspondência para cada um dos níveis da escala de Likert:

1 - 'Não muda muita coisa, 2 - 'Perda de tempo', 3 - 'Inovador', 4 - 'Necessário' e 5 - 'Interessante').

Já na última questão foi utilizada a seguinte correspondência para cada um dos níveis da escala de Likert:

1 - 'Diminuiu significativamente', 2 - 'Diminuiu um pouco', 3 - 'Nada aconteceu', 4 - 'Aumentou um pouco' e 5 - 'Aumentou significativamente'

Esta escala é útil quando se trata de questões controversas ou que envolvam a exposição de valores e atitudes em relação a assuntos em que os pesquisados podem não ser sinceros ao responderem diretamente (Antoniali, 2016). Portanto, a escala de Likert foi escolhida por facilitar na distinção de atratividade versus aversão, que auxiliará na avaliação das hipóteses.

Tendo em conta as características do questionário necessárias para confirmar as hipóteses de pesquisa, foi utilizada a ferramenta *Google Forms* para o inquérito, como previamente mencionado. A intenção era utilizar uma ferramenta acessível, que possuísse uma aparência fácil de usar, para auxiliar a experiência do participante.

O inquérito foi induzido a um teste inicial com 10 participantes com o objetivo de verificar a qualidade das questões e a facilidade de respostas, de forma a identificar, também, a melhor experiência para o inquirido (Strijker et al., 2020).

No início do inquérito os participantes foram incentivados a lerem a seguinte informação:

Esta pesquisa enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Design e Publicidade do IADE - Universidade Europeia. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos. O questionário é anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos que responda de forma espontânea a todas as questões. Agradecemos a colaboração.

A recolha de dados foi feita entre os meses de Maio e Junho de 2021. O inquérito foi partilhado nas redes sociais LinkedIn e Whatsapp e foi possível, inicialmente, ter o feedback de 25 profissionais de

diferentes áreas das agências publicitárias. Após uma prévia utilização do teste de Alfa e a normalização de Kaiser, apurou-se um resultado inferior ao necessário para validação da pesquisa em questão, sendo assim necessário um reforço a pesquisa quantitativa, atingindo um número de inquiridos com valor igual a 100. Na fase de pré-teste, após o décimo inquirido, foi apurado a não necessidade de alteração nas perguntas do inquérito.

A amostra final do presente estudo quantitativo inclui 100 respondentes. A primeira fase do inquérito, categorizada por identificação do participante, em que se procura contextualizar sobre o número total dos inquiridos a nível de cargo dentro da agência, tempo de carreira e nome.

A aferição das respostas e análise estatística foram realizadas através do software *IBM Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Para medir a qualidade da consistência interna dos diferentes vetores, procedeu-se ao teste Alfa de Cronbach (consultar Anexo 7) Procedeu-se, também, a uma normalização de Kaiser para averiguar a adequabilidade da redução em fatores, como pode ser consultado no Anexo 8.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

5.1 BREVE APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

O sujeito 1, trabalha como Diretor Criativo, e já possui uma experiência de mais de 5 anos na área, passando por várias agências de renome no Brasil, a entrar em Portugal exercendo o cargo de instrutor na EDIT e agora atuar por há 5 anos na agência em Lisboa. O Sujeito 2, formado em ciências sociais pela Universidade Nova de Lisboa, já passou por vários locais de trabalho como editoras, empresas gráficas e agora atua como Diretor Criativo há 7 anos. O Sujeito 3, formado em Design pelo IADE, já começou sua carreira em alta escala tendo presença em grandes agências, passando desde o estágio, se tornando júnior e agora a trabalhar como Diretor Criativo há mais de 02 anos. O Sujeito 4, licenciado em design pelo IADE, marcou presença em agências de nome e agora atua como Diretor Criativo. O Sujeito 5, licenciado em design pelo IADE, trabalhou por 01 ano dentro de uma agência conceituada como Designer Júnior, a focar em branding, em 2020, tomou iniciativa e, junto com outros colegas, fundou sua própria agência durante a crise, atuando como Diretor Criativo dela. O sujeito 6, brasileiro, formado em Publicidade e Propaganda pela Universidade Veiga de Almeida no Rio de Janeiro, veio há Europa em busca de novos desafios onde marcou sua presença em grandes agências, onde começou a atuar como Diretor Criativo e atualmente permanece neste cargo há mais de 01 ano. O sujeito 7, com histórico de passagem por diferentes agências pequenas, médias e grandes, decidiu ser seu próprio chefe e fundou sua agência, onde hoje atua como Diretor Criativo há 2 anos.

Tabela 3 Classificação das agências publicitárias portuguesas

Sujeito	Dimensão da agência	Tempo de carreira
Número 1	Grande	+5 anos
Número 2	Grande	+5 anos
Número 3	Média	2 anos
Número 4	Média	2 anos
Número 5	Média	3 anos
Número 6	Pequena	1 ano
Número 7	Grande	2 anos

5.2 ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Nesta fase de análise das entrevistas realizadas propõe-se uma estrutura dividida consoante as categorias apresentadas anteriormente para cada conjunto de questões, são elas: cocriação; pontos negativos e positivos do processo co criativo; etapas de um processo co criativo, novas ferramentas digitais e trabalho remoto e consequências do trabalho remoto nos processos de cocriação das agências de publicidade portuguesas.

5.2.1 Cocriação

A cocriação não é um assunto extraordinariamente novo. Tais metodologias já existiam, eram exercidas, muitas vezes por pessoas que não conheciam a terminologia nem a definição deste termo, considerando, contudo, que o processo se apresentava como positivo, diferente e que trazia resultados inspiradores. Nos dias de hoje, a definição de cocriação está mais aprofundadamente estudada e conhecida pelos profissionais do mercado criativo, mas ao mesmo tempo, há múltiplas interpretações que variam de acordo com as empresas e os profissionais que lá exercem suas funções.

Quando questionado sobre o que cocriação significa, o Sujeito 1 faz uma analogia com uma parceria, algo essencial que deve estar presente em todos os projetos. Defende que toda equipe tem sua importância do começo ao fim da campanha, seja qual for a área específica. O Sujeito 2 traz uma visão que complementa o pensamento anterior:

“Entendo por cocriação qualquer processo cujo resultado final (output) resulte da cooperação e integração de estímulos ou inputs criativos de diversas pessoas. Qualquer projeto que envolva trabalho de equipa, sobretudo no âmbito de uma agência criativa, será idealmente um processo de cocriação”.

Embora tenha sido dito por este mesmo profissional, que o processo tradicional de cocriação esteja entre o copywriter e um diretor de arte, atualmente e com a vasta modernização dos processos, faz sentido que diferentes profissionais de suas respectivas áreas também estejam no meio desse processo. A boa vontade dos profissionais, a noção de se trabalhar em conjunto, em ter a iniciativa de um ajudar o outro são os passos para o caminho certo desta nova modernidade. Todavia, nada disso funcionará se tal metodologia apenas for funcional na parte interna. É sempre imprescindível analisar todos os mínimos detalhes internos e externos para o melhor desempenho dos processos, como reflete o sujeito 3:

“(…) cocriação não se resume apenas ao ambiente interno, mas partes externas que tenham a mesma vontade e deslumbre para solucionar o assunto em comum”.

Mesmo com toda definição moderna sobre processos em cocriação e como realizá-los da melhor forma, ainda há profissionais que não exploraram todas as possibilidades desta metodologia. Muitos dão a entender que realizam sim tais tendências mercadológicas, entretanto, apenas como um arranque do projeto para o mesmo sair da inércia. É o caso do sujeito 4 aonde afirma fielmente as limitações e divisões dos processos:

“(…) Começando na equipa de research que depois entrega o briefing para a minha equipa criativa. Estando o projeto na nossa mesa, este é sempre trabalhado em dupla (Copy e Diretor de Arte)”.

Claramente a definição de um paradoxo publicitário onde o novo e antigo se alinham ao mesmo tempo. Além de não resultar em descobertas realmente extraordinárias, se torna uma ação, na maioria das vezes, irracional. Contudo, há sempre a probabilidade do método tradicional prevalecer em certos casos por razões de tempo, orçamento ou disponibilidade da própria equipa. É o caso do sujeito 7, que compreende que todo trabalho publicitário é, de facto, cocriação. No entanto, a real produtividade mesmo se mantém entre a famosa dupla criativa. De qualquer forma, as etapas co criativas devem ser, cada vez mais, entendidas e analisadas como um diálogo amigável do que como uma iniciativa pesada e exaustiva. Essa é forma predominante de como o sujeito 5 enxerga o processo;

“(…) Como criativos, nossa função é dar vida à ideia de alguém, que na maioria das vezes possui algum intuito para além de “aumentar as vendas”, e nisso unir informações e capacitações é importante. Quando trabalhei na exposição IADE 2069, em 2019, o StudioLab (que eu integrava) teve discussões diretas sobre o projeto com o diretor do IADE e os responsáveis da Fábrica, esse processo inicialmente definiu qual era nosso foco, e ao iniciar o trabalho foi moldando o projeto final conforme discutíamos suas aplicações e possibilidades, felizmente cumprindo as expectativas.”

Em muitas das ocasiões, é apenas esse entendimento que falta na mente dos líderes das agências publicitárias – o de saber observar de diversos ângulos a mesma situação. Uma reflexão imprescindível já que pode estar restritamente relacionado a questão da qualidade final de um produto/serviço desenvolvido, como ocorreu com o sujeito 6, onde o profissional afirma que se não tivesse criado momentos abertos de diálogo e quebrado diversas barreiras, o produto final de uma campanha sobre reprodução assistida, teria tido menor qualidade e eficácia.

5.2.2 Processos de cocriação na atualidade do trabalho remoto

A pandemia por COVID-19 veio trazer várias mudanças para muitas empresas ao nível global. Há pessoas que se adaptaram extremamente rápido, enquanto houve uma significativa parcela que teve maior dificuldade de adaptação. Para os sujeitos 1 e 6, as novas regras de trabalho implicadas pela DGS e OMS não os afetaram de forma alguma. Segundo o profissional 6, os processos em equipa estão a decorrer da mesma maneira e os resultados não diferem entre presencial e virtual. Principalmente com a capacidade das ferramentas digitais que existem hoje como *Slack*, *Figma*, onde proporcionam envios imediatos e intervenção simultânea nos projetos.

Embora, a maioria dos profissionais afirmarem que é possível uma agência funcionar à distância, ainda se perdem muitas oportunidades, momentos, vivências que são imprescindível para produção, crescimento interpessoal e superação. É isso que os sujeitos 2, 5 e 7 fielmente acreditam. Nem tudo é sobre sentar em uma cadeira, nem tudo é sobre olhar para objetivos, pesquisar referências e abrir um programa para executar as ideias, a descontração é um processo ideal para resoluções de problemas e isso faz imensa falta a produtividade das equipas. É como o sujeito 2 comenta sobre seu dia a dia:

“(...) E é claro que o espaço físico tem uma grande interferência nestas dinâmicas e na criação de sinergias criativas que proporcionam esta troca saudável de ideias e de impressões. Em minha agência, o terraço e a cozinha eram locais por excelência onde todos se encontravam e onde as ideias estavam a ser discutidas, à vista de toda a gente, o que acabava por contribuir para que isto acontecesse.”

O sujeito 5 ainda sublinha que tudo se tornou mais frio, mais cinzento, sem vida, nem emoção e afirma que nem tudo pode ser levado a distância:

“(...) Infelizmente hoje em dia as pessoas acham que o computador é a ferramenta para tudo, e não discordo, os softwares facilitaram muito, mas acho que a exploração de materiais e ideias com as pessoas no mesmo local são mais importantes e bem-sucedidas, quando estamos numa vídeo chamada é fácil abrir outra aba e esquecer do ponto principal, enquanto numa mesa estamos focados numa coisa só.”

A rotina de acordar, tomar o pequeno-almoço, abrir o computador, trabalhar, dormir, acordar, entre outros acaba a induzir uma enorme desmotivação em todos os profissionais como é afirmado pelo Sujeito 3. E quando o ânimo chega ao nível zero, é muito difícil de ser restaurado. Importante lembrar que os profissionais são humanos acima de tudo e precisam de “humanizar” para lidar com os desafios diários.

Para o sujeito 7, a sensação que dá é que, aos poucos, algo morre dentro de cada um; *“(...)Não percebemos as emoções que as ideias nos estão a dar, por brincadeira costumo dizer que existem menos “discussões” menos confrontos de ideias porque como sabemos que para se chegar a uma boa ideia há muito suor.”*

Isto automaticamente também cria problemas com aspetos ligados a responsabilidade e o carácter profissional, como é o fator relatado pelo sujeito 4 onde comenta que fazer sessões de brainstorming, por exemplo, se tornaram muito mais complicadas por serem um grupo grande e nenhum ter seu espaço ideal para focar nas demandas, o que prejudica o bem-estar psicológico e emocional que, desejando ou não, aparece explícito na produção e no resultado final do projeto.

5.2.3 Pontos negativos e positivos do processo de cocriação remota

A respeito das consequências dos processos de cocriação, é possível dizer que várias cabeças pensam melhor do que uma. Literalmente, é isto que todos os sujeitos chegaram à conclusão quando foram questionados. O que difere são os pontos negativos assinalados para estes processos. Embora o processo co criativo consiga um número maior de pessoas a pensar sobre o assunto e leve a *insights* poderosos e únicos, ainda há diversas questões que pesam e podem levar a arruinar o processo, se este não for bem organizado e liderado. É como o sujeito 1 afirma:

“(...) um processo com muitos inputs pode auto implodir se a equipe não estiver bem alinhada. A cocriação não pode se tornar um gargalo, mas ser sempre agregadora”.

Entretanto, apesar do momento de cocriar, ter como um princípio, levar soluções que acrescentem valor aos projetos, há de ser extremamente minucioso em toda a execução. A energia do momento e empolgação da equipa em estar a realizar uma demanda interativa pode levar a soluções muito arriscadas, impossíveis ou que dependam de um investimento maior do que o orçamento previsto, e em consequência, a estagnar o projeto novamente, mas desta vez por ser demasiado aberta e flexível nas propostas, tal como foi referido nos resultados das entrevistas (sujeito 3).

Para além disto, segundo os sujeitos 4 e 6, às vezes um alto nível de iniciativa e boa vontade leva a gerar conflitos maiores;

“(...) O ponto negativo pode ser quando tens uma ideia que gostas muito e podes ficar agarrado a ela e o resto da equipa criativa não converge. Pode-se tornar um pouco frustrante quando vês uma ideia que acreditas que pode resultar e é negada porque o resto da equipa tem ideais ou maneiras diferentes de ver a campanha.” , “(...) Ao dividir em alguns casos visões contrárias ou distintas, podemos gerar discussões entre os envolvidos, elevando o nível do trabalho em geral.”

Mesmo com muitas teorias, pesquisas, explicações e grandes iniciativas de pertencer ao mundo novo, revolucionário e moderno, os profissionais ainda apresentam falhas em saber respeitar o limite e a opinião do outro em momentos de cooperação sejam elas conscientes ou não. Todavia, não é uma razão para aniquilar de vez a modernidade no dia a dia. O que muitos profissionais sugerem, tal como fazem os sujeitos 2, 5 e 7 é que haja uma divisão e noção de quem é responsável pelo quê e em que ocasião. É como o sujeito 5 refere:

“(...) cada função e ferramenta deve ser utilizada pontualmente e para responder a algo, não apenas porque sim ou por ser tendência.” Os sujeitos 2 e 7 ainda reiteram que é mais fácil e prático manter o poder de decisão final na mão da tradicional dupla criativa, mesmo com toda a participação de vários profissionais na fase inicial do projeto.

5.2.4 Novas ferramentas digitais

Quando questionados a respeito do uso das ferramentas digitais para o auxílio nos processos criativos, as respostas encontradas foram mais rasas e sem uma essência criativa do que o previsto, se tratando de profissionais da comunicação. Em termos de mercado de trabalho, grau de carreira dentro da agência e o tempo de carreira dos profissionais em suas respectivas áreas, é imprescindível criar uma imagem de uma equipa que está sempre a par das novas ferramentas que surgem e tentam enquadrar seu dia a dia com a utilização das mesmas. Entretanto, não é assim que a estrutura de liderança foi demonstrada.

