

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CECÍLIA BERGER

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO
E SOLUÇÕES CRIATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR DE ANIMAÇÃO**

CURITIBA

2019

CECÍLIA BERGER

**RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO
E SOLUÇÕES CRIATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR DE ANIMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB - 9/1636

B496r
2019
Berger, Cecília
Relação entre práticas de trabalho compartilhado e soluções criativas : um estudo no setor de animação / Cecília Berger ; orientador, Eduardo Damião da Silva. -- 2019
129 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019.
Bibliografia: f. 114-120

1. Criatividade nos negócios. 2. Serviços compartilhados (Administração). 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Animação por computador.
I. Damião, Eduardo, 1968-. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.40714

TERMO DE APROVAÇÃO

RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO E SOLUÇÕES CRIATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR DE ANIMAÇÃO.

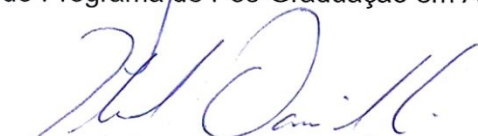
Por

CECÍLIA BERGER

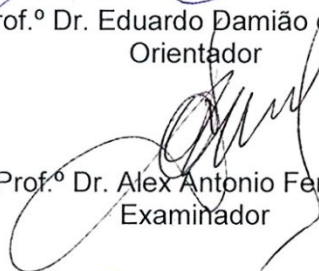
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



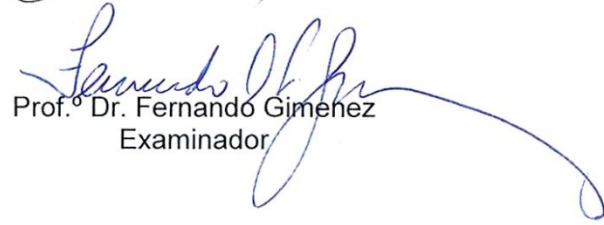
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof.º Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador



Prof.º Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof.º Dr. Fernando Gimenez
Examinador

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível devido à colaboração, direta ou indireta, de diversas pessoas durante o caminho, às quais cabem agora, meus sinceros agradecimentos.

Ao Du, ao Gu e ao Otto, pela paciência e pelo amor do cotidiano.

À minha mãe, Suzana, e ao meu pai, Ricardo, pelo apoio incondicional e por me inspirarem a sempre fazer o melhor que for possível.

Aos meus irmãos Francisco e Eduardo que, mesmo à distância, estão sempre me acompanhando e vibrando por cada conquista.

Ao meu orientador, professor Dr. Eduardo Damião da Silva, por apoiar minhas escolhas e iluminá-las com seu conhecimento.

Aos professores Dr. Cristiano Maciel e Dr. Alex Ferraresi, pelas valorosas dicas para esse trabalho.

Aos colegas Carolina Galli, Maria Zilda Castro, Leandro Figueira Neto, Admir Pancote e Rodrigo Bastos, por abrilhantarem meus dias no PPAD.

Às empresas pesquisadas, pela generosidade com que me receberam.

À Vi, pela revisão *express*.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos.

À comunidade do PPAD-PUC-PR, pelas oportunidades de aprendizado e crescimento.

A sorte favorece as mentes conectadas.

