



Sociomaterialidade no Processo Criativo em Agências de Publicidade

Sociomateriality in the Creative Process of Advertising Agencies

Sociomaterialidad en el Proceso Creativo en Agencias de Publicidad

 10.5020/2318-0722.2025.31.e15823

Priscila Ricardo dos Santos da Silveira  

Graduada em Comunicação Social - Habilitação Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Espírito Santo (2007), Mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo (2016) e Doutora em Administração pela UFES (2022). Possui MBA em Gestão da Comunicação Estratégica pela Universidade de Vila Velha (2010), MBA em Gestão Estratégica de Marketing pela Universidade Federal do Espírito Santo (2013) e Pós-MBA em Comunicação e Marketing Digital pela FGV (MMurad, Vitória/ES, 2013). Tem 14 anos de experiência em Gestão de Marketing e Comunicação, atuando desde 2007 em Departamentos de Marketing e Comunicação de organizações empresariais.

José Edemir da Silva Anjo  

Pós-Doutor em Administração (2025) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm/UFES). Doutor em Administração (2023) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA), na linha Organizações, Gestão e Sociedade. Mestre em Administração (2019) pelo PPGAdm/UFES, na linha Práticas Organizacionais e Culturais. Especialista em Gestão Pública (2018) pela UFES. Especialista em Pedagogia Universitária (2021) pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Bacharel em Administração (2016) pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Pesquisador do Grupo de Estudos em Criatividade e Inovação (GECI/UFES), do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão como Prática Social (NEGEP/UFLA) e Amazônida - Grupo de pesquisa, extensão e apoio ao desenvolvimento local na Amazônia Ocidental pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Resumo

Tradicionalmente, os estudos sobre criatividade têm privilegiado abordagens centradas em habilidades cognitivas individuais ou, em um nível mais amplo, nos fatores sociais e ambientais. O objetivo desta pesquisa foi analisar como os aspectos da sociomaterialidade configuram o processo criativo em agências de publicidade e propaganda, setor no qual o fenômeno da criatividade constitui o núcleo das atividades organizacionais. Inserido no contexto das indústrias criativas, o estudo parte da compreensão de que a produção publicitária envolve não apenas habilidades individuais, mas também interações contínuas entre profissionais, artefatos, tecnologias digitais e espaços de trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com a realização da técnica de observação participante em uma agência de publicidade, tendo como referência empírica as atividades do departamento de criação. Os resultados indicam que a solução criativa emerge a partir de uma *assemblage* criativa, constituída por humanos e não humanos, que se articula em um mundo sintético virtual viabilizado, sobretudo, pelo uso intensivo da internet e de ferramentas digitais. Ao compreender a criatividade como uma prática situada e relacional, e, ao assumir a inseparabilidade entre humanos e artefatos, este estudo contribui para uma virada sociomaterial nos estudos sobre criatividade, ampliando o entendimento do fenômeno para além de perspectivas exclusivamente psicológicas ou sociais. O estudo oferece contribuições para o campo da criatividade ao evidenciar como a materialidade potencializa e molda o processo criativo no cotidiano organizacional, fortalecendo a compreensão da criatividade como uma prática sociomaterial.

Palavras-chave: sociomaterialidade, processo criativo, agências de publicidade, indústria criativa.

Abstract

Traditionally, studies on creativity have emphasized approaches centered on individual cognitive abilities or, more broadly, on social and environmental factors. This study aimed to examine how sociomaterial aspects shape the creative process in advertising agencies, a sector in which creativity constitutes the core of organizational activities. Situated within the context of the creative industries, the study is grounded in the understanding that advertising production involves not only individual skills but also continuous interactions among professionals, artifacts, digital technologies, and workspaces. This is a qualitative study, based on participant observation conducted in an advertising agency, with the activities of the creative department serving as the empirical reference. The findings indicate that creative solutions emerge from a creative assemblage composed of human and non-human elements,

articulated within a virtual synthetic world enabled primarily by the intensive use of the internet and digital tools. By conceptualizing creativity as a situated and relational practice, and by assuming the inseparability of humans and artifacts, this study contributes to a sociomaterial turn in creativity research, extending the understanding of the phenomenon beyond exclusively psychological or social perspectives. The study offers contributions to the field by demonstrating how materiality enhances and shapes the creative process in everyday organizational contexts, reinforcing the view of creativity as a sociomaterial practice.

Keywords: sociomateriality, creative process, advertising agencies, creative industries.

Resumen

Tradicionalmente, los estudios sobre la creatividad han privilegiado enfoques centrados en las habilidades cognitivas individuales o, en un nivel más amplio, en los factores sociales y ambientales. El objetivo de esta investigación fue analizar cómo los aspectos de la sociomaterialidad configuran el proceso creativo en agencias de publicidad y propaganda, un sector en el cual el fenómeno de la creatividad constituye el núcleo de las actividades organizacionales. Inserto en el contexto de las industrias creativas, el estudio parte de la comprensión de que la producción publicitaria involucra no solo habilidades individuales, sino también interacciones continuas entre profesionales, artefactos, tecnologías digitales y espacios de trabajo. Se trata de una investigación cualitativa, que empleó la técnica de observación participante en una agencia de publicidad, teniendo como referencia empírica las actividades del departamento de creación. Los resultados indican que la solución creativa emerge a partir de una assemblage creativa, constituida por humanos y no humanos, que se articula en un mundo sintético virtual viabilizado, principalmente, por el uso intensivo de internet y de herramientas digitales. Al comprender la creatividad como una práctica situada y relacional, y al asumir la inseparabilidad entre humanos y artefactos, este estudio contribuye a un giro sociomaterial en los estudios sobre creatividad, ampliando la comprensión del fenómeno más allá de perspectivas exclusivamente psicológicas o sociales. El estudio aporta contribuciones al campo de la creatividad al evidenciar cómo la materialidad potencia y moldea el proceso creativo en la cotidianidad organizacional, fortaleciendo la comprensión de la creatividad como una práctica sociomaterial.

Palabras clave: sociomaterialidad, proceso creativo, agencias de publicidad, industria creativa.

A criatividade é fundamental para o crescimento e o desempenho das organizações (Mumford, Hester & Robledo, 2011). No entanto, o que seria criatividade? Mumford, Hester e Robledo (2011) argumentam que ela pode ser vista como uma forma de cognição de alto nível, resultando na produção de soluções de problemas originais, de alta qualidade e elegantes.