Basicamente, todos os diretores criativos exaltam ferramentas de áudio e vídeo e edição online como suas favoritas e mais utilizadas durante os processos. Nomes como *Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Drive, Google Sheets, Skype*, redes sociais como *Facebook e Whatsapp* foram repetidamente mencionados por 5 dos 7 sujeitos. Por tanto, é possível deduzir que a utilização da tecnologia está sendo usada em sua menor capacidade, apenas para cumprir demandas líquidas. Por outras palavras, resolver o mínimo para certa ocasião.

Mesmo com muita padronização das respostas, dois diretores propuseram novas perspectivas sobre o assunto. Os sujeitos 5 e 6 afirmam que ferramentas de prototipagem online tem sido grandes aliadas para

cumprir seus compromissos, permitindo a interatividade de muitas pessoas ao mesmo tempo, a aniquilação da ansiedade e a melhor produção em curto prazo tempo. Com o surgimento dessas novas capacidades para realizar tarefas cotidianas, vem também os benefícios e os pesares naturalmente. Alguns profissionais sentem mais, outros menos, mas é comprovado que tal modernidade traz suas consequências. Para o sujeito 1, ao mesmo tempo que a interação digital lhe promoveu agilidade e quebra de barreiras geográficas, o nível de espontaneidade se sua equipe foi diminuindo aos poucos. A razão para isso acontecer é explicada com bastante ênfase pelo sujeito 2:

“(...) Há pessoas que se ajustaram melhor à realidade do teletrabalho do que outras. Há pessoas que têm condições para se poderem concentrar em casa e são mais produtivas, há outras que, quer por causa dos filhos que estão sempre a interromper (são crianças, é natural que queiram a atenção dos pais), quer por viverem em espaços com menos privacidade, ou por precisarem da rotina de sair de casa e ir para o trabalho, ou ainda por necessitarem de ter contacto com outras pessoas durante o dia e espairecer um pouco, acabaram por sair um pouco prejudicadas com tudo o que está a acontecer atualmente.”

O que pode parecer algo inútil ou muito simples, para outro pode ser a energia necessária para conseguir enfrentar seu dia. As agências precisam entender, antes de tudo, que todos os profissionais são humanos, a tecnologia permite sim um trabalho à distância, mas não é possível garantir que a saúde emocional e mental dessas pessoas seja preservada. É como o sujeito 7 enfatiza:

“(...) O Contacto humano é essencial, ver um sorriso por paixão à ideia que estamos a ter O toque, uma discussão, um abraço, ou seja, o contacto humano que todos andamos a Sentir falta. A socialização entre as pessoas numa agência é essencial. O simples fator de não ocorrer um abraço, um bom dia bem dado, uma piada para aliviar o estresse pode acarretar em diversos deslizes durante os projetos”

Mais do que deslizes, acaba por aniquilar processos que antes eram vitais e necessários de acontecer como o treinamento de novos profissionais a entrarem no mercado de trabalho. São pessoas que precisam de mentoria, precisam ser encorajados constantemente e através de um olhar real. Com a pandemia, os juniores foram os mais afetados em termos de novas oportunidades. Ao mesmo tempo que a tecnologia tira de um lado, acrescenta de outro. Além das facilidades que as mesmas promovem em termos de tempo e proporcionar uma linguagem homogênea, ela também concede poder a muitos indivíduos. Poderes que problematizam ambientes corporativos, como o sujeito 3 afirma:

“(...) É difícil controlar alguns egos e quem acabar por tomar a decisão, ao mesmo tempo, apesar de parecer o oposto, dá voz a mais pessoas.”

Aqueles que antes tinham dificuldades em ser notados presencialmente, acabam por se sentirem encorajados e exercendo mais do que seus limites em certas situações. Ao mesmo tempo que tem sua positividade notada, acaba por perturbar um equilíbrio já desenvolvido anteriormente. Evidentemente, a questão não é se tais ferramentas devem ou não ser usadas, mas sim em qual grau de intensidade e como.

5.2.5 Cocriação remota: pontos positivos e negativos

Sobre a nova realidade do mercado atual, há uma parcela que só tece elogios ao novo formato e há outra que detesta ficar trancada 24/7 em casa, a olhar para um ecrã por 7/8 horas durante toda a semana. Processos e demandas, que antes eram cumpridas com facilidade, agora passam a ter um grau de complexidade um pouco mais elevado. Um grande exemplo é do sujeito 3, que declara sua dificuldade em lidar com o encontro das equipas:

“Sim, o brainstorming torna-se mais difícil em vídeo chamada quando as várias pessoas não se conhecem.”

Tal fator leva a perda de interação necessária para cumprir determinados objetivos ou os tornar mais difíceis do que deveria ser de fato. Muitos até, por não estarem extremamente adaptados a esse estilo de trabalho e não compreenderem a linguagem majoritária moderna, acabam por iniciar discussões desnecessárias e conflitos internos, tal como indicado pelo sujeito 5, que afirma:

“(...) dependendo do feitio da pessoa podemos ter complicações que pessoalmente não aconteceriam.”

Tudo passou a ser mais sensível e ter a necessidade de compreender mais do que negar simplesmente o profissional em questão. Por último, o isolamento social afetou um dos processos mais comuns, entretanto, sempre passado despercebido até realmente ter que se preocupar com ele: a produção, principalmente na fase de implementação do processo criativo, tal como pode ser percebido na afirmação feita pelo sujeito 7:

“(...) O mais difícil é quando entramos em produção. Produzir filmes, fotografias e tudo mais é que é preciso muito ginástica para fazer acontecer. Temos muito orgulho em termos criado e produzido o Natal a Meias em confinamento, uma campanha multimeios com uma dimensão gigantesca e conseguimos fazer tudo acontecer. Desde o Spot tv, até à produção de mais de 30 filmes para o digital mais a produção fotográfica e inserção de conteúdos nos programas da TVI. Não foi nada fácil mas conseguimos.”

5.2.6 Conclusão dos resultados da pesquisa qualitativa

Assim, após a recolha dos dados desta primeira fase, foi possível concluir que a cocriação e processo cada vez mais interativos estão dentro das mentes dos líderes das agências de publicidade. Mais do que estar no consciente desses profissionais, eles compreendem a importância de cada vez mais implementar tais metodologias e técnicas nas etapas dos projetos. Todavia, ao mesmo tempo que os diretores criativos enfatizam a importância de cocriar, foi analisado que os momentos de interação dinâmica são utilizados apenas para um arranque na fase inicial do projeto, e ao longo do tempo, a mesma vai sendo cada vez menos reforçada. Sobre o novo regime de trabalho à distância, quando questionado aos diretores criativos a respeito de como os processos dinâmicos tem ocorrido, já que os profissionais estão cada vez mais a trabalhar sem contato direto com seus colegas de equipa, os líderes afirmaram que apesar desta nova realidade ter trazido benefícios como a facilidade de encontro das pessoas, rompendo barreiras geográficas, proporcionando uma velocidade de resposta, desenvolvimento e entrega de resultados, flexibilidade de horários e a criação de uma linguagem universal para análise do que foi produzido, também acabou por prejudicar outros pontos mais sensíveis.

Os profissionais, por estarem cada vez mais isolados e por resolverem tudo através de um ecrã frio e digital, acabaram por desenvolver algumas doenças psicológicas e emocionais que, conseqüentemente, atrapalham na produtividade e entrega de qualidade dos projetos em que estão envolvidos. Os próprios diretores afirmaram que motivar seus subordinados se tornou mais complexo, até para cobrar de pessoas que antes se demonstravam extremamente competentes e eficazes, mas por conta de um fator externo, não estão rendendo como o esperado. Outro fator que foi mencionado foram as fases de produção dos projetos. Antes, era facilmente organizado, a escala de quem vai estar aonde, o aluguel dos materiais e do espaço, alimentação, etc. Com o isolamento exigido pela DGS, produzir as ideias que eram esboçadas nos papeis, se tornou uma missão quase impossível para muitos que não estavam preparados e treinados a buscar soluções em situações como essa.

A partir da primeira conclusão desta fase inicial, foi constatada a necessidade de complementar a pesquisa, agora através de um inquérito online, questionar os profissionais dos diversos setores que existem

dentro das agências publicitárias portuguesas, sobre o que a cocriação significa para eles, como as etapas de criação têm ocorrido agora remotamente, quais ferramentas digitais são mais utilizadas para auxiliar as demandas e como constatado pelos diretores criativos, analisar realmente se o estado emocional dos profissionais de diversas áreas está relacionado mais com o estado emocional, do que com a capacidade de instrução tecnológica. As perguntas compostas no inquérito também seguem a mesma lógica das entrevistas, onde são fundamentadas através das principais etapas de um processo de cocriação: preparação, incubação, insight, avaliação e implementação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS ONLINE

5.3 BREVE APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES DOS INQUÉRITOS

Durante o período de coleta da segunda fase da pesquisa, destinado ao encontro dos profissionais das diferentes áreas que existem dentro das agências publicitárias portuguesas, foi possível identificar que, dentro dos 100 inquiridos, 44,4% possui de dois a quatro anos de experiência profissional, 24,2% são os profissionais que possuem mais de cinco e ao mesmo tempo é a percentagem que caracteriza aqueles que estão no início de suas vidas profissionais, enquanto apenas 7,1% representa uma experiência inferior a 1 ano. Dentre tais percentagens demonstradas, as áreas mais comuns e que foram ativas nas respostas são: designers, accounts, markeeters, produtores(as), copy writers, social medias, ux/ui designers e profissionais responsáveis pelos recursos humanos.

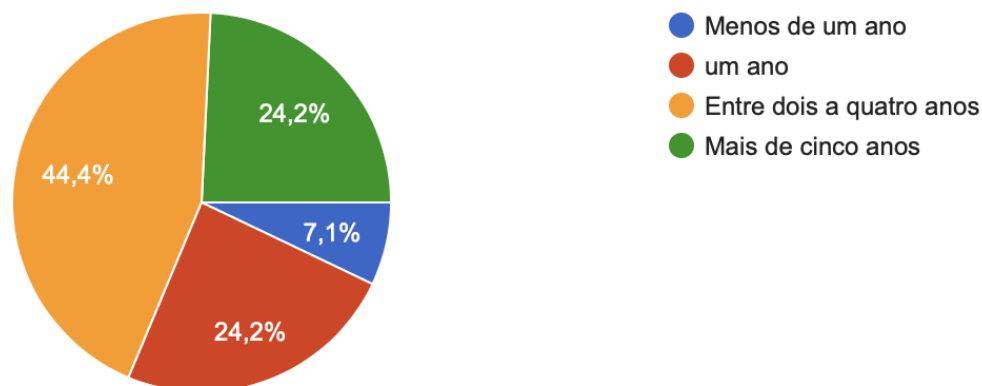


Gráfico 1 - Tempo de carreira

Durante a segunda fase de coleta dos dados da pesquisa, o autor, inicialmente, tinha conseguido entrevistar 25 inqueridos que, após realizar os testes KMO e Barlett, foi verificada a necessidade de expansão dessa amostra, chegando ao número final e atual, de 100 participantes. Com isso, o teste de Crombach, muito utilizado para fiabilizar e analisar a consistência interna das escalas de Likert, obteve um resultado total de 0,764, sendo considerado uma amostra aceitável e positiva, como é possível analisar no anexo 8. Enquanto isso, o teste de KMO e Barlett, muito usado para validar a adequação da amostra, teve um resultado de 0,742, tornando também sendo consideradas válidas e aceitáveis, como é possível analisar no anexo 7.

5. 4 ANÁLISE DO CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS ONLINE

Nesta fase pretende-se analisar os dados obtidos no âmbito das questões propostas sobre essencialmente a relação que os profissionais de diferentes setores das agências estabelecem com os processos de cocriação remotos, assim como identificar os aspetos positivos e negativos de cada etapa do processo co criativo, identificar quais ferramentas digitais são utilizadas para execução dos projetos e por último, mas não menos importante, analisar se os aspetos negativos dos processos de cocriação são motivos para uma desmotivação que implique uma diminuição de produtividade e conseqüentemente, a má qualidade na realização dos projetos.

5.4.1 Satisfação com o teletrabalho

Quando perguntado aos profissionais sobre o grau de aproveitamento e prazer em trabalhar remotamente, pode se analisar que mais de 80% dos inquiridos afirmaram não estar satisfeitos com a nova realidade. Esta foi uma conclusão surpreendente já que, na primeira fase de pesquisa, embora os diretores criativos tenham declarado que os momentos de cocriação ocorrem mesmo com a existência de falhas, nunca abordaram detalhadamente a insatisfação em peso de sua equipa. Considerando que a maior representatividade da pesquisa é formada por pessoas com uma vasta experiência de mercado, é compreensível aceitar esse primeiro feedback. Como antes mencionado na revisão bibliográfica, profissionais com mais tempo de carreira tendem a ter mais barreiras psicológicas e emocionais ao adotarem técnicas modernas e interativas, por razões como ser difícil enfrentar uma realidade que não dominada em tão pouco tempo.

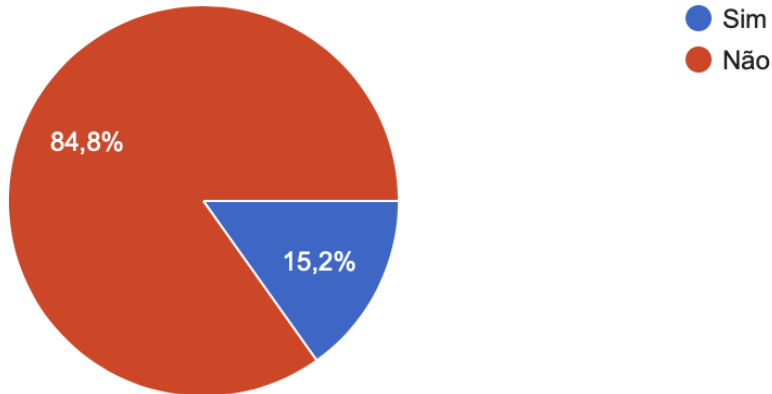


Gráfico 02 - Satisfação com o teletrabalho

5.4.2 Nível de produtividade

Como um complemento da informação apurada anteriormente, no gráfico 3, apresentado em seguida, foi demonstrado que dos 100 inquiridos, 44% completaram sua indignação ao afirmar que junto a infelicidade, o nível de produtividade foi bastante afetado, enquanto 53,5 % afirmam que sentiram apenas uma menor motivação em estar totalmente dentro de um projeto remoto. Naturalmente, pessoas são pessoas e até o fim de suas jornadas, continuarão sendo seres humanos que necessitam de contato com seu grupo para contornar os desafios do seu dia a dia. Estar em frente a um computador 24/7 acaba por se tornar extremamente desanimador, além do fato de que grande parte dos profissionais não se sentem confortáveis em casa por não possuírem um espaço privado para executar suas tarefas.

Para muitos, essa informação é vista como algo simples, que não deve ser tido como pauta de discussões para as próximas estratégias porque afinal, “quem não gosta de estar em casa?”. Contudo, não é simples assim. Para alguns, estar em seu hall de entrada durante o dia e quando acaba o expediente, poder sentar no sofá para ver uma série, é algo maravilhoso.