Steven Johnson

RESUMO

A criatividade é uma capacidade humana fundamental para os processos de geração de ideias e solução de problemas nas organizações. Embora na prática estes dois processos demandem uma combinação de conhecimentos, esforços e habilidades de pessoas com diversas perspectivas, tradicionalmente a pesquisa sobre criatividade nas organizações concentrou-se nas características e processos individuais e nos efeitos do ambiente externo sobre o indivíduo. Por outro lado, a literatura mais atual aventou como a criatividade organizacional resulta de processos coletivos, que se inserem principalmente no contexto de estruturas organizacionais mais planas, flexíveis e baseadas em equipes com maior autonomia. Assim, esta dissertação se propôs a investigar a relação entre os processos coletivos e a criatividade, por meio das práticas de trabalho compartilhado, identificadas a partir do modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006). A fundamentação teórica foi embasada no estudo da indústria criativa e nas teorias de cognição criativa coletiva (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008) e mente coletiva (WEIK; ROBERTS, 1993). A fim de alcançar o objetivo geral, foi conduzido um estudo comparativo de caráter descritivo, abrangendo dois estúdios de animação 2D, localizados em Curitiba-PR. O estudo empregou a triangulação de observações não participantes, entrevistas e análise documental. Em relação à análise e interpretação dos dados, foi empregado o procedimento de análise de conteúdo temática, a partir de categorias de análise definidas *a priori*. A análise dos dados demonstrou que as práticas de trabalho compartilhado *help seeking*, *help giving* e reestruturação reflexiva eram presentes nas organizações. Também foi identificada uma prática de trabalho característica dos ambientes estudados, denominada de Repertório coletivo. Além disso, constatou-se que o trabalho compartilhado era reconhecido e estimulado de maneira informal pelos gestores. Concluiu-se que, no âmbito do setor de animação, o trabalho é interdependente e carregado de atributos simbólicos, sendo beneficiado pelo trabalho compartilhado, por meio da coordenação de atividades e melhoria da capacidade criativa das empresas. As contribuições deste estudo estão em: fornecer uma melhor compreensão do caráter processual da criatividade nas organizações e lançar luz sobre como o trabalho compartilhado pode beneficiar os resultados criativos em diferentes contextos.

Palavras-chave: Criatividade. Indústria criativa. Trabalho compartilhado. Práticas de trabalho. Estúdios de animação.

ABSTRACT

Creativity is a fundamental human ability on brainstorm and problem solving processes into an organization. Although those processes demand a combination of people's knowledge, effort and skills, research about creativity on organizations focuses on personal features and external environment effects on any one. On the other hand current literature raises the organizational creativity as a result of collective processes specially on context of flatter and more flexible organizational structure based on staff with greater autonomy. This study proposes to investigate the relationship between collective processes and creativity through shared work practices from collective creativity model by Hargadon and Bechky (2006). The whole theory was based on studies of creative industry as well as collective creative cognition (SHALLEY; PERRY-SMITH 2008) and collective mind (WEIK; ROBERTS 1993). A comparative study has been conducted with two 2D animation studios in Curitiba – PR, using triangulation of observation, interviews and document analysis. As for data interpretation, the procedure was theme assessment tools. Data analysis demonstrated that shared work practices - help seeking, help giving and reflective restructuring - were present in organizations as well as a work practice characteristic of the environments studied, called collective repertoire. The evidence suggests that shared work was recognized and informally stimulated by the managers. And as a conclusion in the animation sector, the work is interdependent and loaded with symbolic attributes, being benefited by shared work, through the coordination of activities and improvement of the creative capacity of the companies. The contributions of this study are to provide a better understanding of the procedural character of creativity in organizations and shed light on how shared work can benefit creative outcomes in different contexts.