No contexto dos estudos sobre criatividade, pode-se mencionar o estudo desse fenômeno em agências de publicidade, uma vez que tais organizações são fortemente orientadas ao estímulo contínuo de ações de marketing (Akmeraner-Kökat & Pellandini-Simányi, 2025). Nesse sentido, a criatividade permeia o cotidiano organizacional, sendo relevante não só na eficácia da comunicação (Dahlén, Rosengren & Törn 2008), mas também para vendas e rentabilidade (Bernardin & Kemp-Robertson, 2008).

Embora se reconheça o valor da criatividade na publicidade, o conhecimento sobre como o processo criativo se configura ainda é limitado (Stuhlfaut & Yoo, 2013). Em geral, os meios pelos quais a prática criativa se desenvolve são associados a situações que envolvem certo grau de sensibilidade e afeto, bem como a talentos individuais considerados singulares ou excepcionais. Nessa perspectiva, a criatividade é considerada como um atributo inalienável dos indivíduos ou como fenômeno que emerge a partir do trabalho coletivo destes (Harvey, 2014). Como resultado, o caráter atribuído ao processo criativo tipicamente enfatiza o sujeito humano (Cropley, 2006, Duff & Sumartojo, 2017).

Essas pesquisas, ao destacarem o caráter psicológico e os fatores sociais envolvidos na criatividade, apontam para a necessidade de um melhor entendimento de como esse fenômeno se manifesta. No entanto, as pesquisas têm explorado muito pouco sobre como os elementos materiais estão inter-relacionados ao processo criativo (Jones *et al.*, 2016; Corazza & Glăveanu, 2020). Uma compreensão mais direta da criatividade como um processo sociomaterial implica analisar que qualquer ideia – seja uma peça gráfica ou um artefato comunicacional – requer algum tipo de expressão material para concretização da ideia (Corazza & Glăveanu, 2020).

Essa constatação inspira assumir uma postura pós-humana, a qual busca evitar a priorização do humano em detrimento do material nos estudos sobre criatividade (Anjo & Tureta, 2022). Trata-se de uma postura que rejeita uma posição binária ou a separação entre humanos e não humanos (Gane, 2006), conferindo atenção para a materialidade que compõe a dimensão social desse fenômeno (Orlikowski, 2007).

Nesse sentido, a perspectiva da sociomaterialidade oferece importante contribuição, pois, nela, pessoas e coisas não existem de forma isolada, constituindo-se e permanecendo em constante interação. Trata-se de uma abordagem que se fundamenta numa realidade emaranhada em significados e materiais, os quais, conjuntamente, produzem um determinado fenômeno (Scott & Orlikowski, 2014). Ou seja, as entidades (humanas e não humanas) não têm propriedades inerentes, mas, antes, adquirem formas, atributos e capacidades através da sua interpenetração.

Essa ontologia relacional que presume o social e o material são inseparáveis e mutuamente constitutivos, rejeitando a ideia de entidades dotadas de características independentes (Orlikowski, 2007).

Alguns estudos têm demonstrado como a materialidade assume a centralidade no processo criativo (Rantisi & Leslie, 2010; Islam, Endrissat & Noppeney, 2016; Duff & Sumartojo, 2017). Assim, torna-se relevante ampliar o foco analítico sobre os elementos materiais imbricados nas práticas criativas (Duff & Sumartojo, 2017), o que possibilita uma compreensão mais densa da relação entre humanos e não humanos (Jones, *et. al.*, 2016; Anjo & Tureta, 2022).

Mediante essa discussão, a proposta desse artigo é questionar o antropocentrismo na pesquisa sobre o processo criativo, na busca de fornecer uma abordagem mais simétrica da criatividade. Para isso, o estudo fará a integração da perspectiva da sociomaterialidade (Orlikowski & Scott, 2008; Orlikowski, 2010) ao domínio do processo criativo em agências de publicidade.

Espera-se “dar voz aos objetos”, ferramentas e tecnologias presentes no processo criativo nesse setor da economia criativa, além de incorporar e refinar os estudos sobre esse fenômeno, evidenciando a relevância das dimensões materiais nas atividades e interações humanas com não humanos durante o processo criativo (Orlikowski, 2007).

Assim, esse artigo é norteado pelo seguinte problema de pesquisa: como os aspectos da sociomaterialidade configuram o processo criativo das agências de publicidade e propaganda? Com isso, o objetivo do estudo é analisar como os aspectos da sociomaterialidade configuram o processo criativo em agências de publicidade e propaganda. Ao propor essa articulação, o artigo visa destacar o abandono da ideia do humano central ao processo criativo, com o reconhecimento da agência do não humano, sendo o fenômeno criatividade uma prática sociomaterial (Anjo & Tureta, 2022).

Buscou-se responder ao problema de pesquisa, através da realização de observação não participante (Angrosino, 2007), realizada em uma agência de publicidade situada em Vitória (ES) ao longo de quatro meses. Ao considerar a importância da criatividade e inovação na compreensão das causas do crescimento organizacional e desempenho (Mumford, Hester & Robledo, 2011), essa articulação entre social e material no processo criativo pode ser relevante para entender as questões relativas a aspectos materiais que, juntamente com os elementos humanos, dão forma às atividades cotidianas nas organizações e nas recentes transformações ocorridas no contexto do processo criativo em organizações.

Essa abordagem contribui, ainda, para o desenvolvimento de estudos sobre o processo criativo, pois, ao buscar compreender quais são as dinâmicas que a sociomaterialidade confere a esse processo, pretende-se não apenas questionar as bases que fundamentam os estudos sobre criatividade, em sua maioria centradas nas características do indivíduo criativo ou em como as interações grupais influenciam esse processo (Mumford, Hester & Robledo, 2011), mas também incorporar a materialidade nas práticas criativas com potencial para a resolução de problemas organizacionais, algo ainda marginalizado nas pesquisas sobre o tema (Duff & Sumartojo, 2017).

Além disso, esse é um estudo que ilustra como o processo criativo é configurado pelas forças materiais da agência. Do ponto de vista prático, isso implica entender as mudanças estratégicas, restrições, variações em virtude das diferentes forças materiais que fazem parte do escopo de uma agência.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, será apresentado um referencial teórico que discutirá os aspectos conceituais do processo criativo e da sociomaterialidade. Posteriormente, serão abordados os aspectos metodológicos, abordando o tipo de pesquisa, a coleta dos dados e os procedimentos de análise. Na sequência, apresentam-se os resultados, seguidos da discussão. Por fim, são feitas as considerações finais do trabalho.