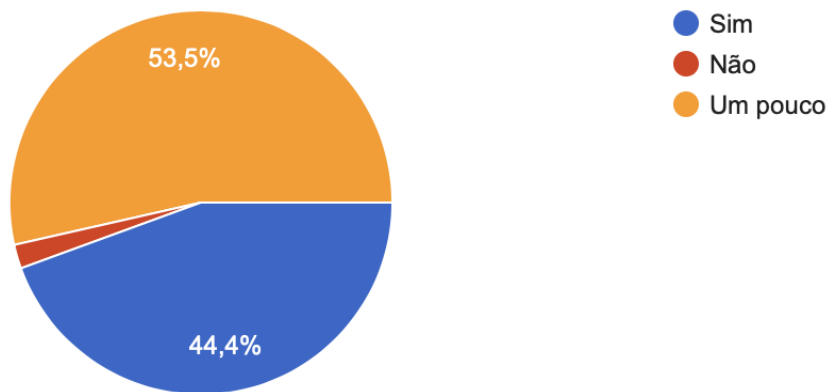
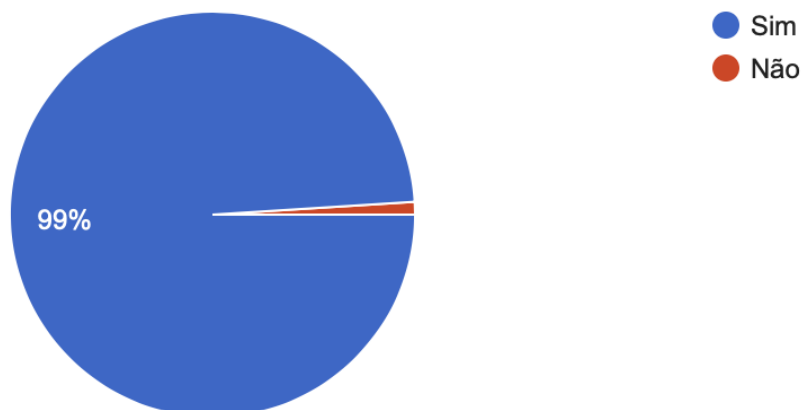


Gráfico 3 - Nível de produtividade no teletrabalho

5.4.3 Processo de ideação remoto

Sendo a ideação uma das principais etapas da cocriação, quando questionados se já haviam participado ou liderado algum processo de ideação remota para um projeto, 99% dos inquiridos responderam positivamente à questão levantada. Isso inicia uma possível reflexão que, embora muitos profissionais não estejam de acordo com novas metodologias por inúmeros fatores e por realmente não acreditarem em seu potencial a 100% (como foi visto no capítulo 1.2 “O uso do processo de cocriação nas agências de publicidade” da revisão da literatura), eles ainda assim não estão a negar executá-las durante o novo regime de trabalho. Ou seja, possivelmente, uma das “chaves” para a solução seja a introdução de um pouco de caos ao sistema, pois, foi necessária uma crise de saúde global para que muitos conseguissem mudar seus comportamentos laborais.



5.4.4 Benefícios e obstáculos do processo de ideação remota com o cliente

Embora seja positivo o movimento comportamental dos trabalhadores em direção à utilização de processos mais remotos, ainda há registos heterogêneos sobre o quão bom, e também desafiante, tais metodologias e técnicas modernas são. Muitos continuam a afirmar que o trabalho remoto proporcionou um melhor alcance para se relacionar com as pessoas, se tornando muito mais prático e democrático, principalmente para aqueles que se auto consideram como introvertidos. A partir das entrevistas feitas com os diretores criativos e o complemento de outros profissionais através do inquérito online, é notório que os mais tímidos se tornaram os primeiros a quererem se mostrar durante as sessões de cocriação remotas. De uma forma ou de outra, a internet acaba por gerar um nível de confiança no qual ajuda certos profissionais, a despertarem o melhor dentro deles. Consequentemente, tal animação faz com os mais quietos e mais novos se tornem verdadeiros influenciadores sobre o momento dinâmico de cocriação, tornando aos poucos, o processo como um hábito natural.

Todavia, mesmo com todos os benefícios, ainda há fraquezas que podem dismantelar tudo o que foi construído. Por causa desta mudança ter sido radical e rápida, no quesito saúde mental, os trabalhadores foram forçados a adotar um novo modelo de trabalho que é, para muitos, bastante desconfortável. Segundo os resultados obtidos no presente estudo, 80% dos inquiridos afirmaram que, serem motivados através de um ecrã para a realização de um processo de ideação remota, se tornou mais complexo comparativamente ao processo realizado presencialmente. É o caso daqueles profissionais que já estão há mais tempo dentro de suas áreas, e foram habituados a uma intensa interação humana. No final do dia, não ter um contato mais próximo para a execução das demandas pode ser muito desafiante para muitos, enquanto para outros é só uma leve barreira que uma hora será contornada. Isso consequentemente leva a muitos casos onde um excelente profissional, altamente proactivo, não tenha tão boa performance num ambiente de trabalho remoto.

Além disso, os processos de interação acabam sendo afetados também, já que, muitas vezes, o respetivo trabalhador que mais fica afetado com essa questão, acaba por ser um elo que corrompe uma cadeia de produção rotineira. Se por um lado há um incentivo, por outro, mesmo que inconscientemente, é criada uma influência negativa.

De acordo com a revisão da literatura, problemas de interação entre equipas já ocorriam, ou seja, o que volta a acontecer no mundo virtual não é uma novidade, mas sim uma variante que se intensificou pela

tecnologia. Além disso, 67% afirma que o nível de foco necessário para o processo de ideação, foi também prejudicado pela fragilidade que os encontros, alimentados por wi-fi ou redes móveis, possuem. A execução do momento de ideação à distância, tende a se tornar um desgaste, muitas das vezes, que acarreta na fácil perda de temperamentos de muitos membros da equipe e, conseqüentemente, uma quebra no fluxo de produção dos projetos. A instabilidade de controle emocional pode acarretar uma mudança comportamental longa que afetará a interação presencial no futuro, tornando qualquer tentativa de trabalho em equipe, mais complexa em ser administrada.

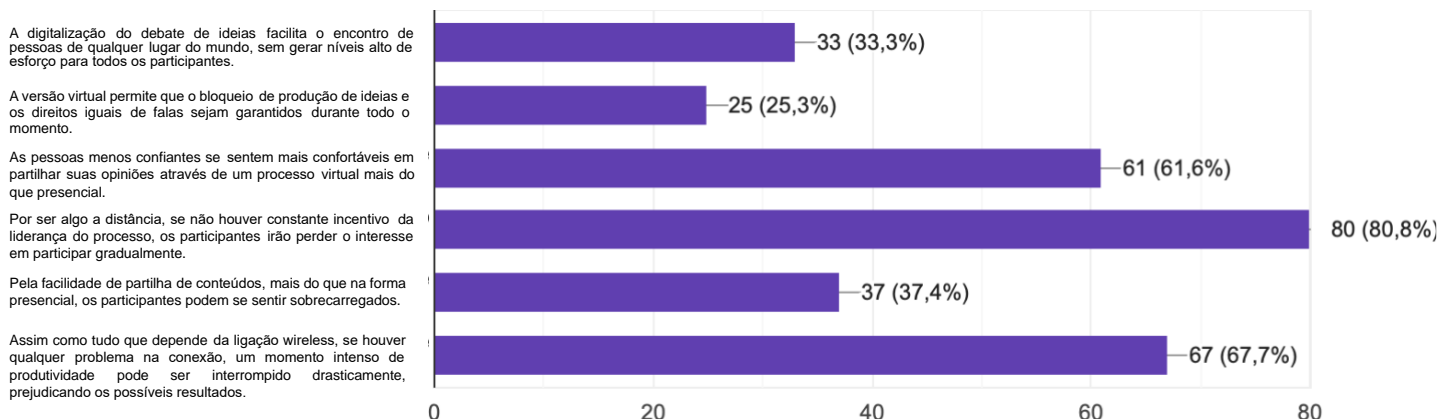


Gráfico 5 - Pontos positivos e negativos do processo de ideação remota com o cliente

5.4.5 Processo de avaliação remota

Tal como acontece na etapa de ideação, os profissionais também se demonstraram altamente familiarizados com a etapa de avaliar a eficácia de um produto/serviço remotamente, junto ao cliente. Mais especificamente, 98% dos inquiridos afirmaram ter já participado na execução deste processo, enquanto apenas 2% afirmaram nunca ter presenciado eventos similares. Com o avanço da tecnologia, foram desenvolvidas muitas ferramentas velozes, capazes de administrar tais etapas de criação, permitindo que os profissionais, agora confinados em seus aposentos, tivessem maior liberdade a participar de mais etapas dos projetos do que presencialmente.

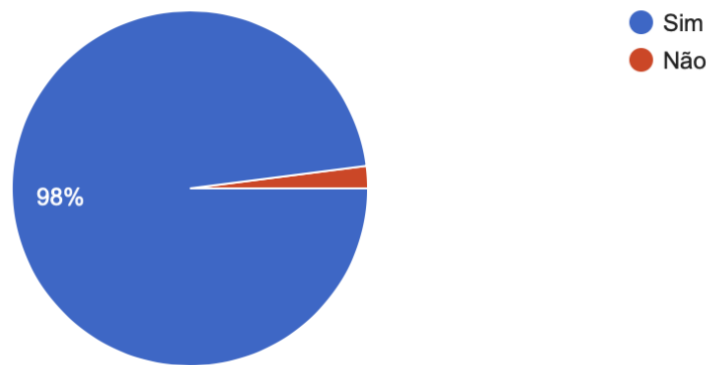


Gráfico 6 - Processo de avaliação remota com o cliente

5.4.6 Benefícios e obstáculos do processo de avaliação remota

Assim como acontece nas etapas de cocriação anteriores, o momento de avaliar um produto/serviço remotamente também possui suas vantagens e desvantagens. De acordo com os profissionais inquiridos, foi possível perceber que a velocidade das equipas e o tempo de entrega aumentaram incrivelmente com o avanço tecnológico. Os riscos se tornaram menores e os erros passam a ser identificados muito mais rapidamente do que em um ambiente presencial. Isso facilitou imensamente a vida daqueles que têm a responsabilidade de gerir suas equipas e motivou ainda vez mais os profissionais a darem vida às ideias escritas nos papéis. Tal benefício fez com cada etapa do processo de cocriação seja algo mais suave, sem grande esforço e um verdadeiro prazer desconhecido. Muitos começaram a nomear as próprias ferramentas digitais como suas melhores amigas.

Todavia, ao mesmo tempo que se tem uma execução mais rápida dos processos, as limitações se agravam. Ao averiguar os resultados dos inquéritos, 70% dos profissionais afirmam que, por ser se tratar de uma ferramenta virtual, as soluções para os problemas dos projetos acabaram por se tornarem mais restritas no respeito à sua eficácia. Ou seja, os profissionais conseguem identificar se algo está correto ou não, mas acabam por perder a habilidade de dizer se tal caminho a percorrer é o melhor ou precisa de mais tempo. Consequentemente, a qualidade final do projeto, certamente, é afetada de uma forma ou de outra. É costume, e até uma característica da cultura portuguesa, de sempre arranjar uma saída para qualquer dilema, seja simples ou mais complexa, com a necessidade de estarem todos distantes, tais soluções criativas acabam por serem reduzidas.

Muitas vezes, em um dia normal, com uma equipa a trabalhar 100% junta no mesmo ambiente, várias hipóteses podem ser abordadas para receber contributos sobre as melhores ideias e realizar testes a cada uma das hipóteses, sendo assim, quase todas as barreiras são esquecidas e ou ultrapassadas naturalmente. Contudo, quando se coloca a mesma equipa em uma caixa virtual, o número de tentativas válidas para achar o resultado se torna inferior. Em outras palavras, lápis antes de códigos se torna mais rentável em certas situações, nomeadamente no teste e validação de diferentes ideias advindas do processo de cocriação.

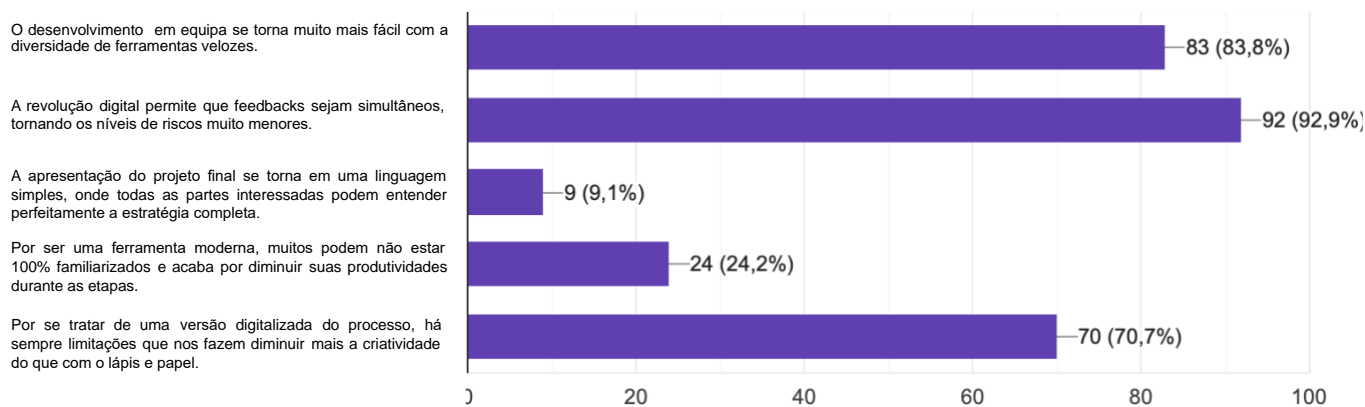


Gráfico 7 – Benefícios e obstáculos do processo de avaliação remota

5.4.7 Processo de implementação de resultados remotos

Mais uma vez, os trabalhadores se demonstraram, em sua maioria, extremamente aptos ao mundo da cocriação remota, sendo que 94,5% dos inquiridos afirmaram já terem participado de momentos de implementação remota com o cliente, enquanto apenas 5% concluíram nunca ter presenciado episódios iguais. É notório afirmar que, conforme as etapas de um processo de cocriação remoto vão sendo avançadas, a percentagem do número de profissionais que nunca presenciaram o momento em específico, como é o caso da etapa de implementação remota, sofre um aumento ligeiro.

Todavia, como já havia sido apurado diante da primeira fase de pesquisa, realizada através das entrevistas com os diretores criativos, é possível ratificar que mesmo que o profissional em questão esteja conectado em um primeiro arranque, o mesmo pode não estar presente durante todos os momentos 24/7 por razões externas de compromissos subjacentes, e ou ter pessoas que os representam em tais momentos.

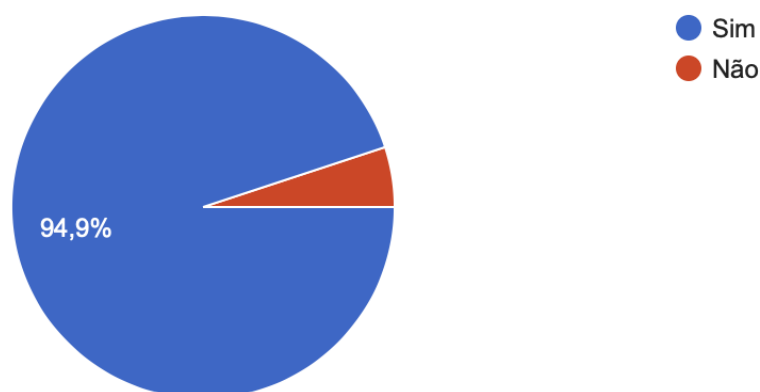


Gráfico 8 - Processo de implementação de resultados remotos com o cliente

5.4.8 Benefícios e obstáculos de processo de implementação remota com o cliente

Desde o início da criação da internet e suas comunidades digitais, os usuários passaram a se sentir mais poderosos, representados, sem limites, o que poderá ser utilizado como oportunidade ou também representar um problema. No mundo laboral também não é muito diferente. À medida que as técnicas se tornaram virtuais, os profissionais puderam perceber que certas pessoas, que antes sempre evitavam opinar sobre determinado assunto em um ambiente presencial, agora são os primeiros a argumentar. Mais do que isso, a defender seus argumentos até ao último momento. Automaticamente, tal atitude gera benefícios, pois

onde há pessoas corajosas, há quem as encoraje mais ainda, e assim a análise sobre um produto/serviço, se torna muito mais rápida, eficaz, certa e dinâmica. Contudo, antes, em um ambiente presencial, onde o poder se concentrava na mão do líder de uma sessão de implementação, agora está na mão de quem projeta o pensamento.