Keywords: Creativity. Creative industry. Shared work. Work practices. Animation Studios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco partes básicas da organização	25
Figura 2 – Elementos individuais e coletivos relacionados aos momentos criativos	41
Figura 3 – Modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006)	42
Figura 4 – Estrutura conceitual da pesquisa	52
Figura 5 – Triangulação de dados para o estudo de casos múltiplos.....	60
Figura 6 – Planta baixa da Cabong Studios.....	73
Figura 7 – Planta baixa da Dogzilla Studio	77
Figura 8 – Prática de <i>Help seeking</i>	79
Figura 9 – Exemplo de <i>storyboard</i> da Cabong Studios.....	80
Figura 10 – Prática de <i>Help giving</i>	88
Figura 11 – Prática de Repertório coletivo	92
Figura 12 – Mural de Ideias na Dogzilla Studio.....	95
Figura 13 – Categoria Reforço	100
Figura 14 – Categorias Soluções criativas.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos temas e evidências relacionadas ao <i>help seeking</i> identificados nas duas organizações	87
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas selecionadas para o estudo	59
Tabela 2 – Etapas e técnicas da coleta de dados.....	61
Tabela 3 – Tempo de observações nas organizações estudadas	63
Tabela 4 – Relação das entrevistas realizadas	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E A NOVA <i>ADHOCRACIA</i>	20
2.1.1 Características das Indústrias Criativas	21
2.1.2 <i>Adhocracias</i> Criativas.....	25
2.2 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.2.1 Forças Socioambientais em Contexto	30
2.3 EM DIREÇÃO À CRIATIVIDADE COLETIVA	34
2.3.1 Cognição Coletiva	35
2.3.2 Um Modelo de Criatividade Coletiva	37
2.3.2.1 <i>Help Seeking</i>	42
2.3.2.2 <i>Help Giving</i>	45
2.3.2.3 Reestruturação Reflexiva.....	46
2.3.2.4 Reforço	47
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	50
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	51
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE	51
3.3.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....	53
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.4.1 Estratégia de Pesquisa.....	56
3.4.2 Seleção dos Casos.....	57
3.4.3 Protocolo de Estudo de Caso	59
3.5 DADOS: TIPOS E FONTES.....	59
3.5.1 Triangulação dos Dados.....	60
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	65
3.6.1 Pesquisa Documental.....	61
3.6.2 Observação	61
3.6.3 Entrevistas.....	64
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	65
 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	68

4.1 O SETOR DE ANIMAÇÃO BRASILEIRO	68
4.2 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	71
4.2.1 Cabong Studios	71
4.2.2 Dogzilla Studio	75
4.3 PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO	78
4.3.1 <i>Help Seeking</i>	79
4.3.2 <i>Help Giving</i>	88
4.3.3 Repertório Coletivo	92
4.3.4 Reestruturação Reflexiva	97
4.4 REFORÇO	100
4.4 PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO E AS SOLUÇÕES CRIATIVAS	109
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 112
 REFERÊNCIAS	 117
 APÊNDICES	 124

1. INTRODUÇÃO

Em seu livro *Criatividade S.A.*, Ed Catmull narrou sua busca em fortalecer a criatividade nos estúdios de animação dos quais era executivo: “[...] comecei a ver com mais clareza meu papel como líder. Eu iria dedicar-me a aprender como construir não apenas uma empresa de sucesso, mas uma cultura criativa sustentável” (CATMULL, 2014, p. 10). A declaração de Catmull evidencia um dos maiores desafios vivenciados pelas organizações cujos negócios se baseiam na criatividade, que é justamente a gestão de seus recursos criativos. Enfrentando ambientes dinâmicos e instáveis, a vantagem competitiva dessas organizações depende, ao mesmo tempo, da descoberta de indivíduos talentosos e do desenvolvimento de estruturas que alavanquem suas capacidades criativas, porém sem sufocá-las (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000).

Somadas a isso, as tendências econômicas recentes exigem a entrega de novos produtos e serviços a uma velocidade cada vez maior e com altos níveis de qualidade, encorajando as organizações a se concentrarem em como aproveitar de forma mais efetiva o potencial criativo de seus funcionários (ZHOU; HOEVER, 2014). Dessa forma, a dimensão da criatividade no contexto organizacional recebeu intenso foco, com objetivo de compreender quais fatores a estimulam ou a restringem.

Apesar de ser importante para diversos setores econômicos, é nas chamadas indústrias criativas que a criatividade constitui o fator concorrencial mais relevante para criação de valor. De acordo com a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento*), o surgimento do termo é recente e acompanhou o gradativo interesse por sua dimensão econômica e pela crescente criação de postos de trabalho (UNCTAD, 2010). Em uma época de crescimento limitado dos setores mais tradicionais da indústria, a indústria criativa se apresenta como um vasto campo para exploração, tendo sido incluído nas agendas políticas de diversos países com objetivo de fortalecer suas economias, especialmente por meio do empreendedorismo (OLIVEIRA, 2016).