Referencial Teórico

Processo Criativo

A definição de criatividade como a produção de soluções de alta qualidade, originais e elegantes leva a algumas implicações. Para Mumford, Hester e Robledo (2011), essa conceituação possui uma visão antropocêntrica para a análise desse fenômeno: a criatividade é uma forma de desempenho, algo que o indivíduo ou grupo faz; a realização criativa é o produto de uma forma de cognição humana, muitas vezes de alto nível; fruto de uma decisão consciente sobre o uso de recursos escassos na geração de uma solução criativa para o problema.

Dentro dessa mesma perspectiva, que estuda o fenômeno da criatividade através de uma lente que coloca o humano numa posição central e distinta, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) estabelecem três níveis de análise da criatividade: o *nível individual* – quando a criatividade se manifesta em função de condições antecedentes, estilos cognitivos, habilidades, conhecimentos; o *nível grupal* – em que ela é influenciada pela composição do grupo, características do grupo, fatores contextuais; e o *nível organizacional* – no qual os resultados criativos advêm de um complexo sistema social, em função da criatividade grupal e influências contextuais, inclusive as que vêm do ambiente.

Igualmente dentro dessa visão predominantemente humana, Harvey (2014) desenvolve uma abordagem alternativa para o estudo do processo criativo, denominada síntese criativa. Segundo o autor, membros do grupo podem combinar recursos cognitivos, sociais e ambientais, os quais suportam a criatividade grupal, possibilitando alcançar níveis mais extraordinários de criatividade. Harvey (2014) argumenta que há um conjunto de recursos que

facilitam a criatividade grupal: as habilidades de membros do grupo, a composição ideal do grupo, bem como o ambiente interno e externo do grupo.

Embora relevantes para entender o fenômeno da criatividade, essas abordagens tendem a relegar a um plano secundário ou até mesmo inexistente, os artefatos, objetos e materiais diversos que integram o processo criativo. Todavia, já é possível destacar estudos que incorporam as dimensões materiais do processo criativo. Duff e Sumartojo (2017), por exemplo, propõem o conceito de *assemblage* criativa, uma mistura mais ou menos temporária de forças materiais heterogêneas, afetivas e semióticas, no interior da qual emerge a criatividade a partir das práticas criativas entre humanos e não humanos. Nessa *assemblage*, o processo criativo é constituído de encontros entre humanos e não humanos, compreendendo que a criatividade não é um atributo inato ao indivíduo (Duff & Sumartojo, 2017). Embora os autores não neguem a agência humana, torna-se central no processo criativo reconhecer também a agência da materialidade no social (Corazza & Glăveanu, 2020; Anjo & Tureta, 2022).

Moeran & Christensen (2013) também tangenciam essa questão da materialidade na criatividade ao analisar o espaço do estúdio fotográfico de uma campanha publicitária. Os autores observam que diferentes pessoas são designadas para atuar em áreas distintas do estúdio e de seus anexos, havendo um alto custo simbólico envolvido conforme a posição que se ocupa nesse espaço. Assim, as restrições espaciais tornam-se evidentes na exibição ou na realização dos trabalhos criativos.

Na maioria das vezes confundida com o conceito correlato de inovação, cabe aqui uma distinção. Enquanto criatividade pode ser entendida como produção de ideias novas e úteis, sua implantação bem-sucedida é o que se pode chamar de inovação (Amabile & Pratt, 2016). Ao estudar os motores da inovação na indústria criativa, Jones *et al.* (2016) argumentam que é a materialidade que permite a inovação, ao proporcionar novas oportunidades e expressão para os rebeldes e inadaptados, bem como certa estabilidade essencial para os mais convencionais.

Sociomaterialidade

O campo de estudos organizacionais tem há muito negligenciado as formas materiais do processo de organizar (Orlikowski, 2007). Entretanto, nos últimos tempos, estudiosos têm demonstrado crescente interesse sobre o tema da materialidade (Dameron, Lê & LeBaron, 2015). Segundo Orlikowski (2007), essa “virada material” caracteriza-se pela incorporação de estudos que evidenciam a relevância das dimensões materiais nas ações e interações humanas. Desse modo, a intrínseca relação entre o que é social e o que é material, bem como as práticas sociais passam a ser compreendidas como práticas “sociomateriais” (Orlikowski, 2007).

Dessa forma, artefatos materiais, tecnologias e objetos ganham notoriedade, deixando de ocupar um papel secundário ou inexistente na análise do social e na realidade organizacional (Orlikowski, 2010). Ao analisar a sociomaterialidade na vida organizacional, Orlikowski (2007) argumenta que, a exemplo do que acontece em um escritório de desenvolvimento de *software*, quartos, escritórios, equipamentos, ferramentas, telas e documentos podem fazer parte de um ambiente imersivo tridimensional on-line para colaboração que a autora denomina de mundo sintético.

Dentro desse ambiente virtual de trabalho, usuários interagem em tempo real usando áudio, textos, imagens, bem como compartilham conteúdos, conhecimentos e formas de fazer, mobilizando dispositivos como teclados, microfones, papel, alto-falantes, caixas de som. Segundo Orlikowski (2010), nesse mundo sintético, enquanto os membros de determinado projeto podem estar geograficamente distribuídos em escritórios, cafeterias, praças, em casa, seus avatares podem estar localizados em um ambiente on-line que cria e facilita a interação.

Essa perspectiva sociomaterial parte do pressuposto de que pessoas e coisas só existem em relação umas com as outras, sempre em relacionamento (Orlikowski & Scott, 2008). Ou seja, conforme as autoras, as entidades (humanas e não humanas) não têm propriedades inerentes, mas antes, adquirem forma, atributos e capacidades através da sua interpenetração. Trata-se de uma ontologia relacional que compreende o social e o material como inerentemente inseparáveis, em um emaranhado constitutivo que não presume entidades com características distintas e essenciais (Orlikowski & Scott, 2008).

A perspectiva sociomaterial demonstra que qualquer artefato tecnológico é criado por meio da interação social entre pessoas, isto é, quaisquer efeitos que esses artefatos possam ter na organização são moldados pela interação social (Orlikowski, 2010).

Nesse sentido, não se constitui apenas pelo social formado por humanos, mas por um conjunto materialmente heterogêneo que compreende cadeiras, mesas, ferramentas, documentos, salas, textos, entre outros elementos. Assim, o desenrolar de uma prática organizacional envolve a agência material, que participa ativamente da produção e da estabilização das ações (Orlikowski, 2007).