O limite passa a ser ténue, sendo que as pessoas começam a se tornar cada vez mais audaciosas e muitas das vezes acabam por exercer papéis que não lhes competem ou até mesmo a desviar do real propósito da sessão, conseqüentemente, comprometendo a qualidade dos resultados finais. Outro fator maioritariamente demarcado nos resultados dos inquéritos realizados foi que, a uma certa altura e pela necessidade dos usuários se sentirem parte de uma comunidade, as opiniões passam a ser cada vez menos originais e sim de tendências. Avaliações são dadas para serem parecidas com outras e para evitar a retaliação de quem tenha um pensamento contrário.

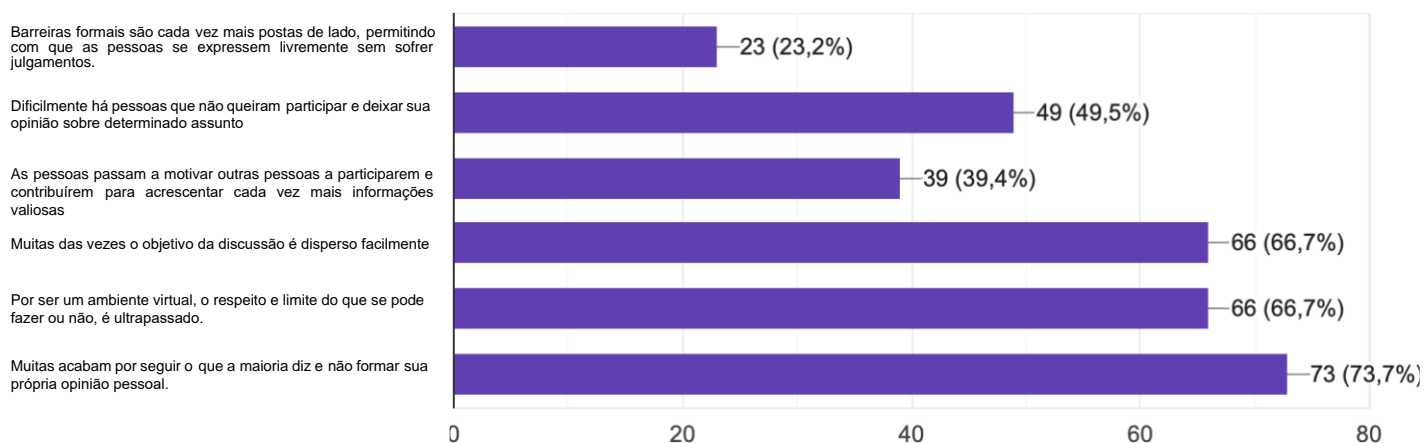


Gráfico 9 - Benefícios e obstáculos de processo de implementação remota com o cliente

5.4.9 Definição de cocriação

Como já estudado em diversos artigos, referidos anteriormente na revisão da literatura, a cocriação assume significados diferentes, tudo dependendo da empresa, seus valores, cultura e membros que a compõe. Todavia, é notório afirmar que, ainda em um sistema presencial, a maioria dos profissionais não estavam muito aptos a alterar a sua rotina e não estavam com disponibilidade e nem crendo fielmente que,

uma técnica na qual a partilha é fundamental poderia tratar de problemas profundos da melhor maneira possível.

Entretanto, processos, conceitos e caminhos rapidamente se alteraram. Com a real necessidade de uma mudança total sobre a execução do dia a dia, explicitamente causada pela pandemia COVID-19 e a demanda do teletrabalho, os profissionais, conseqüentemente, abriram suas mentes para novas fronteiras e suas definições. Foi possível notar que 80% dos inquiridos, que antes, em um estado presencial, denominavam os processos de cocriação como algo desgastante, hoje em dia, com as demandas sendo produzidas remotamente, é tido em sua maioria como técnicas que seguem a tendências e trazem ótimos resultados.

Além disso, 57% afirma sentir real prazer em participar de momentos dinâmicos, enquanto 51% já começa a clarear em suas mentes sobre o que de fato significa cocriar. Começam a identificar que quando se trata de um processo cocriativo, isto pressupõe mais do que reunir com todos da equipe e distribuir tarefas individualmente ou em grupos limitados. Cocriação é dividir responsabilidades de forma inclusiva, compartilhar conhecimentos, experiências e culturas com o intuito de encontrar uma solução para um objetivo em comum. Mais importante que isso, é dar chance a todos de maneira igual, respeitar os valores e ideias de cada profissional, mesmo que às vezes sejam extremamente opostas às da maioria.

Tal mudança de pensamento pode levar à criação de um novo padrão de comportamento, que ajudará os profissionais a se preparem cada vez mais para lidarem coletivamente com inúmeras diferenças, seja entre profissionais, com clientes, ou outros intervenientes no processo.

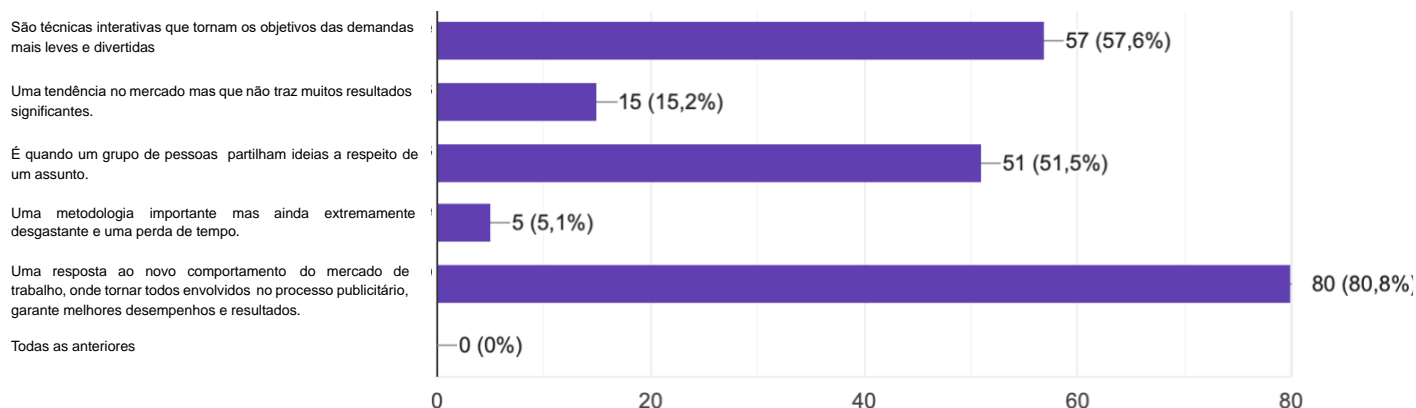


Gráfico 10 - Definição de cocriação

5.4.10 Ferramentas digitais

Conforme visto na revisão da literatura, o boom da evolução tecnológica permitiu que as agências estivessem sempre à frente, para poderem conseguir realizar produções altamente requisitadas pelos usuários das marcas. Muito por causa disso, novos setores e metodologias surgiram para atender às demandas modernizadas, sendo agências internacionais as primeiras a aproveitarem e entender a importância de uma remodelação no sistema interno, além de sistemas internos terem sido desmantelados e a comunicação ter ficado muito mais flexível e ágil com a criação de ferramentas digitais diversificadas.

De qualquer forma, embora tais programas tenham seus pontos positivos, é possível notar através dos resultados obtidos no presente estudo, que a grande maioria dos profissionais afirmaram trabalhar em seu dia a dia apenas com ferramentas digitais voltadas para o audiovisual, sobretudo para realizar pautas e argumentações. Ao mesmo tempo que as ferramentas digitais servem para atender as demandas com maior flexibilidade, agilidade e eficácia, conseqüentemente, elas podem enquadrar os profissionais em uma rotina, inconsciente, de *“copy and paste”*. Isto acontece devido a grande aceitação e retorno positivo causado pela modernização das ferramentas. Os profissionais passam a aceitar percorrer um caminho, onde sabem que vão acertar e deixam de arriscar, de usar seus pensamentos críticos para os inquéritos do ofício.

Ou seja, é notório afirmar que as equipes em si, estão mais preocupadas em ter suas demandas realizadas e mostrarem que são eficientes tanto fora do escritório como dentro, do que refletir de qual forma é mais eficaz a realização de uma tarefa. Provavelmente, muitos dos profissionais não realizam tal pensamento crítico, pelo medo de perderem suas posições e suas fontes de sustento. Tal atitude leva a uma evolução do problema outrora existente e não a uma solução dele por completo, como previsto.

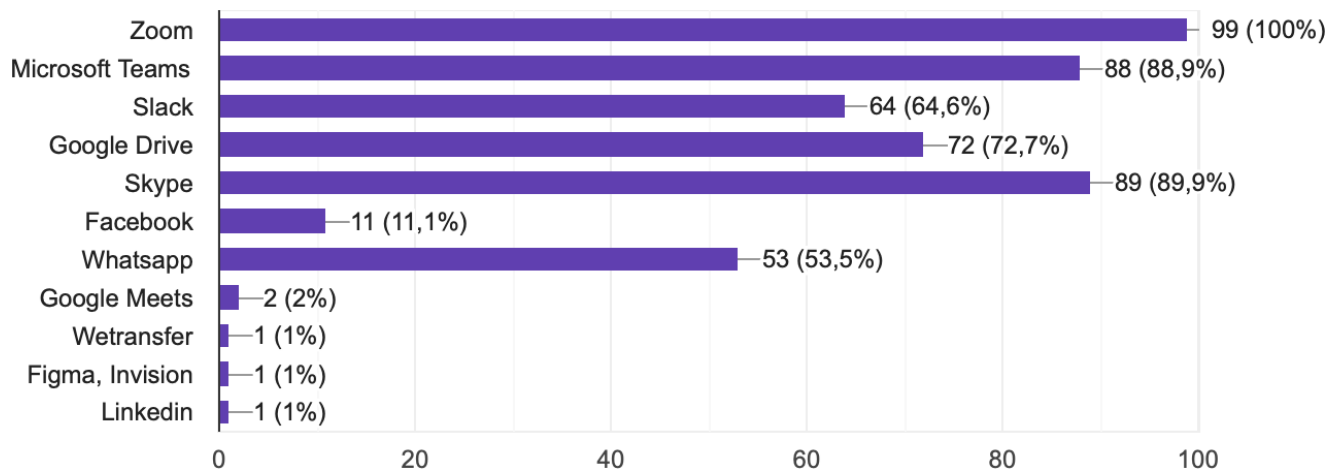


Gráfico 11 -Ferramentas digitais

5.4.11 Importância dos processo de cocriação remota e sua frequência atual

Assim como demonstrado anteriormente neste inquérito online, mais especificamente nas perguntas sobre as diferentes etapas de cocriação, onde se verifica que os profissionais pelo menos estão tentando, cada vez mais, participar dos novos momentos metodológicos, também foi analisado que 32% dos trabalhadores estão a sentir prazer pela forma diferente de trabalho e implementação do processo cocriativo. Além disso, 37% dos inquiridos passaram a acreditar que momentos assim são cada vez mais necessários para o futuro do mercado de trabalho e 28% acreditam no grande poder da inovação, como pode ser visto no gráfico 12.

Também é possível afirmar que o grande gosto pelo momento interativo, permite com que mais sessões de processos de cocriação ocorram sem grande dificuldade. Isto mostra que antes, algo que raramente ocorria, foi altamente motivado pela versão virtual, inicialmente por ser uma necessidade e posteriormente por sua credibilidade, como é apontado no gráfico 13.

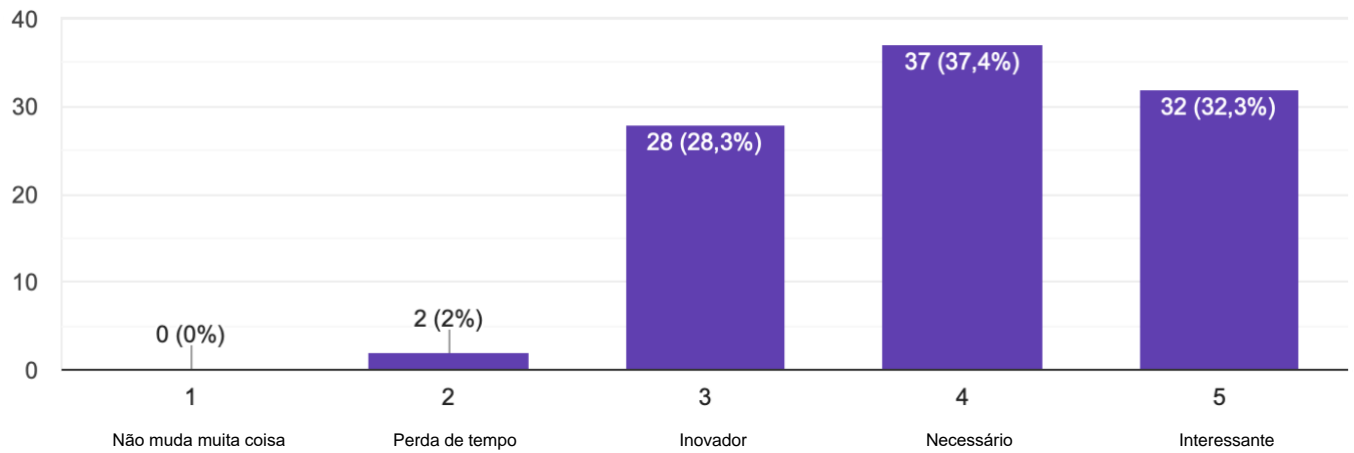


Gráfico 12 - Caracterização do processo de cocriação

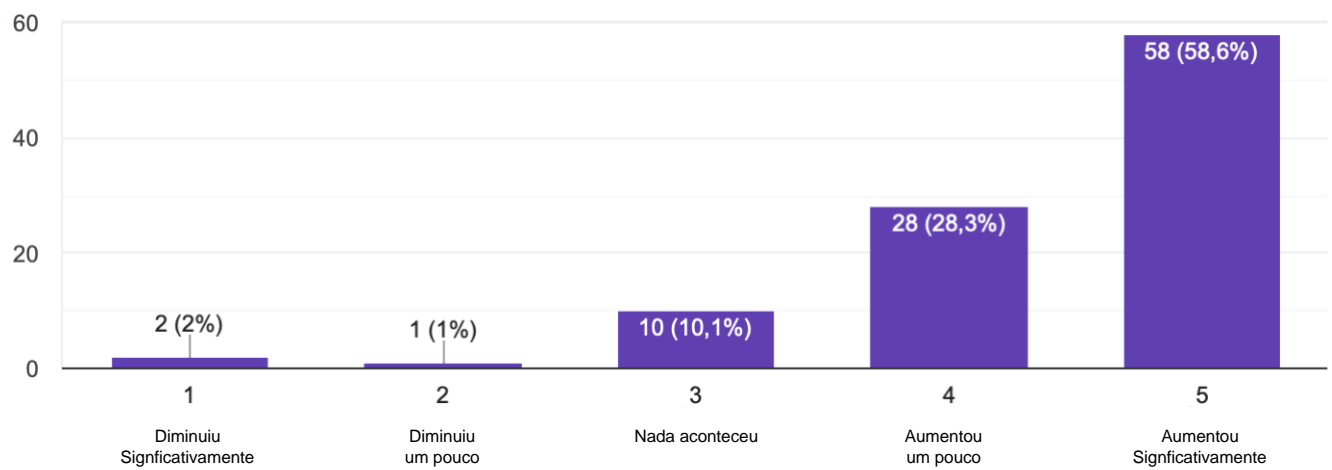


Gráfico 13 - Frequência do processo de cocriação

5.4.12 Resumo dos resultados da pesquisa quantitativa

Assim, após a recolha dos dados desta segunda fase, foi possível concluir que embora os inquéritos online tenham sido direcionados a diferentes profissionais e sectores dentro das agências de publicidade portuguesa, quando os profissionais foram questionados a respeito das etapas do processo de cocriação remoto, a grande maioria se evidenciou bastante atenta e interessada, bem como já com experiência concreta na sua realização. Neste sentido, é possível verificar que mesmo com funções e objetivos diferentes, a cultura das agências está sempre a direccionar os seus recursos humanos a implementar o novo, o moderno e o que é necessário.