A produção de produtos e serviços nas indústrias criativas é um desafio de gestão distinto, que requer a coordenação de uma série de protagonistas com diferentes interesses e habilidades, além de depender de um sistema de produção bastante incerto (JEFFCUTT; PRATT, 2002). Os gerentes das indústrias criativas já aprenderam a aproveitar o conhecimento e a criatividade para aumentar o valor da experiência fornecida por seus produtos, de maneira que muitas outras indústrias estão gravitando em direção à mesma

combinação, buscando gerar e sustentar a vantagem competitiva. O conhecimento, em particular o técnico, é considerado hoje a base da vantagem competitiva. Porém, o conhecimento sem criatividade raramente pode enfrentar o desafio da inovação contínua, necessária para sustentar a vantagem. Como os negócios das indústrias criativas lidam com esse desafio há mais tempo, sua experiência contém lições significativas para outros segmentos (BILTON, 1999).

Em geral, as pessoas tendem a considerar a criatividade como um ato misterioso e individual e, geralmente, acreditam que os produtos criativos resultam de uma única ideia inspirada (CATMULL, 2008). Nessa percepção romântica do ato de criação, uma abordagem científica para a criatividade não é apenas desinteressante, mas também impossível. Além disso, a realidade é que grande parte do trabalho nas empresas é realizado de forma coletiva, de maneira que a figura de um gênio criativo individual está sendo constantemente deslocada das organizações (HARGADON; BECHKY, 2006). Mesmo nas indústrias criativas, nas quais as dimensões artísticas e estéticas são preponderantes, o processo criativo pode envolver diversas pessoas que trabalham efetivamente em conjunto para viabilizar resultados criativos.

Mas o que o possibilita que um conjunto de indivíduos criativos se torne uma equipe criativa? E de que maneiras essas equipes geram ideias criativas? Essa imprecisão da criatividade organizacional marcou o ponto de partida para esta pesquisa. Embora as respostas para essas questões incluam uma série comportamentos, mentalidades e práticas (HARGADON, 2008), grande parte dos pesquisadores da criatividade buscaram respondê-las focando predominantemente o indivíduo, gerando uma compreensão do processo criativo como residindo exclusivamente nas mentes das pessoas consideradas especiais (COLDEVIN *et al.*, 2018; KURTZBERG; AMABILE, 2001; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008; SLAVICH; SVEJENOVA, 2016).

Assim como a reflexão de Catmull (2014) sugere, o sucesso não é apenas uma função dos talentos individuais dos membros das equipes ou dos recursos disponíveis, mas também dos processos que estes indivíduos utilizam para interagir uns com os outros para realizar o trabalho. Do mesmo modo Amabile (1988, p. 126) argumentou que a criatividade é o “surgimento em ação” de uma nova ideia, caracterizada como um produto relacional, cultivado simultaneamente pela singularidade dos indivíduos e pelos materiais, eventos e circunstâncias dos ambientes. Fruto de um pensamento intencional, a criatividade é colocada a serviço da resposta a problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas. Porém, nos ambientes em rápida mudança de hoje,

a complexidade dos problemas requer respostas que combinem o conhecimento, os esforços e as habilidades de pessoas com diversos pontos de vista (BROWN; EISENHARDT, 1998).

Nesse sentido, para que se deem passos reais no estímulo à criatividade das organizações e de seus profissionais, é necessário buscar maior compreensão dos processos criativos que integram as dinâmicas organizacionais (HENNESSEY; AMABILE, 2010). A partir da década de 2000, um conjunto de estudos baseados na psicologia cognitiva e na cognição criativa abriu caminho para diferentes abordagens da criatividade nas organizações. Essas perspectivas mais atuais investigam outros fatores – além da atuação individual – que trabalham nos bastidores, preparam o cenário e iluminam o evento principal que a maioria das pessoas enxerga como criatividade (HARGADON, 2008).