Metodologia

Esta pesquisa adotou um enfoque qualitativo. A pesquisa qualitativa tem o compromisso de buscar uma compreensão interpretativa da experiência humana. Por meio dela, um conjunto de práticas interpretativas e materiais torna o mundo visível por meio de entrevistas, observações, notas de campo, dentre outros (Denzin & Lincoln, 2008).

No âmbito dessa abordagem, buscou-se inspiração na investigação etnográfica (Angrosino, 2007), cujo objetivo é aprender a partir das pessoas, contribuindo no sentido de descrever a realidade em seus próprios termos (Spradley, 1979). A escolha desse caminho está alinhada ao interesse de acompanhar a condução de atividades cotidianas, como parte do esforço de compreender, de forma cuidadosa e consistente, o fenômeno da criatividade sob a lente da sociomaterialidade.

Neste artigo, foi empregada a observação participante como técnica para produção de dados. Conforme destaca Angrosino (2007), ao analisar de perto a técnica de observação, amplamente utilizada na investigação etnográfica, grande parte do que sabemos sobre o nosso entorno vem da observação, embora, em se tratando de pesquisa, isso implique um processo mais sistemático e formal. Trata-se de um tipo de pesquisa que se baseia na observação regular e repetida de pessoas e situações, muitas vezes com a intenção de responder a algumas questões teóricas sobre a natureza do comportamento ou a organização social (Angrosino, 2007).

A pesquisa abordou uma agência de publicidade com mais de 20 anos de atuação no mercado como lócus, localizada na Região da Grande Vitória, no Espírito Santo. A escolha dessa organização deveu-se ao fato de se tratar de um ambiente propício à observação do objeto de estudo, o processo criativo. A criatividade é um fenômeno de significativo impacto nas agências de publicidade, permeando suas atividades cotidianas (Dahlén, Rosengren & Törn 2008), além de impulsionar vendas e aumentar a rentabilidade (Bernardin & Kemp-Robertson, 2008).

Uma das autoras do estudo realizou a pesquisa de campo ao longo de um período de quatro meses. O acesso ao campo foi viabilizado por sua formação em Publicidade e Propaganda, bem como por sua experiência e atuação profissional na área, além de já ter prestado serviços para a agência investigada. Durante esse período, houve participação em reuniões de *briefing*, *brainstorming* e discussão de conceitos, além de presença recorrente no departamento de criação, com circulação entre as ilhas de trabalho para observar as relações estabelecidas nas atividades diárias da agência. Os dados sobre a vida cotidiana no lócus investigado foram registrados em diários de campo (Cavedon, 2008).

O departamento de criação foi selecionado por se configurar como um espaço privilegiado para observar o cotidiano de profissionais diretamente envolvidos com processos criativos, tais como diretores de criação, diretores de artes, redatores, designers, web designers, analistas de mídias sociais, produtores audiovisuais. Ademais, o papel desse departamento específico dentro da agência o coloca em uma posição única para o estudo de artefatos materiais, ferramentas, objetos e tecnologias envolvidas no processo criativo, haja visto que é nesse espaço que se desenvolvem as campanhas publicitárias, anúncios, *spots* de rádios, roteiros de TV e cinema, entre outras soluções criativas, desde a concepção até a materialização. Destarte, as observações ocorreram com uma média de três horas diárias. Em cada ocasião, anotações foram produzidas em um caderno de campo e, posteriormente, transcritas no editor de texto Word®.

A análise de conteúdo foi o método adotado para o tratamento dos dados (Mozzato & Grzybovski, 2011). Para a codificação dos dados em categorias, foram utilizados os critérios metodológicos, conforme mencionados por Corbin e Strauss (2015). Assim, inicialmente, foi feita a codificação aberta, em que eventos, ações e interações registrados nos diários de campo receberam rótulos conceituais, via processo interpretativo (Corbin & Strauss, 2015). Nessa primeira etapa, trechos de notas de campo foram organizados em planilha e, desse conjunto de dados, 13 códigos emergiram, fundamentados nos principais conceitos da perspectiva sociomaterial (Orlikowski & Scott, 2008; Orlikowski, 2010; Leonardi, 2013).

Em um segundo momento da codificação aberta (Corbin & Strauss, 2015), esses 13 códigos refletidos em eventos, ações e interações, mencionados nas notas de campo, foram agrupados em conceitos semelhantes na segunda aba da planilha. Por exemplo, foi possível observar que os códigos: *emaranhado constitutivo*, *perspectiva relacional* e *inseparabilidade entre social e material* direcionam para a ideia de que o social e o material são inseparáveis: não existe social material, nem material sem social.

Na terceira aba da planilha, ainda nesse processo de codificação aberta (Corbin & Strauss, 2015), foram feitas notas de análise (memos teóricos), uma sistemática que permite não apenas registrar ideias, mas formular e revisar teorias. Durante essa fase do processo de análise, foi possível identificar, mediante os códigos identificados e notas de análise, quatro categorias. Assim, na quarta aba da planilha de Excel, os códigos foram agrupados, conforme as categorias: (1) *nem milagre, nem magia, assemblage criativa*; (2) *inspiração é para amadores*; (3) *nada é tão inútil quanto você pensa*; (4) *põe na peleja que dá*.

A partir desse momento, outro processo analítico iniciou-se: a codificação axial, em que as categorias são relacionadas, possibilitando, assim, encontrar outros indícios nos dados (Corbin & Strauss, 2015). Desse modo, foi possível verificar que as categorias 2) *inspiração é para amadores* e 4) *põe na peleja que dá* relacionam-se na medida em que ambas indicam que material e social não apenas estão associados ao processo criativo, mas também estão imbricados, o que significa que o processo criativo não é coisa acabada, mas sim, algo fluido, sem fronteiras rígidas, instável, que recebe influência de elementos diversos, humanos e não humanos. Além disso, foi possível observar que as categorias 2) *inspiração é para amadores* e 3) *nada é tão inútil quanto você pensa* relacionam-se na medida em que ambas indicam uma abordagem mais simétrica entre os elementos humanos e não humanos envolvidos no processo de criação, o abandono da noção de um sujeito humano fundamental.