O que pode ser averiguado também e de maneira extremamente positiva, foi a percepção da importância e significado do que é cocriar no dia a dia. Antes, profissionais que se recusavam a participar de momentos cocriativos, como visto na revisão da literatura, agora aceitam com mais facilidade estar em momentos deste tipo. Muitos afirmam que cocriar passou a ser necessário, importante e inovador. Além disso, foi verificado que durante pandemia, os processos de cocriação passaram a acontecer com mais frequência, mesmo que o aumento de tais momentos interativos seja proporcionado por uma decisão não voluntária de muitos, a nova vivência permitiu com que as mentes dos colaboradores fossem abertas e “atualizadas”.

Todavia, muitos destes mesmos profissionais que se demonstraram aptos a exercer suas atividades em momentos de interatividade remota, também evidenciaram desagrado gerado pelo isolamento, sendo que muitos dos colaboradores se demonstraram insatisfeitos com a necessidade de cumprirem suas metas sem o contato rotineiro presencial. Mais do que isso, a maioria dos inquiridos são da opinião que, por conta da vida ter se tornado virtual, sua motivação e disponibilidade para enfrentar os desafios do dia a dia foram afetados. Mesmo lidando com outros aspetos positivos, assim como a facilidade de conexão, agilidade, economia de tempo, principalmente relacionado com a deslocação em transportes até às sedes das empresas e flexibilidade de horários, gerando maior oportunidade para dedicar tempos a familiares e amigos, o fato de ter apenas o ecrã para solucionar tudo é visto como um desafio para muitas pessoas. Um peso tão grande, que concluir um objetivo corporativo passa a ser um processo mais focado e priorizado por aspetos como a automatização, economia e rapidez, do que pela criatividade, explorando mais hipótese de solução, entre outros. Isso é muito evidenciado, por exemplo, quando os inquiridos são questionados a respeito de quais ferramentas digitais os mesmos utilizam para auxiliar durante as diversas etapas cocriativas remotas com os clientes. A resposta dada a tal questionamento resultam na identificação de ferramentas digitais mais voltadas para audiovisual, as famosas reuniões online. Embora manter uma comunicação constante, limpa e dinâmica seja essencial nesses momentos, o uso massivo de apenas um caminho como solução, acaba por desenvolver um comportamento não saudável, onde os profissionais se tornam mais máquinas criadas para realizar um número limitado de operações e não seres humanos racionais capazes de superar demandas,

não estando assim preparados, principalmente no lado emocional, para confrontar diferenças entre opiniões.

O mais preocupante é que tal comportamento desenvolvido durante o isolamento pode ser transportado, futuramente, para os ambientes presenciais. Isso irá afetar diretamente os momentos de interatividade humana e prejudicar as demandas diárias dos projetos.

Quer sejam agências publicitárias ou outros locais de trabalho, não se pode simplesmente esperar que os colaboradores voltem para as suas respectivas mesas nos escritórios e exerçam comportamentos comuns antes da pandemia para solucionar as questões atuais. Tal estratégia só irá fazer com que os problemas presenciais, que antes foram amenizados, e muitos até solucionados, pelo mundo virtual, evoluam a um novo patamar e gerem outras demandas para serem solucionadas.

CONCLUSÕES

A presente dissertação procurou prover conhecimentos relacionados aos processos de cocriação remotos entre equipas das agências publicitárias portuguesas, com o auxílio das ferramentas digitais. Através dos resultados obtidos nas entrevistas a diretores criativos, foi possível notar que a grande maioria das agências e seus líderes acreditam fielmente nas metodologias de cocriação e se esforçam, diariamente, para a equipa tenha uma voz ativa nos projetos. Uma mudança diferenciadora no comportamento dos profissionais, principalmente vindo de lideranças que antes, em muitas ocasiões, e num formato presencial, desdenharam da eficácia dos processos interativos e dinâmicos, como mencionando anteriormente na revisão da literatura, mais especificamente nos capítulos *1.2 - O uso de processos de cocriação dentro das agências de publicidade* e *1.4 - desafios da cocriação*. Assim sendo, o isolamento e a obrigação de manter uma forma de cumprimento de metas à distância, quer tenha sido conscientemente ou não, fez com que os profissionais fossem impelidos a realizar atividades que antes eram percebidos com uma grande perturbação para realização de determinados objetivos. Tal reflexão por si só faz com que a preparação do colaborador para lidar com situações onde muitas pessoas estão envolvidas e que possam trazer diversidade em diferentes escalas, neste contexto específico do trabalho remoto, seja cada vez maior.

No entanto, mesmo com a adesão aos processos cocriativos em maior constância, a participação de cada interveniente durante as interações, já aparenta ter níveis de importância diferentes. Muitas ocasiões, os líderes reúnem cada integrante ou mais de um setor para colocar todos a par sobre os novos desafios que estão por vir. Em seguida, os profissionais presenciam momentos interativos como design sprints onde todos conseguem contribuir para o projeto, de acordo com seus respectivos backgrounds. Mesmo com tal iniciativa sensível dentro das equipas, a consistência desta ideologia, ao longo do desenvolvimento do projeto, vai perdendo forças.

Acontece também que os processos de cocriação são utilizados apenas como uma opção de arranque dos projetos e não algo contínuo até ao final, sendo as últimas fases do processo realizadas mais tipicamente como o modelo tradicional de trabalho entre duplas criativas. Além disso, os processos de cocriação remotos, em uma fase inicial, foram denominados como mais frios, sem espontaneidade, sem dinâmica. Assim, é possível afirmar que com a passagem para o trabalho à distância, um problema que antes existia presencialmente como “dificuldade de compreensão entre equipas”, muitas das vezes motivados pela falta de uma mente aberta a novas oportunidades, sofreu metamorfoses, agora, tendo o ecrã e a falta do contato físico como intensificador. Este é um fator que distorce o ambiente e atrasa a realização dos projetos.

Dado este fato, surge a necessidade de uma nova reflexão sobre não ter o foco apenas no que é válido e efetivo, mas sim no que é humano, e que afeta em grande medida o processo criativo. Pessoas

ainda são pessoas, e como mencionado pelos profissionais, muitas delas precisam do contato social, assim como há momentos determinantes que são só concretizados através deste contacto, para conseqüentemente serem mais produtivos e eficazes. O contato humano do dia a dia é capaz de ser um grande motivador para encarar os desafios de cada projeto. Uma conversa em um horário de pausa, um abraço de um colega, sair para comprar um chocolate e dividir com os amigos de equipa, ou até mesmo, pedir uma opinião para um membro que está no mesmo projeto são atitudes extremamente importantes e complementares na jornada de um profissional. Principalmente aqueles que estão a começar agora os seus percursos profissionais.

Até mesmo aqueles trabalhadores que não se consideram 100% extrovertidos, o simples fato de saberem que têm que sair de casa, pegar no carro ou o transporte público, ver paisagens diferentes e até mesmo observar a rotina de muitas outras pessoas, faz com quem o estresse e a pressão sobre determinados objetivos mensais e ou semanais, se torne mais leve e, muitas vezes, se torne uma grande inspiração para um *insigth* ser abordado em um momento cocriativo, que antes estava estagnado em uma fase específica.

Foi possível identificar que as equipas de diferentes setores das agências publicitárias portuguesas já estavam demonstrando um alto desgaste com o novo regime de trabalho à distância. A presença da desarmonia não estava apenas em um caso específico de um profissional, mas sim numa quantidade significativa dos profissionais de diferentes setores dentro das agências publicitárias portuguesas. O alto desgaste com o novo regime de teletrabalho, fez com que o cumprimento de metas se tornasse, por vezes, como algo muito distante e sem esperança de ter um fim. A interação entre membros de equipas se tornou mais fria, a facilidade e agilidade da comunicação online fez com os trabalhadores sofressem pressões internas cada vez mais sufocantes, sem terem para onde correr ou a quem pedir uma ajuda. A capacidade de tudo ser resolvido online nos dias de hoje, fez com que limitações éticas fossem quebradas, promovendo uma corrida entre qualidade e tempo, conseqüentemente prejudicando a eficácia dos resultados em momentos de cocriação.

Em suma, começa a ser verificado que a questão humana e a qualidade da saúde emocional de cada colaborador são fatores base para o aumento e sucesso da produtividade de uma equipa, especialmente em processos de cocriação. O que também precisa ser refletido é que foi necessário um “apocalipse” para que as pessoas passassem a aderir a novas perspetivas sobre determinado assunto, mais especificamente sobre os momentos de cocriação e seus benefícios. Mais cedo ou mais tarde, tal “perspetiva” atingirá seu nível de estabilidade e converterá em ações padrões diárias. É natural que em uma rotina, as pessoas tenham seus padrões para realizarem certas ações e respostas “pré-programadas” para solucionar problemas esperados. Caso contrário, se para todas as ocasiões, todos os setores das agências usassem 100% de criatividade para atender as demandas no dia a dia, nenhum dos requerimentos seriam cumprimentos a tempo.

No entanto, tornar todas as soluções como um padrão para solucionar massivamente as questões que surgem, é um caminho tendencioso, silencioso e que pode custar extremamente caro. Apesar de ser

compreensível e aceito, há o risco, cada vez mais, de não ocorrerem reflexões críticas sobre o que é melhor para executar tal demanda, não há a busca pelo novo, pelo diferente, por experimentar, por correr o risco e muito menos, não há a experiência de saber lidar com o outro ser humano e suas divergências, o que pode influenciar numa má gestão de trabalho em equipa, mesmo futuramente, no regresso a ambientes de trabalho mais presenciais.

E é exatamente disso que se tratam os processos de cocriação. É sair da zona de conforto, parar e ver que é possível achar a resposta na diagonal, ou até mesmo dando alguns passos para atrás e não olhando sempre para frente. Atualmente, as empresas estão a adotar o sistema híbrido de jornada, onde metade do tempo é destinado a trabalho remoto e metade presencial. O que as agências e empresas necessitam é continuar a estimular os seus profissionais a encararem os desafios através de múltiplas reflexões, tão rápidas quanto suas barreiras. O processo de cocriação é uma ótima metodologia, quando utilizada da maneira correta. Caso contrário, é apenas mais uma tendência com sua vida limitada e os problemas, antes encontrados, nunca são de fato solucionados, mas sim evoluídos e com diferentes nomes.

Por fim, após analisar detalhadamente os resultados de ambas as fases de investigação, foi possível chegar a uma conclusão sobre as hipóteses. A primeira hipótese - “*As ferramentas digitais melhoraram a interação em processos de cocriação remota*”; é declarada como **infirmada**, já que as ferramentas digitais, de facto, trouxeram a capacidade de melhoria, sendo esta melhoria para realizar as demandas do dia a dia e não para interagir com outros membros da equipa. Como foi mencionado anteriormente, a tecnologia foi uma grande aliada para conectar pessoas de todos os lugares do mundo, de forma única, rápida, sem grandes esforços, mas não foi possível construir uma essência humana de conforto e motivação nesses encontros. A tecnologia foi maravilhosa em proporcionar que as etapas de muitos projetos cocriativos se tornassem mais fáceis, dinâmicos e compreensíveis a todos os interessados, mas não foi capaz de romper as barreiras e igualar as possibilidades de solução como existe em momentos cocriativos presenciais.

Já a respeito da segunda hipótese - “*A eficácia dos processos de cocriação remota está mais fundamentada na motivação e qualidade de vida dos profissionais e suas responsabilidades, do que com a capacidade intelectual para operar ferramentas digitais*”; esta é declarada como **confirmada**, já que, além dos diversos profissionais terem apontado explicitamente os aspetos de isolamento e suas consequências na produtividade, é possível perceber pelos resultados de investigação como as falhas apontadas em cada etapa do processo de cocriação remota pode interferir na qualidade de vida, tanto emocional quanto psicológica dos trabalhadores, e consequentemente, não estimulando totalmente a melhor versão final dos projetos.

Para melhorar todo esse cenário e proporcionar resultados positivos a todos os interessados a atingir as mesmas metas, não é preciso investir milhares de euros, mas sim tempo e alguma criatividade. Primeiro

de tudo, é necessário que a essência humana esteja de volta do mundo à distância. As agências e empresas podem promover encontros online com o objetivo de se divertirem, conversarem, deixar o assunto rolar sobre qualquer coisa, marcar de jantar juntos, estando cada em suas casas.

Para introduzir melhorias seria poderia ainda ser benéfico investir, cada vez mais, na premiação individual e coletiva, onde quem tiver o melhor resultado em determinada etapa do projeto, quem vier com a melhor ideia criativa ou aqueles que souberam como interagir melhor com o cliente, tem o direito de dias de folgas ou qualquer outro benefício saudável.

Junto a ter um momento divertido, é necessário também ter dias da semana para reunir com todos os trabalhadores e perguntar como tudo está a ocorrer ou como poderia ser melhorado. É crucial estabelecer um período de tempo para cada participante, não importando área ou tempo de mercado, dar o direito de fala democraticamente e apontar onde é possível fazer melhorias na gestão do dia a dia. E por último, mas não menos importante, gradualmente voltar a ter reuniões e encontros presenciais para ajustar as demandas diárias, não precisando ser obrigatoriamente em um ambiente formal, com regras absurdas e vestimentas a rigor. Um bom local confortável, com comidas deliciosas, acesso a internet, foco e responsabilidade pode dar um belo resultado no final. Tudo isso sempre a mesclar as novas ferramentas digitais com o lado humano a ser recuperado.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Algumas limitações de pesquisa se deram pela pandemia de COVID-19 ocorrida em 2020, que tornou o processo de recolha de dados, ao mesmo tempo, mais complexo pelo um lado de análise e requisitos, mas também curto com relação a pressão de entregas no cronograma. Assim, não foi possível explorar mais questões qualitativas, por exemplo, as diferenças dentro de cada setor dentro das agências publicitárias portuguesas. Apesar da plataforma utilizada para a sessão ter permitido que todos os participantes se expressassem livremente, a realização dos métodos de investigação presencialmente talvez tivesse permitido obter outros resultados para agregar ao tema da pesquisa.

Algumas sugestões de pesquisa futuras incluem realizar uma observação para ver se todas as mudanças realizadas para o bem da empresa e dos profissionais ainda se mantém, ou se tratou apenas de uma saída fácil para superar um período mais difícil e também realizar uma reflexão interna sobre os processos remotos, quais as vantagens que trouxeram para as organizações e qual a estratégia a adotar para o futuro. Acredito que será necessária uma investigação mais aberta a não somente focada em agências publicitárias, portuguesas ou globais, mas a outros setores da indústria criativa, já que cocriação não se limita a profissionais de agências e há diferentes níveis que se possa realizar tais processos de cocriação.