Afastar-se do aspecto puramente inventivo da criatividade possibilita se aproximar de uma noção que os historiadores, sociólogos (p. ex. BOURDIEU, 1983) e economistas (p. ex. SCHUMPETER, 1946) há bastante já conhecem: a criatividade como conexão de ideias existentes (HARGADON, 2008). Além de aliviar a imposição das contribuições individuais para que as organizações alcancem resultados criativos, essa perspectiva enfatiza outros aspectos organizacionais que podem ser vislumbrados pelos gestores. Por exemplo, a interação criativa espontânea que ocorre em meio às rotinas de uma organização e que pode ser decisiva para a capacidade de criação e inovação das equipes. Dessa forma, ao invés de se ocuparem unicamente em conhecer as personalidades, motivações, habilidades dos indivíduos criativos, as empresas também podem se beneficiar quando as pessoas se juntam para trabalhar coletivamente na definição e resolução dos problemas, possibilitando a criatividade supraindividual, que resulta da recombinação de ideias e perspectivas (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008).

Em conjunto, a reconexão de ideias e o trabalho coletivo fornecem algumas pistas para as perguntas levantadas anteriormente, sinalizando que determinadas práticas organizacionais podem oportunizar momentos criativos coletivos, nos quais novas soluções são geradas. Porém, conforme Hargadon e Bechky (2006) observaram, os estudos sobre a criatividade raramente olharam para momentos tão fugazes do trabalho criativo. No geral, o foco seguiu para as variáveis contextuais relativamente estáveis, bem como para os aspectos comportamentais dos indivíduos.

A partir dessas considerações, esta pesquisa teve como foco a relação entre os processos coletivos e a criatividade nas organizações. Essa mudança na perspectiva insere-se em uma corrente relativamente recente da pesquisa, a qual compreende que a criatividade organizacional é inerente à prática coletiva (p. ex. COLDEVIN *et al.*, 2018; OBSTFELD,

2012; SAWYER; DEZUTTER, 2009; SONENSHEIN, 2014). Além de buscar conhecer e descrever as interações entre os participantes das empresas, a pesquisa pretende analisar como suas práticas de trabalho compartilhado se relacionam com os momentos criativos que proporcionam o surgimento de novas ideias nas organizações.

Portanto, a pergunta de pesquisa que o estudo busca responder é: **Como as práticas de trabalho compartilhado se relacionam com as soluções criativas alcançadas por estúdios de animação?**

Considerando a importância econômica das indústrias criativas, bem como sua adequação como objeto de estudo na literatura que embasa esta pesquisa, o estudo de campo foi realizado em organizações pertencentes a esse setor. Baseando-se no modelo de criatividade coletiva proposto por Hargadon e Bechky (2006), a pesquisa visou contribuir para a literatura de criatividade por meio de uma análise no nível intermediário do trabalho em estúdios de animação, inseridos no crescente mercado brasileiro de animação.

Feitas essas considerações, a seção seguinte discorre sobre os objetivos deste estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa proposta por este projeto tem como objetivo geral verificar como as práticas de trabalho compartilhado que propiciam interações entre os indivíduos se relacionam com as soluções criativas alcançadas por estúdios de animação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever as práticas de trabalho compartilhado identificadas nas organizações;
- b) examinar se os resultados das interações nas práticas de trabalho compartilhado influenciam o nível de engajamento dos indivíduos em novas interações;
- c) verificar se as ações de gestão reforçam as práticas de trabalho compartilhado; e
- d) relacionar as práticas de trabalho compartilhado com as soluções criativas desenvolvidas pelas organizações estudadas.

Os objetivos descrevem de forma sintética o que foi investigado. A próxima subseção discorre sobre o porquê da investigação.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Cada vez mais as equipes estão sendo empregadas como unidades de trabalho, sendo consideradas arranjos fundamentais para a eficácia e vantagem competitiva das organizações (KOCH *et al.*, 2017; PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014). Ao mesmo tempo, a criatividade tem sido apontada como um importante elemento gerador de soluções que tenham valor prático para as empresas. Embora grande parte do trabalho contemporâneo esteja baseada no esforço coletivo e na colaboração, há uma escassez de pesquisa sobre a criatividade focada na ação e interação entre as equipes (COLDEVIN *et al.*, 2018; HARGADON; BECHKY, 2006; WENZEL; SENF; MAIBIER, 2017). Tradicionalmente, a pesquisa sobre criatividade tendeu a enfatizar estudos baseados em entidades, resultados criativos e talentos individuais, em detrimento dos processos coletivos e contextos organizacionais (MALMELIN; VIRTÁ, 2017).