Partiu-se então, para uma última etapa do processo de análise – a codificação seletiva, processo pelo qual todas as categorias são unificadas em torno da principal ideia analítica da pesquisa (Corbin & Strauss, 2015). Nesta pesquisa, a perspectiva do processo criativo como um mosaico em constante processo de coconstituição, isto é, no

processo criativo não tem magia (indivíduos ou grupos seletos capazes de produzir feitos admiráveis) nem milagres (fórmulas fantásticas, um conjunto de segredos, habilidades humanas extraordinárias). No início, o processo criativo é um mosaico, porém é uma composição precária, inacabada, mais ou menos temporária, em que não há uma distinção ontológica entre coisas e pessoas. Cada elemento, humano ou não humano, é fundamentado em contextos históricos e culturais específicos, sujeitos a interpretações diversas e processos contingenciais.

Resultados

O Espaço Criativo da Agência de Publicidade

O principal espaço no qual o fenômeno analisado neste artigo se desenrola é o departamento de criação da agência. Outros espaços poderiam ter sido considerados, porém, esse departamento foi definido como um espaço central em que os atores humanos e não humanos envolvidos no processo de criação atuam de forma mais recorrente e sistemática.

Ao descrever esse espaço, focou-se nos aspectos da sociomaterialidade, evidenciando a relevância das dimensões materiais nas ações e interações humanas (Orlikowski, 2007). Além disso, a investigação desse espaço partiu da noção de mundo sintético (Orlikowski, 2010) para descrever um ambiente imersivo tridimensional on-line para colaboração, o qual permite os diversos atores envolvidos no processo criativo estarem colocalizados, mesmo que, às vezes, separados geograficamente.

A estrutura física da agência pesquisada corresponde a uma casa de dois andares, sendo o departamento de criação localizado no pavimento superior. As paredes são brancas, assim como a maior parte do mobiliário, que apresenta detalhes em vermelho – a cor da logomarca da empresa. Nas paredes, há adesivos com desenhos gráficos de personagens de desenhos animados, além de um quadro de avisos com impressões de notícias, fotografias, montagens e frases bem-humoradas. Ao ser questionado sobre a opção por instalar a agência em uma casa, o diretor de criação revelou a motivação:

A casa tem a ver com um espaço de liberdade, onde você pode circular livremente pelos diferentes espaços, pode entrar e sair a hora que quiser, o que tem a ver com a liberdade para criar, como se você estivesse em casa, a mensagem é: sinta-se em casa! (nota de campo).

No departamento de criação, trabalham 16 profissionais, sendo: 1 diretor de criação (DC), 1 coordenador de criação, 1 coordenador de mídias digitais, 5 diretores de arte, 1 designer *freelancer*, 3 redatores, 1 analista de mídias sociais, 1 programadora, 1 estagiária de redação e 1 estagiário de criação.

Nesse departamento, não há paredes separando as ilhas de criação nem sala específica para o diretor de criação e os coordenadores, todos trabalham no mesmo ambiente. Os profissionais usam roupas leves e despojadas, bermudas, camisetas descoladas, chinelos, ou seja, não há rigor na forma de se vestir. Alguns dos rapazes têm cabelo grande, muitas tatuagens, *piercings*. Dois deles (uma redatora e um diretor de arte) saem constantemente da sala para fumar e isso não parece incomodar ninguém (notas de campo).

No que se refere aos equipamentos, há predomínio da Apple e de softwares da Adobe®. Além dos MacBooks® utilizados pelos profissionais e dos notebooks do DC e dos coordenadores, os acessórios como *mouse*, teclado e *tablet* para desenho são da marca Apple®. A maioria dos profissionais, com exceção de dois, usam iPhone®. Questionou-se por que o predomínio dessas marcas e por que o computador da programadora era PC, enquanto todos os outros eram Macs. O DC informou que *“os Macs não respondem tão bem à linguagem de programação, quanto os PCs que utilizam o sistema operacional Windows”* (notas de campo).

Quanto à utilização dos MacBooks® e dos programas da Adobe®, a escolha tem um fundo histórico que a maioria das agências do estado percorreu ao longo da década de 90. Segundo o DC, é comum hoje todo mundo dizer que o Mac é bom porque não trava igual ao PC, que quem usa outros *softwares* de criação além dos da Adobe® são considerados amadores, *“mas quando a gente começou, o Mac era horrível, dava pau pra caramba e tudo era muito caro, tanto Mac quanto os programas da Adobe”* (notas de campo).

O DC conta que, no início dos anos 90, os *desktops* começaram a se consolidar, o que permitiu que os trabalhos fossem pré-visualizados nas telas do computador. Nessa época, os produtos da Adobe® funcionavam bem nos equipamentos da Apple® e ainda não tinham sido desenvolvidos para a plataforma Windows®. *“Nossa referência aqui (no ES) eram as agências de São Paulo, então começamos a migrar, pois regra geral, quem trabalha com Mac e Adobe era profissional, amador trabalhava com PC e Corel Draw”* (notas de campo).

Na estrutura da agência pesquisada há três ilhas de criação, duas com quatro estações de trabalho cada e uma ilha com cinco mesas. Os profissionais trabalham frente a frente, separados por uma pequena divisória, o que permite a troca de ideias. Há, ainda, três mesas separadas, ocupadas pelo DC e pelos coordenadores. Diferente de outras agências locais, a agência pesquisada não trabalha com duplas de criação, isto é, um redator e um diretor de arte para cada trabalho ou cliente em específico. *“Acho muito amarradinho ficar trabalhando com duplas, aqui os trabalhos circulam livremente entre as pessoas, a ideia é que todos conheçam um pouco de cada cliente e consigam trabalhar entre eles”* (notas de campo).

Há flexibilidade para que os profissionais trabalhem de forma remota, uma vez que os arquivos de trabalhos são compartilhados em nuvem. Há sempre um ou mais profissionais fora da agência, raramente todos eles estão presentes. Isso acontece porque a agência dá liberdade aos profissionais para criarem nos locais onde encontram mais liberdade – de casa, café, parque, praia. Eventualmente, retornam à agência para apresentar o desenvolvimento do trabalho.

Segundo o coordenador de criação, essa extrapolação do espaço físico da agência para outros domínios é fundamental porque, nem sempre, os recursos do departamento, as reuniões de *briefing*, os documentos do projeto vão dar elementos suficientes para lidar com o problema do cliente. Às vezes é bom sair das quatro paredes, ir para rua, conversar com as pessoas, ir ao supermercado, observar as pessoas usando o produto do cliente ou mesmo ir pra praia, relaxar, deixar o conceito amadurecer (notas de campo).