BIBLIOGRAFIA:

- Antonialli, F., Antonialli, L. M., & Antonialli, R. (2016). Usos e abusos da escala de likert: estudo bibliométrico nos anais do enanpad de 2010 a 2015. *Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Minas Gerais: ResearchGate.
- Bagheri, S., Kusters, R. J., & Trienekens, J. J. M. (2019). Customer knowledge transfer challenges in a co-creation value network: Toward a reference model. *International Journal of Information Management*, 47(December 2018), 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.019>
- Bernardin, T., Kemp-Robertson, P., Stewart, D. W., Yan, C., Wan, H., Rossiter, J. R., Erevelles, S., Roundtree, R., Zinkhan, G. M., & Fukawa, N. (2008). Envisioning the future of advertising creativity research alternative perspectives. *Journal of Advertising*, 37(4), 131–150. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370411>
- Bidlake, S. (2013). How to master a client-agency relationship. In *Campaign* (pp. 38–41). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=93248567&site=eds-live>
- Blut, M., Wang, C., & Schoefer, K. (2016). Factors Influencing the Acceptance of Self-Service Technologies: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*, 19(4), 396–416. <https://doi.org/10.1177/1094670516662352>
- Bridi, A., Bohler, R., Zanoni, P., Braunert, B., Bernardo, S., Maia, L., Freiberger, Z., Bezerra, U., (2019). O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19.
- Broekhuizen, T. L. J., Emrich, O., Gijsenberg, M. J., Broekhuis, M., Donkers, B., & Sloot, L. M. (2021). Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*, 122(May 2019), 902–914. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.001>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* Bryman. OXFORD University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Cassell, C., Symon, G., & King, N. (2014). Using Interviews in Qualitative Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>
- Childers, C. C., Haley, E., & McMillan, S. (2018). Achieving Strategic Digital Integration: Views From Experienced New York City Advertising Agency Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 39(3), 244–265. <https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1491435>
- Cronin, A. M. (2004). Regimes of mediation: advertising practitioners as cultural intermediaries? *Consumption Markets & Culture*, 7(4), 349–369. <https://doi.org/10.1080/1025386042000316315>

- Creswell, J. W. (2003). Chapter One, "A Framework for Design." In *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*.
<https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>
- Crosby, A. (2014). *Aktivisme Desain di Suatu Kampung Indonesia*. 30(1). <https://doi.org/10.1162/DESI>
- Dann, S. (2018). Facilitating co-creation experience in the classroom with Lego Serious Play. *Australasian Marketing Journal*, 26(2), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.05.013>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications: Second edition. Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications: Second Edition*.
<https://doi.org/10.4324/9780203846544>
- Díaz-Méndez, M., & Saren, M. (2019). Managing advertising agency client partnerships for value co-creation: Characteristics, categories, and challenges. *Marketing Theory*, 19(1), 9–26.
<https://doi.org/10.1177/1470593118772214>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N. P., Sharma, S. K., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55(July), 102211.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Eikebrokk, T. R., Lind, E., & Olsen, D. H. (2018). Co-creation of IT-value in a cluster of small enterprises. *Procedia Computer Science*, 138, 492–499. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.068>
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102.
<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260303>
- Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation. *Information and Management*, 57(6), 103325. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103325>
- Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
<https://doi.org/10.1177/0092070398263006>
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building Brands Together. *California Management Review*, 55(3), 5–27. [http://www.majkenschultz.com/wp-content/uploads/Academic Publications/Building Brands Together.2013.pdf](http://www.majkenschultz.com/wp-content/uploads/Academic%20Publications/Building%20Brands%20Together.2013.pdf)

- Isa, S. S., & Liem, A. (2021). Exploring the role of physical prototypes during co-creation activities at LEGO company using case study validation. *CoDesign*, 17(3), 330–354.
<https://doi.org/10.1080/15710882.2020.1715443>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261.
<https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Knoll, J. (2016). Advertising in social media_ a review of empirical evidence_ International Journal of Advertising_ Vol 35, No 2. *International Journal of Advertising*, 35(2), 266–300.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02650487.2015.1021898>
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102172.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Maroco, J. (2018). Análise Estatística com o SPSS Statistics. 18 (7). Lisboa: Report Number.
- Martini, A., Massa, S., & Testa, S. (2014). Customer co-creation projects and social media: The case of Barilla of Italy. *Business Horizons*, 57(3), 425–434. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.003>
- Oliveira, J. (2012). Marketing Research - Vol. 1 - Investigação em Marketing. Lisboa: Edições Sílabo.
- Panizza, J. F. (2004). Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual. *Dissertação*, 254.
- Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52(January), 102093. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102093>
- Pe, S. (2019). *A Influência dos Processos Co-criativos com o consumidor na Gestão das Marcas: O desenvolvimento de produtos ou serviços no panorama nacional*.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Edi.es Silabo.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Randall, R., Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2013-0053>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*,

88(10), 1–7.

Reviews, B. (2007). The new influencers: a marketer's guide to the new social media. *Choice Reviews Online*, 45(01), 45-0362-45–0362. <https://doi.org/10.5860/choice.45-0362>

Robbins, Lois B (1995). O Despertar na era da criatividade: passos e desenvolvimento do potencial criativo para a realização profissional e pessoal. São Paulo: Gente, 1995

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Santos (2019). As etapas do processo criativo propostas por Graham Wallas identificadas em processos de criação em ambientes digitais.

Stewart-Weeks, M., & Campbell, D. (2019). *Design Matters: The Implications of Design Thinking and Practice for Future Public Service Workforce Skills and Culture* (pp. 67–79).

https://doi.org/10.1007/978-981-13-1480-3_5

Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48–60. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>

Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78(May), 262–270.

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.007>

Stuhlfaut, M. W., & Windels, K. (2019). Altered states: The effects of media and technology on the creative process in advertising agencies. *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 1–27.

<https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1380069>

Tavares, M ; Plaza , J. *Processos criativos com os meios eletrônicos: poéticas digitais*. São Paulo: Hucitec, 1998

Vallance, C. (2014). Close-up: The eight lessons of integration. In *Campaign* (p. 1).

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99324008&site=eds-live>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 68(January), 3–28.

Wallas , G. *Human nature in politics*. London: Constable Books, 1920.

_____. *Art of thought*. London: Jonathan Cape, 1926.

Wechsler, Solange M. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Editorial, PSY 1993

Xander, M. (2018). *Social Media Tactics To Potentiate Value Co-Creation For Startups*. July.

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/115686/2/288103.pdf>

ANEXO 1

Quadro Comparativo entre questões da Entrevista a Diretores Criativos das agências publicitárias portuguesas e citações dos autores da Revisão Literária

Questões	Referências
1. Como você define cocriação? Pode dar algum exemplo?	<p>Entretanto, é notório afirmar que a co-criação não está limitada apenas a deixar um produto/serviço mais bonito, funcional ou interativo (Ind et al., 2013), mas sim em realizar uma interação profissional, seja ela física ou online, entre os stakeholders e marca, com o objetivo de discutir ideias e achar uma solução em que todas as partes estejam cientes e de acordo (Ind et al., 2013a).</p> <p>A co-criação não está presente apenas entre marcas famosas e a sociedade. Ela é uma das chaves dentro das agências publicitárias também. A grande diferença é que dentro deste universo, a produção de valor que a co-criação gera possui inúmeros significados (Ind et al., 2013). Isto acontece pelo simples fato que a definição de “valor” pode ser e é diferente a diversos grupos que praticam tais técnicas e processos, sejam eles entre Business do Consumer (B2C), Business to Business (B2B), Customer to Business (C2B) ou Customer to Customer (C2C).</p>

<p>2. Quais os pontos positivos e negativos dos projetos de cocriação?</p>	<p>Um grande exemplo é o caso da empresa STARBUCKS, onde teve a iniciativa de criar o MY STARBUCKS, um espaço digital para ajudar a incentivar uma comunidade fãs, permitindo que os usuários votassem e comentassem as ideias que mais gostavam. Também havia um placar público mostrando aqueles usuários mais dedicadas que contribuíram com ideias, tais quais os mais bem votados. Os membros da comunidade online também podiam ver os perfis dos “Parceiro de Ideias” da Starbucks , também conhecido como os representantes da empresa encarregados de gerenciar e monitorar a discussão online e trabalhar com os clientes em suas sugestões (Goyal et al., 2020). Consequentemente, tal atitude ajudar a dar um rosto mais humano a empresa e não somente um loja em que se vende café.</p>
<p>3. Como têm decorrido os processos de cocriação, atualmente? Pode dar algum exemplo?</p>	<p>Outro exemplo é o caso da LEGO, considerada como pioneira neste movimento onde deu a liberdade para que seus clientes participassem da criação de novas linhas de produtos, abrangendo inclusive um segmento de mercado mais adulto, que antes não pertencia ao público alvo da marca. Isso fez com que, além de economizar custos em pesquisa qual seria o tipo de público no qual a marca precisa atingir, ela garantisse que a satisfação de seus consumidores fosse mais do que 100%, oferecendo o que eles realmente desejam e precisam (Ind et al., 2013)</p>
	<p>No entanto, a maneira como as metodologias e os instrumentos co criativos eram utilizados teve que sofrer uma mudança intensa. No início do ano 2020, um pandemia viral fez com que a população mundial ficasse confinada dentro de suas casas por período prolongados, cessando quase todas as formas de contato humano pessoal. Claro, isso acabou também afetado o comportamento empresarial (Dwivedi et al., 2020).</p>
	<p>As organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho remoto, utilizando sistemas e instrumentos digitais e constantemente a repensarem completamente suas formas de gerenciamento de negócios a nova realidade em questão (Carroll & Conboy, 2020). Em pouco tempo, a sociedade em si passou a ser uma grande</p>

	<p>utilizadora de termos como “Zoom” e “Equipes”, tornando tais palavras como parte do seu dia a dia.</p> <p>O que é por vezes menos visível, é o facto de processos de cocriação ocorrem também e estarem presentes dentro das agências e empresas, proporcionando a compreensão e o desvendar de novos e mais relevantes insights, para além dos benefícios criados na comunicação e interação entre os profissionais e equipas. Apesar de já se aplicarem processos de cocriação dentro das agências há ainda muito trabalho para melhorar o relacionamento entre as equipas criativas e destas com os <i>stakeholders</i> intervenientes no processo de cocriação.</p> <p>Charles Vallance, sócio fundador da agência VCCP, aborda outras questões pertinentes sobre o processo de inovação. Não se trata apenas dos clientes, mas sim uma base que sustente todas essas novas portas de entrada. Vamos começar com o básico de seus ensinamentos.</p> <p><i>“Não olhes para a gerência, por definição, eles não sabem o que estão a fazer. E, em particular, não olhe para a gestão - eles são inerentemente ainda mais ignorantes. Alguém se lembra de Publicom? Por que digo isto? Por que sou anti-gestão? Porque, se não estás a fazer alguma coisa hoje em dia, estás a meter-te no caminho. Todas as histórias de sucesso que conheço envolvem pequenos grupos motivados de pessoas que foram autorizadas a continuar com as coisas que fazem bem, que foram deliberadamente mal geridas “ (Campaing, 2014).</i></p>
<p>6. Quais são as ferramentas digitais que mais auxiliam os processos co criativos?</p>	<p>Nos últimos 25 anos, o ambiente midiático se demonstrou bastante positivo para adaptações e expansões. É algo muito elaborado quando avaliado em pouco tempo passamos de uma televisão sem cores, criação do rádio, telefone com fio, sem fio, a criação da internet, consequentemente criando canais mais dinâmicos, mídias interativas e digitais, plataformas sociais de comunicação (Knoll, 2016).</p> <p>Uma dos muitos novos instrumentos foi a criação de plataformas digitais abertas ou como também podem ser chamados; plataformas bilaterais ou multilaterais. São ambientes digitais em que permitem que todas as partes interessadas de um</p>

determinado assunto consigam realizar transições e compartilhar informações, ideias, experiências entre si sem grandes atritos, consequentemente criando valores benéficos tanto para as pessoas envolvidas quanto para a própria agência ou empresa (Broekhuizen et al., 2021). É o caso da Nike que apostou na criação de sua plataforma online, denominada como Nike Plus, onde os atletas e corredores podem partilhar suas façanhas e conquistas esportivas, desenvolvendo uma comunidade da marca e motivando outros a aderirem tal comportamento. O ato das pessoas partilharem suas informações, junto a parceria da Apple que forneceu o aparelho de partilha, fez com que a marca aumentasse seu reconhecimento a adesão nas sociedades (Pe, 2019)

Junto ao poder da internet e suas comunidades online, também começa a se desenvolver o que nunca foi cogitado anteriormente; o uso das redes sociais como ambientes laborais e altamente lucrativos. A utilização das mais famosas redes sociais como **Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Tumblr** estão cada vez mais sendo alvo de fontes para atingir objetivos corporativos por fatos como: a comunicação se torna cada vez mais direta, com um baixo custo e altos níveis de eficiência, sem contar a fácil localização de pessoas em tempo real (Martini et al., 2014). Há também o curioso facto de que as pessoas se sentem cada vez mais confortáveis em divulgar informações pessoais e opiniões valiosas através de momentos e ambientes não formais do que em um local com enorme pressão empresarial (Xander, 2018).

A versão digitalizada do focus group permite que os profissionais consigam ultrapassar certos obstáculos como custo de produção, localização e pesquisas de elementos certos para a solução dos problemas debatidos (Stewart & Shamdasani, 2017). Grupos de pessoas que antes era extremamente complexas de serem postas em uma mesma sala, agora são conectados de uma maneira rápida, interativa e fácil (Stewart & Shamdasani, 2017). De acordo com pesquisas realizadas entre focus groups, não há muita diferença entre o presencial e o online que afete os resultados finais, na verdade, o upgrade virtual funciona tão bem quanto o cara a cara (Stewart-Weeks & Campbell, 2019). Também é possível confirmar que as

	<p>pessoas nas quais participam dos grupos se sentem mais confortáveis, confiantes e dispostas a partilhar seus momentos, informações, experiências mais no ambiente virtual do que presencial (Stewart & Shamdasani, 2017). Atualmente alguns dos instrumentos mais utilizados para realizar tal encontro são: QualBoard, Focus-Vision, Itracks, Focus Forum, Skype, Zoom, Adobe Connect entre muitos outros.</p>
<p>5. Quais os pontos positivos e negativos que você pode notar durante o trabalho?</p>	<p>Um dos grandes problemas de se iniciar algo novo e impor a uma agência completa é que, tais grupos heterogêneos nunca chegarão a um pensamento majoritário facilmente. Há alguns estudos que abordam que nem todos os profissionais de comunicação confiam fielmente na eficácia dos processos co criativos (Isa & Liem, 2020).</p> <p>Para eles, a cocriação traz sim resultados e é denominado como momento mais descontraído e interativo, entretanto, os insights encontrados são apenas para solucionar problemas efêmeros e não mudar radicalmente o valor em uma sociedade (Isa & Liem, 2020). Com isto, é aqui proposta a visão de que a co-criação e suas metodologias levam a inovações e grandes descobertas, porém apenas para tratar de pequenos e singulares assuntos (Crosby, 2014).</p> <p>Mas os problemas vão muito além do que simplesmente tentar convencer uma equipa inteira de profissionais a adotar algo moderno, interativo e novo. Segundo entrevistas realizadas com profissionais de agências de publicidade em New York, foi comprovado que alcançar a integração de uma equipe em si é uma tarefa muito complexa, pois está a envolver diversos fatores como : a forma como um cliente ou líder atribui tarefas, a estipulação de planos e orçamentos, as próprias motivações individuais dos profissionais de cada equipa e a importante compreensão de que se deve manter a mente aberta para continuamente assumir cada mais riscos (Childers et al., 2018).</p> <p>Além disso, por mais que as novas mudanças realizadas pelo COVID-19, tenham levado a resultados e opiniões bastantes positivas, há aquela parcela dos profissionais que lidaram com isso de uma maneira extremamente diferente. Os profissionais passaram a revelar questões que prejudicam a produção do dia como: a dificuldade em executar respostas mais eficazes, problemas</p>

	<p>com a falta de liderança adequada, constante presença de informações imperfeitas, não muito claras ou parcialmente verdadeiras, maior níveis de incertezas, conseqüentemente, levando a maior crises de ansiedade, etc (Dwivedi et al., 2020). As definições de “equipa”, organização e trabalho em conjunto mudaram bastante. Com essa mudança para online, o auto isolamento tem feito com que os profissionais se sintam cada vez mais impacientes, tristes e desmotivados porque, no final do tudo, o ser humano ainda necessita de uma contato diário e perto de outras pessoas iguais a ele (Dwivedi et al., 2020). A extensa ausência desse contato pode resultar na falha nos compromissos do trabalho, início de depressão, etc (Dwivedi et al., 2020).</p> <p>Além da barreira humana, foi também encontrado um outro obstáculo em algumas ocasiões, que se prende com questões orçamentais para a execução dos projetos. O rápido desenvolvimento do mercado de trabalho também cria uma enorme pressão em todas as agências que competem na área. Claro, aquelas que possuem contas como Starbucks, Nike, Mcdonald's, não tem nenhum problema em investir no desenvolvimento de novos espaços de trabalho e se adaptarem a demandas modernas. Entretanto, as pequenas que estão a iniciar seu percurso são as que mais sofrem. Estas sofrem com a falta de conhecimento sobre o que realmente é cocriação e como a mesma pode influenciar na melhoria de seus requisitos, além de não saberem como investir para estar a par de competição, deixando se estagnar até pela falta de crenças em partilhar informações valiosas com as possíveis parcerias alavancadoras (Eikebrokk et al., 2018).</p>
<p>6.Com a nova realidade do trabalho remoto, o que se tornou mais difícil no processo de cocriação? Porquê?</p> <p>7: E que partes do processo ou componentes foram facilitadas? Porquê?</p>	<p>No entanto, a maneira como as metodologias e os instrumentos co criativos eram utilizados teve que sofrer uma mudança intensa. No início do ano 2020, uma pandemia viral fez com que a população mundial ficasse confinada dentro de suas casas por período prolongados, cessando quase todas as formas de contato humano pessoal. Claro, isso acabou também afetado o comportamento empresarial (Dwivedi et al., 2020). As organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho remoto, utilizando sistemas e instrumentos digitais e constantemente a repensarem completamente suas formas de gerenciamento de negócios a nova realidade em</p>

questão (Carroll & Conboy, 2020). Em pouco tempo, a sociedade em si passou a ser uma grande utilizadora de termos como “Zoom” e “Equipes”, tornando tais palavras como parte do seu dia a dia. Tal modernidade permitiu com que as pessoas mantivessem a interação e continuassem a cumprir suas obrigações rotineiras (Kodama, 2020).

Após o início dessas mudanças, houveram diversas opiniões divergentes entre aqueles que não gostam de trabalhar em casa e os que aderiram rapidamente a nova ideia. Segundo a pesquisa Gartner (2020) descobriu que 82% dos profissionais planejam permanecer suas posições remotamente. Muito por fatores ligados a economia no deslocamento por carros particulares ou transportes públicos, melhor organização do tempo de trabalho, níveis de estresse amenizados, mais liberdade de vestimenta, menor possibilidade de início de conflitos entre equipes, sem contar a economia para as empresas no aluguel de escritórios, serviços e etc (Wrycza & Maślankowski, 2020).

O autor, através de uma análise medida pelas redes sociais, pode identificar em meados de Março de 2020, 50% dos profissionais se mostram positivos a respeito do trabalho remoto. Entretanto, 40% se mostrou neutro e 7,5% das opiniões reveladas nas redes sociais foram negativas. Já em meados de Abril, o nível de positividade subiu para 62% e posteriormente se estabilizando em 57%, junto ao aumento de opiniões negativas pela obrigatoriedade do uso das ferramentas digitais (Wrycza & Maślankowski, 2020).

ANEXO 2

Quadro Comparativo entre questões do Questionário realizado a profissionais de diversos setores das agências publicitárias portuguesas e citações de autores da Revisão Literária.

Questões	Referências
<p>1. Você está satisfeito como o teletrabalho?</p> <p>2. Você sente que seu nível de produtividade diminuiu com o teletrabalho?</p>	<p>Especialmente por uma das mais recentes mudanças causada pelo COVID-19. Com o isolamento, os profissionais passaram a revelar questões que prejudicam a produção como: a dificuldade em executar respostas mais eficazes, problemas com a falta de liderança adequada, constante presença de informações imperfeitas, não muito claras ou parcialmente verdadeiras, maior níveis de incertezas, conseqüentemente, levando a maior crises de ansiedade, entre outros (Dwivedi et al., 2020). As definições de “equipa”, organização e trabalho em conjunto mudaram bastante. Com essa mudança para online, o auto isolamento tem feito com que os profissionais se sintam cada vez mais impacientes, tristes e desmotivados porque, no final de tudo, o ser humano ainda necessita de uma contato diário e perto de outras pessoas iguais a ele (Dwivedi et al., 2020). A extensa ausência desse contato pode resultar na falha nos compromissos do trabalho, início de depressão, entre outros (Dwivedi et al., 2020).</p> <p>No entanto, a maneira como as metodologias e os instrumentos co-criativos eram utilizados teve que sofrer uma mudança intensa. No início do ano 2020, uma pandemia viral fez com que a população mundial ficasse confinada dentro de suas casas por período prolongados, cessando quase todas as formas de contato humano pessoal. Claro, isso acabou também afetado o comportamento empresarial (Dwivedi et al., 2020).</p> <p>As organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho remoto, utilizando sistemas e instrumentos digitais e constantemente a repensarem completamente suas formas de gerenciamento de negócios a nova realidade em questão (Carroll & Conboy, 2020). Em pouco tempo, a sociedade em si passou a ser uma grande utilizadora de termos como “Zoom” e “Equipes”, tornando tais palavras como parte do seu dia a dia. Tal modernidade permitiu com que as pessoas mantivessem a interação e continuassem a cumprir suas obrigações rotineiras (Kodama, 2020).</p> <p>Após o início dessas mudanças, houve diversas opiniões divergente entre aqueles que não gostam de trabalhar em casa e os que aderiram rapidamente a nova ideia. Segundo a</p>

pesquisa Gartner (2020) descobriu que 82% dos profissionais planejam permanecer suas posições remotamente. Muito por fatores ligados a economia no deslocamento por carros particulares ou transportes públicos, melhor organização do tempo de trabalho, níveis de estresse amenizados, mais liberdade de vestimenta ,menor possibilidade de início de conflitos entre equipas, sem contar a economia para as empresas no aluguel de escritórios, serviços e etc (Wrycza & Maślankowski, 2020).

O autor, através de uma análise medida pelas redes sociais, pode identificar em meados de Março de 2020, 50% dos profissionais se mostram positivos a respeito do trabalho remoto. Entretanto, 40% se mostrou neutro e 7,5% das opiniões reveladas nas redes sociais foram negativas. Já em meados de Abril, o nível de positividade subiu para 62% e posteriormente se estabilizando em 57%, junto ao aumento de opiniões negativas pela obrigatoriedade do uso das ferramentas digitais (Wrycza & Maślankowski, 2020).

Embora as empresas estejam se esforçando para que todas as partes se sintam ativas nos processos, isso não diminuiu as dificuldades que os processos co-criativos enfrentam (Sanders & Stappers, 2008). Tal metodologia só é possível se todos acreditarem que é possível (Sanders & Stappers, 2008). Para tudo acontecer da melhor forma, é importante que as empresas passem a adotar a regra de comunicar de forma aberta, clara e fácil, e de forma a que todas as partes interessadas consigam entender (Ind et al., 2013b). Mais do que isso, as empresas têm que se comprometer a ouvir novas ideias, ter a mente aberta, não julgar antecipadamente, visto que a cocriação também requer um lado emocional para o seu melhor funcionamento (Ind et al., 2013b).

No intuito de coordenar todas as mudanças necessárias para atender às necessidades dos momentos co criativos, o processo

<p>3. Em algum momento como profissional, teve que reunir com clientes, remotamente, em uma seção de ideação?</p> <p>5. Você já realizou uma seção de avaliação remotamente para testar como resultaria uma ideia junto ao cliente?</p> <p>7. Já teve a oportunidade de participar de discussões remotas para analisar os resultados obtidos, com acompanhamento pelo cliente?</p>	<p>pode ser abordado através das amplamente estudadas e conhecidas 5 etapas que constituem o processo criativo, onde se incluem as fases de preparação, incubação, insight, avaliação e implementação (Linke, 2012.) .Na primeira etapa, a de preparação, é onde o líder do processo escolhe as pessoas com quem vai trabalhar e começam a surgir inspirações, e onde é feita uma recolha e tratamento de dados recolhidos sobre o assunto. Depois o processo criativo passa para a fase de incubação onde é importante que as pessoas que fazem parte do processo não pensem de forma direta no assunto para assim conseguir ter melhores ideias na próxima etapa. A etapa seguinte, conhecida como Insight, é onde diante de todos os dados coletados e as pausas intencionais, surge a ideia ápice que vai gerar, por exemplo no caso de uma agência publicitária, toda a campanha por inteiro. Na parte de avaliação, é quando toda a obra já trabalhada até certo nível passa por um processo de verificação, com objetivo de rever se tudo que foi dito e construído está conectado a todos os pontos, demandas e contexto a serem atingidos, para assim seguir adiante com fases de testes antes se realmente estar disponível a todo público-alvo no mercado. O que leva à última fase denominada de implementação onde se coloca tudo que está no papel a funcionar e onde se verifica se o resultado esperado é completado (Linke, 2012.)</p>
<p>4. Quais os benefícios e pontos negativos que pode identificar durante o processo?</p> <p>6. Quais as barreiras e vantagens que você identificou durante o ato?</p>	<p>Ou seja, o novo, o revolucionário ,o que parece ser o sonho de consumo de todos aqueles que cresceram assistindo “De volta para o Futuro”, na verdade pode não ser tanto almejado assim por todos, já que nossa sociedade é formada por grupos completamente heterogêneos (Blut et al., 2016). Isso conseqüentemente faz com que a aceitação desses novos métodos não seja algo intensamente igual para todos. Isso também implica ao outro lado da moeda dentro das agências, onde já se encontra um perfil, muitas das vezes, extremamente egocêntrico, de muitas culturas e experiências. Muitos desses profissionais também terão problemas em aceitar tais mudanças, principalmente lidando com pessoas muito mais</p>

<p>8. Quais os benefícios e pontos negativos que pode identificar durante o processo?</p>	<p>preparadas e suscetíveis o novo, o diferente de uma forma muito mais acelerada e com táticas para dominar o mesmo com maestria.</p> <p>Mas os problemas vão muito além do que simplesmente tentar convencer uma equipa inteira de profissionais a adotar algo moderno, interativo e novo. Segundo entrevistas realizadas com profissionais de agências de publicidade em New York, foi comprovado que alcançar a integração de uma equipe em si é uma tarefa muito complexa, pois está a envolver diversos fatores como : a forma como um cliente ou líder atribui tarefas, a estipulação de planos e orçamentos, as próprias motivações individuais dos profissionais de cada equipa e a importante compreensão de que se deve manter a mente aberta para continuamente assumir cada mais riscos (Childers et al., 2018).</p> <p>O desafio encontra-se ainda relacionado com o facto que os clientes que lidam com as agências não têm o mesmo perfil. Cada equipa, cada líder, cada marca tem sua forma, visão, crença de lidar com os objetivos, demandas, necessidades e desejos diferentes, tornando o processo de co-criação como um bar no velho oeste, onde se dá uma terrível disputa de egos, visões, hierarquias, que pode levar a um resultado não benéfico e um desgaste emocional terrível entre os membros (Díaz-Méndez & Saren, 2019).</p>
	<p>Além disso, por mais que as novas mudanças realizadas pelo COVID-19, tenham levado a resultados e opiniões bastantes positivas, há aquela parcela dos profissionais que lidaram com isso de uma maneira extremamente diferente. Os profissionais passaram a revelar questões que prejudicam a produção do dia como: a dificuldade em executar respostas mais eficazes, problemas com a falta de liderança adequada, constante presença de informações imperfeitas, não muito claras ou parcialmente verdadeiras, maior níveis de incertezas, consequentemente, levando a maior crises de ansiedade, etc (Dwivedi et al., 2020).</p> <p>Junto ao poder da internet e suas comunidades online, também começa a se desenvolver o que nunca foi cogitado anteriormente; o uso das redes sociais como ambientes laborais e altamente lucrativos. A utilização das mais famosas redes sociais como Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Tumblr estão cada vez mais sendo alvo de fontes para atingir objetivos corporativos por fatos como: a comunicação se torna cada vez mais direta, com um baixo custo e alto níveis de eficiência, sem contar a fácil localização de pessoas em tempo real (Martini et al., 2014)</p>

É notório afirmar que a tecnologia mudou drasticamente o processo criativo dentro das agências, tornando o número de equipes cada vez maiores para tratar dos novos assuntos (Mallia e Windels 2011). Além disso, ocorreu a adoção de novos computadores e instrumentos digitais permitiram que os profissionais gastassem menos tempo a procurar soluções para problemas, tendo mais tempo para focar na exploração de variações de hipóteses criativas para atingir os objetivos (Childers et al., 2018).

Um dos muitos novos instrumentos foi a criação de plataformas digitais abertas ou como também podem ser chamadas; plataformas bilaterais ou multilaterais. Estas são ambientes digitais em que permitem que todas as partes interessadas de um determinado assunto consigam realizar transições e compartilhar informações, ideias, experiências entre si sem grandes atritos, conseqüentemente criando valores benéficos tanto para as pessoas envolvidas quanto para a própria agência ou empresa (Broekhuizen et al., 2021).

É o caso da Nike que apostou na criação de sua plataforma online, denominada como *Nike Plus*, onde os atletas e corredores podem partilhar suas façanhas e conquistas esportivas, desenvolvendo uma comunidade da marca e motivando outros a aderirem tal comportamento. O ato das pessoas partilharem suas informações, junto a parceria da Apple que forneceu o aparelho de partilha, fez com que a marca aumentasse seu reconhecimento a adesão nas sociedade (Pe, 2019). Outro exemplo é o da empresa Coca-Cola, que em 2000 em Espanha, conseguiu transformar o seu website em uma comunidade online onde as pessoas partilhavam opiniões e momentos sobre os produtos da Coca-Cola. Além da própria marca poder conhecer e entender melhor as necessidades das pessoas que aderem aos seus produtos, a mesma conseguiu passar mais do que momento de compra e venda, mas sim uma experiência humana altamente aclamada pelas pessoas (Pe, 2019).

Há também o curioso facto de que as pessoas se sentem cada vez mais confortáveis em divulgar informações pessoais e opiniões valiosas através de momentos e ambientes não formais do que em um local com enorme pressão empresarial (Xander, 2018).

<p>9. Como define cocriação?</p>	<p>A cocriação não está presente apenas entre marcas famosas e na relação destas com os seus consumidores, sendo um processo também utilizado dentro das agências publicitárias. A grande diferença é que dentro deste último universo, a produção de valor que a cocriação gera possui inúmeros significados (Ind et al., 2013). Isto acontece pelo simples fato que a definição de “valor” pode ser e é diferente para diferentes grupos que praticam tais técnicas e processos, quer estes ocorram num formato <i>Business to Consumer</i> (B2C), <i>Business to Business</i> (B2B), <i>Customer to Business</i> (C2B) ou <i>Customer to Customer</i> (C2C). Seja qual for o seu contexto e significado, o que se pode comprovar é que de fato seus instrumentos, técnicas e metodologias estão a mudar a percepção e definição de muitas áreas do mercado de trabalho como as áreas do design e do marketing, transformando uma lógica de produto dominante, em serviço dominante. Neste seguimento, os processos co criativos passam a funcionar como uma base de sustento para essa lógica, permitindo às empresas gerar suprimentos e benefícios (Vargo & Lusch, 2014). Embora existam vários contextos possíveis para ocorrer a cocriação, geralmente, os benefícios mais impactantes, percebidos como resultados dos processos co criativos, são retratados entre empresas muito reconhecidas no mercado, como a LEGO e a utilização que esta deu a este tipo de processos juntamente com os seus consumidores. O que é por vezes menos visível, é o facto de processos de cocriação ocorrerem também e estarem presentes dentro das agências e empresas, proporcionando a compreensão e o desvendar de novos e mais relevantes insights, para além dos benefícios criados na comunicação e interação entre os profissionais e equipas. Apesar de já se aplicarem processos de cocriação dentro de agências publicitárias, há ainda muito trabalho para melhorar o relacionamento entre as equipas criativas e destas com os <i>stakeholders</i> intervenientes no processo co criativo (Campaing, 2014).</p>
<p>10. Durante os processos anteriormente mencionados, quais ferramentas digitais você mais utiliza no dia a dia?</p>	<p>As organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho remoto, utilizando sistemas e instrumentos digitais e constantemente a repensarem completamente suas formas de gerenciamento de negócios a nova realidade em questão (Carroll & Conboy, 2020). Em pouco tempo, a sociedade em si passou a ser uma grande utilizadora de termos como “Zoom” e “Equipes”, tornando tais palavras como parte do seu dia a dia. Tal modernidade permitiu com que as pessoas mantivessem a interação e continuassem a cumprir suas obrigações rotineiras (Kodama, 2020).</p> <p>Junto ao poder da internet e suas comunidades online, também começa a se desenvolver o que nunca foi cogitado anteriormente; o uso das redes sociais como ambientes laborais e altamente lucrativos. A utilização das mais famosas redes sociais como <i>Facebook</i>, <i>Youtube</i>, <i>Instagram</i>, <i>Twitter</i>,</p>