Dessa forma, o espaço no qual o processo criativo ocorre extrapola o departamento de criação e adquire novas configurações, indo até onde o ambiente virtual permite. Com a internet e a facilidade de acessar os arquivos na nuvem, os profissionais não precisam estar geograficamente presentes no mesmo espaço para tratar de um trabalho.

Em uma ocasião, a designer *freelancer* abordou a pesquisadora em campo para compreender melhor o objetivo do estudo. Ela relatou, então, que estava fazendo um trabalho temporário na agência, pois cria com maior facilidade sozinha, em sua casa, onde tem seu próprio computador, suas fontes tipográficas, onde pode fazer uma navegação on-line sem os olhares de censura de um supervisor ou colegas. “*Não consigo ficar mais que um mês dentro de uma agência. Eu ‘travo’ toda num ambiente assim*” (notas de campo). Com a flexibilidade do trabalho remoto, ela não vê necessidade de estar presencialmente na agência para desenvolver seus trabalhos.

O Processo Criativo em Agências de Publicidade

Na agência pesquisada, as etapas do processo criativo iniciam-se com a reunião com o cliente para a coleta de *briefing*, realizada pelo Departamento de Atendimento (DA). Sempre que necessário, um profissional do departamento de criação também participa da reunião. Acompanhados de um documento chamado “*Job*”, que contém as principais perguntas, o encontro com o cliente tem o objetivo de coletar as informações primordiais de que o departamento de criação necessita para desenvolver o trabalho.

Após coletar o *briefing*, o diretor de criação (DC) decide então quem serão os profissionais que atuarão com aquele trabalho. Em geral, o DC ou o coordenador de criação designa um redator e um diretor de arte que formam a equipe do projeto. Com o *Job* em mãos, realiza-se uma reunião de *briefing* a fim de discutir os dados e avaliar se as informações são suficientes.

Briefing definido, os profissionais designados para aquele trabalho fazem uma reunião de *brainstorming* visando traçar algumas ideias e chegar a um conceito para a campanha ou peças solicitadas pelo cliente. Após a definição do conceito, a equipe do processo criativo apresenta ao DC ou ao coordenador de criação. Quando o cliente é novo na agência, antes do início da criação das peças, é elaborado um *rough* (rascunho da ideia) para ilustrar o conceito ao cliente, evitando, assim, o dispêndio de tempo com a produção de materiais baseados em um conceito que não venha a ser aprovado. No caso de clientes recorrentes, esse procedimento geralmente não é adotado, uma vez que a equipe já possui conhecimento prévio das diretrizes da marca.

Após a aprovação do conceito, o redator inicia a elaboração dos textos e, em seguida, o diretor de arte cria as peças gráficas (*folder*, cartaz, panfleto, etc.). A criação do material pode envolver outros profissionais, inclusive, externos à agência, como ocorre na produção de VT para televisão ou de *spot* e *jingle* para rádio, casos em que se recorre a contratação de produtoras audiovisuais.

Uma vez criadas as peças, dependendo da natureza da campanha e do cliente, é agendada uma reunião para apresentação do material. Caso o cliente não aprove a proposta, o DA elabora um novo *Job*, ou seja, reinicia o processo criativo, uma vez que o material desenvolvido não atendeu às expectativas iniciais do cliente.

Dimensão Material da Interação Organizacional

Foi observado que o processo criativo da agência resulta da interação social e material. Desde as primeiras reuniões de *briefing* com o cliente, há trocas constantes de informações, imagens, fontes tipográficas, conteúdos, vídeos entre a equipe da agência, estendendo-se até a constituição final do trabalho. O processo criativo é realizado por meio de desenhos em pranchetas, pesquisas na internet e múltiplas trocas de conteúdo, incluindo e-mails, *chats* de mensagens, aplicativos móveis e outras plataformas.

Durante as reuniões de *briefing*, *brainstorming* e apresentação do conceito, enquanto as ideias são discutidas, é comum o uso do celular para a troca de vídeos e imagens de outras campanhas para apresentar uma ideia ou buscar uma referência. Assim, as ideias são suportadas por rabiscos em papel ou arquivos digitais.

Após essas reuniões, momento em que o trabalho de criação das peças efetivamente se inicia, o trabalho não começa do zero, ou seja, não é uma ilustração que emerge apenas do talento criativo do profissional. Antes de chegar ao resultado final, o profissional pesquisou, baixou diversas fontes, imagens e vetores da internet e fez inúmeras trocas de ideias, opiniões, conteúdos e materiais ao longo do processo criativo.

Eu sabia que eles estavam muito apertados com a criação dos materiais para concorrer à licitação. Pergunto a um dos diretores de arte como andam os trabalhos e como eles estão ficando com o prazo apertado para dar conta de todas as peças, visto que faltavam apenas 3 dias para fechar tudo e havia ainda muito trabalho a ser feito. Ele me responde: estamos correndo, trabalhando até tarde e um ajudando o outro. Não tem milagre, o segredo é trabalho mesmo, vamos juntando as peças e no final a campanha sai (notas de campo).

Quando enfrentam dificuldades para prosseguir a um *layout*, pedem ajuda aos colegas: “*dá uma olhada aqui cara, esse layout está pedindo outra fonte*” (notas de campo). Por diversas vezes, essa expressão foi suficiente para que não apenas a pessoa a quem o pedido foi feito se levantasse para colaborar com o colega, mas também para que outros se reunissem em torno do *layout* para colaborar. “*Tenta essa fonte que vou colocar na rede*”; “*mas essa imagem não reflete o conceito, cara, vou pesquisar outra pra você*” (notas de campo).

Difícilmente um trabalho é resultado exclusivo de um único profissional ou fruto de uma inspiração individualizada e excepcional. Após um dia e meio de muito trabalho e várias tentativas para chegar ao resultado final de um *folder* destinado a uma faculdade, um dos diretores de criação solicita ajuda ao colega: “*esse layout não está rolando*” (notas de campo). O outro responde:

Inspiração é para amadores, rapaz. Vai tentando aí que você chega ao resultado. Você começou errado, iniciou o trabalho pelas fontes, joga as imagens primeiro, a imagem pede a fonte. Vou te passar um site irado para você pesquisar mais umas referências (notas de campo).