	<p><i>Tumblr</i> estão cada vez mais sendo alvo de fontes para atingir objetivos corporativos por fatos como: a comunicação se torna cada vez mais direta, com um baixo custo e alto níveis de eficiência, sem contar a fácil localização de pessoas em tempo real (Martini et al., 2014). Há também o curioso facto de que as pessoas se sentem cada vez mais confortáveis em divulgar informações pessoais e opiniões valiosas através de momentos e ambientes não formais do que em um local com enorme pressão empresarial (Xander, 2018).</p> <p>Ocorreu também a evolução de ferramentas nas quais inibissem, drasticamente, a sensação de pressão nos ombros na execução dos projetos, pelo menos em certos momentos. Tal aspeto se refere à transferência do momento de <i>focus group</i> presencial para o formato digital. A versão digitalizada permite que os profissionais consigam ultrapassar certos obstáculos como custo de produção, localização e pesquisas de elementos certos para a solução dos problemas debatidos (Stewart & Shamdasani, 2017). Grupos de pessoas que antes era extremamente difícil de ter juntas em uma mesma sala, são agora conectados de uma maneira rápida, interativa e fácil (Stewart & Shamdasani, 2017).</p>
<p>11. Qual sua opinião sobre a utilização de processos de cocriação remotos?</p>	<p>Problemas existem em qualquer lugar, com qualquer empresa e dentro de qualquer contexto possível. De fato. Contudo, muitos das questões que acabam por conduzir a ambientes caóticos são geradas pela própria equipa e não por um fator externo que não podia ser previsto e ou controlado. É o que acontece a respeito da crença que os profissionais tem sobre a metodologia co criativas. Muitas vezes as metodologias de cocriação são iniciadas, mas não com as devidas intenções verdadeiras. Na maioria das vezes, a utilização destes processos, tem como motivação o lucro gerado por cada indivíduo e não da verdadeira crença sobre o que a metodologia traduz (Pathak et al., 2020). Um dos grandes problemas que se tem mostrado desenfreado é que, de acordo com a teoria do custo de transação, contratos e transações entre os atores do ecossistema são afetados por suposições comportamentais; e uma vez que as empresas procuram minimizar os custos de transação econômica, eles mostram racionalidade limitada e comportamento oportunista (Pathak et al., 2020).</p> <p>Parte desta ganância acaba levando ao enfraquecimento e o adoecimento de relacionamentos, início de conflitos e ao fim de propostas de negócios. Os parceiros da aliança precisam avaliar os benefícios estratégicos da colaboração, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem, construção de confiança, expansão de mercado e compartilhamento de tecnologia, considerando comportamento de interesse próprio dos parceiros impulsionado por economias de custo de transação em prol do bom funcionamento de um ecossistema 4.0. Um ecossistema</p>

	<p>4.0 se define como o avanço dos instrumentos digitais, onde as diversas ferramentas começam a se cruzar para atender as demandas de todas as partes interessadas de um projeto, seja a pessoa que for, um CEO ou um fornecedor de suprimentos. Este novo momento revolucionário é capaz de trazer benefícios como sendo o aumento de comunicação clara e transparente, um maior controle da execução de projetos e melhor planejamento estratégico de necessidades dos objetivos para serem produzidos, entre outros (Pathak et al., 2020).</p> <p>De facto, esses movimentos, como dito acima, sobre desenvolvimento de novos espaços com o intuito de inovar e criar são ótimos pontos de partida. No entanto, tudo pode ser negado e completamente esquecido pela falta de maturidade profissional, crença nos deveres do dia a dia que, conseqüentemente, podem levar a um retrocesso quanto a concorrência e degradação humana de uma equipa altamente qualificada. Um dos grandes problemas de se iniciar algo novo e impor a uma agência completa é que, tais grupos heterogêneos nunca chegarão a um pensamento majoritário facilmente.</p> <p>Há alguns estudos que abordam que nem todos os profissionais de comunicação confiam fielmente na eficácia dos processos co criativos (Isa & Liem, 2020). Para eles, a cocriação traz sim resultados e é denominado como o momento mais descontraído e interativo, entretanto, os <i>insights</i> encontrados são apenas para solucionar problemas efêmeros e não mudar radicalmente o valor em uma sociedade (Isa & Liem, 2020). Com isto, é aqui proposta a visão de que a cocriação e suas metodologias levam a inovações e grandes descobertas, porém apenas para tratar de pequenos e singulares assuntos (Crosby, 2014).</p>
<p>12. O ano de 2020 provocou imensas mudanças, principalmente tornando os processos de trabalho completamente remotos. Considerando os anos anteriores e atualmente, você acha que realiza mais processo co criativos?</p>	<p>Todavia, com a situação da pandemia COVID-19, a utilização desses instrumentos digitais sofreu uma adoção ainda maior. As empresas foram obrigadas a reinventarem suas formas de atender as demandas diárias, inclusive a pensar em formas de gerenciamento dessas mesmas demandas (Carroll & Conboy, 2020). Embora a revolução tecnológica tenha permitido o contínuo trabalho à distância (Kodama, 2020), outra parcela valiosa que faz o mercado funcionar foi severamente atingida; o lado humano. Em pouco tempo também começam a ocorrer comportamentos e opiniões divergentes daqueles que são favoráveis ao trabalho remoto e dos que não demonstraram muito afeto a ideia.</p> <p>Segundo a pesquisa de Gartner (2020), este descobriu que 82% dos profissionais planejam permanecer a trabalhar remotamente. Muito por fatores ligados à economia no deslocamento por carros particulares ou transportes públicos, melhor organização do tempo de trabalho, níveis de estresse amenizados, mais liberdade de vestimenta, menor</p>

	<p>possibilidade de início de conflitos entre equipas, sem contar a economia para as empresas no aluguel de escritórios, serviços e outros (Wrycza & Maślankowski, 2020). Wrycza, através de uma análise medida pelas redes sociais, também pode identificar em meados de Março de 2020, 50% dos profissionais se mostram positivos a respeito do trabalho remoto. Entretanto, 40% se mostrou neutro e 7,5% das opiniões reveladas nas redes sociais foram negativas. Já em meados de Abril, o nível de positividade subiu para 62% e posteriormente se estabilizando em 57%, junto ao aumento de opiniões negativas pela obrigatoriedade do uso das ferramentas digitais (Wrycza & Maślankowski, 2020).</p> <p>Considerando o enquadramento teórico aqui exposto, o presente trabalho pretende investigar intensivamente é como podem os processos co criativos remotos melhorar a eficácia dos trabalhos em equipas, a fim de superar barreiras existentes e gerar benefícios para todos os <i>stakeholders</i>.</p>
--	--

ANEXO 3

Carta de Apresentação a Diretores Criativos das agências portuguesas

Título do Projeto: Cocriação remota entre equipes de agências publicitárias portuguesas: uma nova era de trabalho

Investigador: Daniel Palhares

Gostaria de o convidar a participar num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Design e Publicidade (IADE), Universidade Europeia sobre o tópico “O impacto do processo de cocriação digital nas agências de publicidade”. A proposta de investigação pretende concluir como são os processos co criativos nas agências publicitárias portuguesas, com foco no trabalho remoto e o recurso das ferramentas digitais, quais os pontos positivos e negativos durante os projetos e por fim propor melhorias ao setor das agências.

Para o desenvolvimento do projeto, e numa fase exploratória, encontro-me a realizar entrevistas com profissionais da área, mais especificamente, diretores criativos. Seria de extrema relevância para esta investigação poder contar com a sua inestimável experiência e perspetiva sobre o assunto, contribuindo assim para uma melhor compreensão e possível melhoria e impacto destes processos no mundo publicitário, mais ainda dentro das agências de publicidade onde o fator humano é lago que falha bastante atualmente, no entanto, acredito que ainda seja a chave principalmente para o motor da evolução e modernização dos projetos.

No caso de poder contar com o seu testemunho, proponho a realização de uma entrevista de aproximadamente 30 minutos, num dos slots que poderá selecionar no link abaixo:

<https://bit.ly/3ruWz5T>

Em anexo poderá encontrar respostas a algumas questões pertinentes sobre a sua possível participação no estudo. Não hesite em contactar, caso tenha alguma questão sobre esta carta ou qualquer informação que gostaria de ver aprofundada.

Título deste Método de Pesquisa: esta entrevista sobre os processos co criativos digitais com diversas equipas com faz parte de um Projeto de Mestrado sobre o impacto do processo de cocriação digital nas agências de publicidade.

Objetivo deste Método de Pesquisa: Averiguar se é realizado processo co criativos, como eles são feitos, através de quais ferramentas digitais, quais os pontos positivos e negativos durante os processos e entender se os níveis co criativos aumentaram ou não com a nova realidade do trabalho remoto.

Objetivos da investigação:

- 1 . Analisar o processo criativo em cocriação realizado nas agências Portuguesas, com especial enfoque no processo de trabalho remoto e com recurso a ferramentas digitais de apoio ao processo de cocriação.
2. Compreender os principais benefícios e barreiras das práticas de cocriação realizadas remotamente e recorrendo a ferramentas digitais.
3. Propor melhorias para a implementação deste tipo de processos nas agências de publicidade.

Como poderei participar?

Este estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada sobre as os processos co criativos digitais entre equipas das agências de publicidade. Ser questionado sobre 7 questões no âmbito dos processos co criativos, com enfoque na realização destes processos em formato digital.

A minha participação será confidencial?

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

Informação de contacto:

Estudante de Mestrado de Design e Publicidade

Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE), Universidade Europeia Avenida D. Carlos I,
no 4, 1200-649 Lisboa - Portugal

Email: palhares06@hotmail.com

Professora orientadora Ana Esteves - ana.esteves@universidadeeuropeia.pt

ANEXO 4

Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA:

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Função:

Tempo de trabalho na agência

- . Menos de um ano
- . um ano
- . Entre dois a quatro anos
- . Mais de 5 anos

HABILITAÇÃO LITERÁRIAS

1. Como você define cocriação? Pode dar algum exemplo?

R:

2. Quais os pontos positivos e negativos dos projetos de cocriação?

R:

3. Como têm decorrido os processos de cocriação, atualmente? Pode dar algum exemplo?

R:

4. Quais são as ferramentas digitais que mais auxiliam os processos criativos?

R:

5. Quais os pontos positivos e negativos que você pode notar durante o trabalho?

R:

6. Com a nova realidade do trabalho remoto, o que se tornou mais difícil no processo de cocriação? Porquê?

R:

7: E que partes do processo ou componentes foram facilitadas? Porquê?

R:

ANEXO 5

Lista das agências selecionadas para entrevista a Diretores Criativos

Leo Burnett	Grande
Bar Oglivy	Média
Próxima	Pequena
Pulo do Gato	Pequena
Yslandia	Grande
FunnyHow	Média
NOSSA	Média

ANEXO 6

Questionário

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Função:

Tempo de trabalho na agência

- . Menos de um ano
- . um ano
- . Entre dois a quatro anos
- . Mais de 5 anos

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

1. Você está satisfeito como o teletrabalho?

SIM

NÃO

2. Você sente que seu nível de produtividade diminuiu com o teletrabalho?

SIM

NÃO

UM POUCO

3. Em algum momento como profissional, teve que reunir com clientes, remotamente, em uma seção de ideação?

. SIM

. NÃO

Com base nas alternativas disponíveis, assinale uma ou mais afirmações que você achar correto:

4. Quais os benefícios e pontos negativos que pode identificar durante o processo?

A digitalização do debate de ideias facilita o encontro de pessoas de qualquer lugar do mundo, sem gerar níveis alto de esforço para todos os participantes.

A versão virtual permite que o bloqueio de produção de ideias e os direitos iguais de falas sejam garantidos durante todo o momento.

As pessoas menos confiantes se sentem mais confortáveis em partilhar suas opiniões através de um processo virtual mais do que presencial.

Por ser algo a distância, se não houver constante incentivo da liderança do processo, os participantes irão perder o interesse em participar gradualmente.

Pela facilidade de partilha de conteúdos, mais do que na forma presencial, os participantes podem se sentir sobrecarregados.

Assim como tudo que depende da ligação wireless, se houver qualquer problema na conexão, um momento intenso de produtividade pode ser interrompido drasticamente, prejudicando os possíveis resultados.

5. Você já realizou uma seção de avaliação remotamente para testar como resultaria uma ideia junto ao cliente?

SIM

NÃO

Com base nas alternativas disponíveis, assinale uma ou mais afirmações que você achar correto:

6. Quais os benefícios e pontos negativos que pode identificar durante o processo?

O desenvolvimento em equipa se torna muito mais fácil com a diversidade de ferramentas velozes.

A revolução digital permite que feedbacks sejam simultâneos, tornando os níveis de riscos muito menores. A apresentação do projeto final se torna em uma linguagem simples, onde todas as partes interessadas podem entender perfeitamente a estratégia completa.

Por ser uma ferramenta moderna, muitos podem não estar 100% familiarizados e acaba por diminuir suas produtividades durante as etapas.

Por se tratar de uma versão digitalizada do processo, há sempre limitações que nos fazem diminuir mais a criatividade do que com o lápis e papel.

7. Já teve a oportunidade de participar de discussões remotas para analisar os resultados obtidos, com acompanhamento pelo cliente?

SIM

NÃO

Com base nas alternativas disponíveis, assinale uma ou mais afirmações que mais se enquadram:

8. Quais as barreiras e vantagens que você identificou durante o ato?

Barreiras formais são cada vez mais postas de lado, permitindo com que as pessoas se expressem livremente sem sofrer julgamentos.

Difícilmente há pessoas que não queiram participar e deixar sua opinião sobre determinado assunto

As pessoas passam a motivar outras pessoas a participarem e contribuírem para acrescentar cada vez mais informações valiosas

Muitas das vezes o objetivo da discussão é disperso facilmente

Por ser um ambiente virtual, o respeito e limite do que se pode fazer ou não, é ultrapassado.

Muitas acabam por seguir o que a maioria diz e não formar sua própria opinião pessoal.

9. Como define cocriação?

. São técnicas interativas que tornam os objetivos das demandas mais leves e divertidas

. Uma tendência no mercado, mas que não traz muitos resultados significantes.

. É quando um grupo de pessoas que partilham ideias a respeito de um assunto.

. Uma metodologia importante mas ainda extremamente desgastante e uma perda de tempo.

. Uma resposta ao novo comportamento do mercado de trabalho, onde tornar todos ativos dos processo garante melhores desempenhos e resultados.

. Todas as respostas anteriores

10. Durante os processos anteriormente mencionados, quais ferramentas digitais você mais utiliza no dia a dia?

Zoom

Microsoft Teams

Slack

Google Drive

Skype

Facebook

Whatsapp

11. Qual sua opinião sobre a utilização de processos de cocriação remotos?

Interessante ____

Inovador _____

Necessário _____

Perda de tempo _____

Não muda muita coisa

12. O ano de 2020 provocou imensas mudanças, principalmente tornando os processos de trabalho completamente remotos. Considerando os anos anteriores e atualmente, você acha que realiza mais processo co criativos?

Aumentou Significativamente.

Aumentou um pouco

Nada aconteceu

Diminuiu pouco

Diminuiu significativamente

Anexo 7

Consistência interna das amostras

Para analisar a fiabilidade dos resultados, utilizámos o índice alfa *de Cronbach*, que é comumente usado para calcular a fiabilidade, confiabilidade ou grau de estabilidade e consistência interna de uma escala de Likert. O resultado apresentado pela análise do alfa de *Cronbach* para todos os dados do inquérito demonstrou uma consistência interna aceitável, ao atingir 0,764. Pode-se considerar que os dados têm uma consistência interna aceitável, e que, portanto, a análise de confiabilidade é positiva.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.764	.652	8

Figura 14 - Estatística de confiabilidade

Anexo 8

Medidas de adequação da amostra

Através do teste KMO pudemos analisar que a medida de adequação da amostragem avaliam dados de qualidade boa (KMO= 0,742). Isso indica que a amostragem é adequada e os dados são considerados aceitáveis.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.742
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	132.398
	gl	28
	Sig.	.000

Figura 15 - Teste de KMO e Bartlett