As trocas não acontecem apenas no âmbito do trabalho de criação. Os profissionais compartilham constantemente músicas, piadas e montagens que são produzidas a partir de fotos dos próprios colegas, muitas delas retiradas do Facebook®. Entre essas interações, a troca de músicas é mais frequente. Todos utilizam fones de ouvido e trabalham, em grande parte do tempo, ouvindo música. É comum pedirem sugestão aos colegas de uma trilha sonora para determinado trabalho que estão desenvolvendo: “*como é o nome daquela banda, cara? Tô precisando de algo hardcore pra terminar esse texto*” (notas de campo). Em algumas situações, a música reproduzida por um colega estabelece relação direta com o texto que está sendo criado naquele momento.

A estagiária de redação pede opinião de um texto para post de Facebook a um dos colegas. Na frase havia a expressão “que pena”. Um dos diretores de arte, ao ouvi-la apresentar a ideia para o coordenador de criação, solta para todos ouvirem um trecho da uma música antiga do Raça Negra, “É tarde demais”. O trecho do refrão todos cantam juntos: Que pena, que pena amor, que pena... todos riem e se divertem com aquele momento. Ao final da música ela fala: quem disse que não tem poesia nessa música? Nada é tão inútil quanto você pensa!” (notas de campo).

Quando um diretor de arte não está plenamente satisfeito com o resultado do trabalho, mas não dispõe de tempo para continuar trabalhando, era comum “abandoná-lo” temporariamente em uma pasta na nuvem chamada “peleja”. A expressão “*põe na peleja que dá*” (notas de campo) indica que, embora o trabalho não tenha sido considerado ideal internamente naquele momento, ele pode ser retomado posteriormente, seja pelo próprio profissional, seja por outro membro da equipe, com o objetivo de torná-lo mais original e arrojado, seja para o portfólio da agência, seja para submissão a prêmios.

Discussão

O processo criativo ocorre na articulação entre o social e o material, resultando na constituição e na apresentação da solução criativa. O departamento de criação configura-se como o espaço em que humanos e não humanos se associam em uma rede difusa e heterogênea (Orlikowski, 2010), uma *assemblage* (Duff & Sumartojo, 2017). Trata-se de um espaço que extrapola os limites físicos, sendo a internet um portal aberto para o mundo sintético (Orlikowski, 2010) de um ambiente on-line, o qual permite aos profissionais, mesmo geograficamente distribuídos, interação continuamente ao longo do processo criativo, o que fortalece a dimensão relacional da criatividade como prática sociomaterial. Assim, não se pode afirmar que o ato criativo é fruto da habilidade exclusiva do humano, pois é, antes, um mosaico em constante processo de coconstituição. No processo criativo não tem magia nem milagres. A materialidade, por meio de artefatos, objetos, físicos ou não, possui papel e relevância no processo criativo (Anjo & Tureta, 2022).

A solução criativa é, portanto, resultado dessa *assemblage* criativa (Duff & Sumartojo, 2017), uma composição de humanos e não humanos mais ou menos temporária, em que não há uma distinção ontológica (Orlikowski, 2007). A *assemblage* ocorre em contextos históricos e culturais específicos, sujeita a interpretações diversas e processos contingenciais (Duff & Sumartojo, 2017). Sendo assim, a solução criativa não seria possível sem o uso que os humanos fazem junto das tecnologias e objetos, na medida em que se mobilizam no processo criativo dentro de uma perspectiva relacional (Orlikowski & Scott, 2008; Corazza & Glăveanu, 2020; Anjo & Tureta, 2022).

É importante salientar que os assuntos, interesses e capacidades humanas estão sim intimamente incorporados ao processo criativo (Duff & Sumartojo, 2017). Porém, o resultado final do *layout* é mais do que subjetividade, é fruto de horas de pesquisa na internet, trocas de conteúdo, informações e referências realizadas por meio de aplicativos como o WhatsApp®, redes sociais, e-mails, o que evidencia a mediação tecnológica (Orlikowski & Scott, 2008).

Na montagem final do trabalho, acumulam-se horas de esforço coletivo, em que gostos diferentes intervieram sobre a peça publicitária, com o uso de, pelo menos, dois *softwares* de edição (*Photoshop®* e *Illustrator®*). Com a peça publicitária aceita pelo cliente, o que se apresenta não é o resultado de um momento sublime de inspiração, é antes o resultado de relações, processos, materiais, afetividades, corpos, humores, normas, em num emaranhado constitutivo (Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2008). Assim, a prática criativa vai emergindo em meio a *assemblage*, reunindo textos, imagens, opiniões, sentimentos, regras, aplicativos, *softwares*, e-mails.

Pensar o processo criativo como uma *assemblage* criativa (Duff & Sumartojo, 2017), abandonando a noção de um humano fundamental e recusando-se a reificação de qualquer elemento essencial, por meio da distinção ontológica entre humanos e não humanos (Orlikowski, 2007, 2010), favorece o entendimento de que múltiplos elementos podem integrar o processo, como um meme ou uma música e contribuir para solução criativa.

Akmeraner-Kökat e Pellandini-Simányi (2025) reiteram que o processo criativo tem se configurado de forma cada vez mais fragmentada e distribuída entre artefatos tecnológicos, como a inteligência artificial, o que implica uma redistribuição das práticas criativas sociomateriais no setor publicitário. Nesse contexto, observa-se a constituição de uma *assemblage* criativa que é continuamente (re)configurada a cada interação, negociação e mudança de papéis, nos momentos de geração e desenvolvimento de ideias ao longo de um processo criativo que envolve humanos e não humanos (Duff & Sumartojo, 2017; Corazza & Glăveanu, 2020; Anjo & Tureta, 2022).

As regras formais do *briefing*, assim como as regras informais estabelecidas nas interações no processo criativo entre os atores envolvidos, contribuem para a estabilidade da interações entre os atores envolvidos no processo de criação, contribuem para estabilidade da *assemblage* criativa, bloqueando a entrada de elementos genéricos e inconvenientes à solução criativa, sejam eles humanos ou não humanos. Todavia, é preciso considerar que essa estabilidade pode ser interrompida a qualquer momento, visto que, para a constituição de uma peça publicitária, elementos materiais heterogêneos, tecnologias, ferramentas são criados, manipulados e moldados através da interação social com humanos (Orlikowski, 2010), cujos interesses são muitas vezes distintos e contraditórios (Leonardi, 2013).

Na apresentação dos dados, observou-se que algumas soluções criativas são arquivadas em uma pasta na rede corporativa para serem manipuladas por outros atores para um novo processo criativo (Orlikowski, 2010). Isso só acontece porque há um ambiente virtual que facilita a circulação das ideias materializadas (Orlikowski, 2010), acessível por conta da tecnologia. Assim, o processo criativo não é coisa acabada, mas sim, algo fluido, sem fronteiras rígidas, temporário, influenciado por humanos e não humanos.

Ao estudar como se configura o processo criativo em agências de publicidade à luz da sociomaterialidade, buscou-se compreender esse fenômeno para além da interação social, com a incorporação dos arranjos materiais na análise, os quais possibilitam estender ou delimitar determinadas atividades e ações no cotidiano da vida organizacional.

Considerações Finais

Esse estudo teve por objetivo analisar como os aspectos da sociomaterialidade configuram o processo criativo em agências de publicidade e propaganda. Para atingir esse objetivo, buscou-se, por meio da observação participante, descrever o espaço no qual o processo criativo se configura. Observou-se que esse espaço extrapola os limites físicos da agência de publicidade, incorporando artefatos – sobretudo tecnológicos – como participantes ativos do processo criativo, o que permite novas configurações das atividades cotidianas e das relações de trabalho. Assim, a *assemblage* criativa e sociomaterial expande-se para além do espaço organizacional estrito.

A partir disso, nota-se que a solução criativa pode ser vista como um mosaico composto por pessoas e coisas em constante processo de coconstituição. Nessa perspectiva, o processo criativo não envolve magia (indivíduos ou grupos seletos capazes de produzir feitos admiráveis) nem milagres (fórmulas fantásticas, um conjunto de segredos ou habilidades humanas extraordinárias). Em outras palavras, não há elementos humanos fundamentais, há o resultado de relações, processos, materiais, afetividades, corpos, humores, normas, articulados em um emaranhado constitutivo.

O processo criativo revela-se como fluido e instável, recebendo a influência de humanos e não humanos. Ressaltamos, como limitação de cunho metodológico, a ausência de registros fotográficos e de outras formas de ilustração do objeto investigado. Como indicação para pesquisas futuras, sugere-se acompanhar a criação e transformação de artefatos ao longo do processo criativo. Importante observar ainda o impacto da inteligência artificial no processo criativo, sobretudo, nas reconfigurações e nas novas formas de trabalho. Além disso, também é possível fazer uma discussão em torno de ganhos de performance em criatividade, a partir de uma compreensão detalhada sobre como, a partir dos arranjos materiais, a criatividade pode ser gerenciada, a fim de facilitar seu desenvolvimento.

Referências

- Akmeraner-Kökat, Y., & Pellandini-Simányi, L. (2025). Creativity re-distributed: how digitalisation changes creative advertising practice. *Journal of Marketing Management*, 41(15–16), 1731–1753.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity. *Research in Organizational Behaviour*, 36, 157–183.

- Angrosimo, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage Publications.
- Anjo, J. E. S., & Tureta, C. (2022). The sociomateriality of the creative process: Script roles in production. *Journal of Creative Behavior*, 56(4), 566–583. <https://doi.org/10.1002/jocb.552>
- Bernardin, T., & P. Kemp-Robertson. (2008). “Envisioning the future of advertisingcreativity research: alternative perspectives.” *Journal of Advertising*, 37(4), 131-150.
- Cavedon, N. R. *Antropologia para administradores*. (2003). UFRGS.
- Chen, J., & Adamson, C. (2015) Innovation: Integration of Random Variation and Creative Synthesis. *Academy of Management Review*, 40(3), 461-473.
- Coole, D., & Frost, S. (2010). Introducing the New Materialisms. In D. Coole, & S. Frost, (Eds). *New Materialism: Ontology, agency and Politics* (pp.1-14).Duke University Press. <https://doi.org/10.1215/9780822392996-001>
- Corazza, G. E., & Glăveanu, V. P. (2020). Potential in Creativity: Individual, Social, Material Perspectives, and a Dynamic Integrative Framework. *Creativity Research Journal*, 32(1), 81–91. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712161>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publishing.
- Cropley, A. (2006) ‘Creativity: A Social Approach’, *Roeper Review*, 28(3): 125–30
- Dahlén, M., S. Rosengren, & F. Törn. 2008. “Advertising creativity matters”. *Journal of Advertising Research*, 48(3): 392-403.
- Dameron, S., Lê, J. K., & LeBaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. *British Journal of Management*, 26(1), 1-12.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Orgs.) *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (pp. 15-41). Artmed.
- Duff, C., & Sumartojo, S. (2017). Assemblages of creativity: Material practices in the creative economy. *Organization*, 24(3), 418-432. <https://doi.org/10.1177/1350508416687765>
- Gane, N. (2006). Posthuman. *Theory, Culture & Society*, 23(2-3), 431-434. <https://doi.org/10.1177/026327640602300279>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Artmed.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3): 324–343.
- Islam, G., Endrissat, N., & Noppeney, C. (2016). Beyond ‘the Eye’ of the Beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration, *Organization Studies*, 37(6), 769–795.
- Jones, C, Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. (2016). Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries. *Organization Studies*, 37(6) 751–768.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*, 23, 59–76.
- Moeran, B., & Christensen, B. T. (2013). *Exploring Creativity: evaluative Practices in Innovation, Design, and Arts*. Cambridge.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo I. C. (2011). Creativity in Organizations: Importance and Approaches. In M. D. Mumford. *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3-16). Elsevier.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474.

- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34, 125–141.
- Rantisi, N. M., & Leslie, D. (2010). Materiality and creative production: the case of the Mile End neighborhood in Montreal, *Environment and Planning A*, 42, 2824-2841.
- Scott, S. V., & Orlikowski (2014). Entanglements in practice: performing anonymity through social media. *MIS Quarterly*, 38(3), 873-893.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Wadsworth Group & Thomson Learning.
- Stuhlfaut, M. W., & Yoo, C. (2013). A tool for evaluating advertising concepts: Desirable characteristics as viewed by creative practitioners. *Journal of Marketing Communications*, 19(2), 81-97.
- Triviños, A. N. S. (2012). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Turnbull, S., & Wheeler, C. H. (2017). The advertising creative process: A study of UK agencies. *Journal of Marketing Communications*, 23, 176-194.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Como citar:

Silveira, P. R. S., Anjo, J. E. S. Sociomaterialidade no Processo Criativo em Agências de Publicidade. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-11. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e15823>

Endereço para correspondência:

Priscila Ricardo dos Santos da Silveira
E-mail: priscaric.silveira@gmail.com

José Edemir da Silva Anjo
E-mail: anjo.joseedemir@gmail.com



Recebido em: 03/03/2025.
Aceito em: 25/11/2025.