Recentes revisões da literatura apontaram que, embora a compreensão da criatividade organizacional tenha aumentado nos últimos anos, ainda são necessários mais pesquisas para aprofundar o conhecimento sobre os processos coletivos relacionados a ela (p. ex. JOO, MCLEAN; YANG, 2013; SLAVICH; SVENOVJA, 2016). Dessa forma, este estudo visa contribuir com essa agenda de pesquisa, abordando a criatividade por uma perspectiva relacional. Embora não negue a importância do talento e das contribuições individuais, essa concepção admite que existam momentos nas rotinas organizacionais nos quais o processo criativo emerge não apenas de um único indivíduo, mas também por meio das interações de vários participantes (COLDEVIN *et al.*, 2018; PARJANEN, 2012).

Para investigar a relação entre os processos coletivos e a criatividade, empregou-se o fenômeno da prática de trabalho compartilhado, caracterizado por um conjunto de condutas ou maneiras de realizar de forma coletiva o trabalho criativo. Assim, este estudo pretendeu mostrar empiricamente as formas de trabalho prático e as atividades que fazem parte do processo de criação e como são incorporadas em determinadas estruturas organizacionais (KRÄMER, 2017). Valendo-se do modelo de criatividade coletiva proposto por Hargadon e Bechky (2006), a pesquisa também buscou contribuir no sentido de testar suas categorias originais, e apresentar-lhes ampliações conceituais.

No que tange ao contexto da pesquisa, observa-se que, a despeito da relevância das indústrias criativas para a atual economia, o estudo da criatividade nesse setor tem recebido pouca atenção, tanto na pesquisa em administração quanto no pensamento gerencial (MALMELIN; VIRTÁ, 2017). Trata-se de um setor amplo e diversificado, que se encontra

mundialmente fortalecido pelo crescente interesse social acerca da contribuição da criatividade no desempenho econômico dos negócios, cidades e países (THOMPSON; WARHURST, 2007). Dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, que indicaram que o setor representa um dos mais dinâmicos da economia mundial, oferecendo novas oportunidades de alto crescimento, especialmente para países em desenvolvimento (UNCTAD, 2010). No Brasil, dados da FIRJAN (2016) demonstraram que, entre 2013 e 2015, a indústria criativa brasileira gerou um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 155,6 bilhões, ou 2,64% do total produzido no país. O relatório aponta ainda que, apesar da crise econômica vivenciada no cenário brasileiro, no mesmo período, o setor da indústria criativa se mostrou menos impactado quando comparado à totalidade da economia nacional (FIRJAN, 2016).

Diante dessa perspectiva, as formas distintas com que os processos criativos, talentos e produtos são geridos e desenvolvidos nas indústrias criativas merecem ser estudadas por representarem possíveis lacunas para aperfeiçoamento e desenvolvimento do setor (OLIVEIRA, 2016). No caso específico dos estúdios de animação, a identificação das práticas de trabalho compartilhado poderá consistir em uma contribuição prática deste estudo, pois enseja novas compreensões sobre seus processos coletivos, possibilitando explorar novas perspectivas que permitam aumentar a criatividade grupal.

Encerrada a introdução do estudo, apresenta-se, no próximo capítulo, o referencial teórico empregado para subsidiar a análise dos dados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a base teórica que fundamenta este estudo. A primeira subseção, denominada “Indústrias Criativas e a Nova *Adhocracia*”, discute as origens e o conceito da indústria criativa, analisando como suas características e especificidades estão presentes nas estruturas organizacionais altamente orgânicas, denominadas por Mintzberg (1980, 2009) de *Adhocracias*. A segunda subseção, intitulada “A Criatividade nas Organizações”, aborda o conceito de criatividade, desde suas definições seminais até sua incorporação nos campos da psicologia organizacional e, posteriormente, da gestão. Já a terceira subseção, nomeada de “Em Direção à Criatividade Coletiva”, trata da perspectiva de estudo da criatividade como um fenômeno coletivo e contextualizado, apresentando as bases teóricas para a análise das práticas de trabalho compartilhado a partir do modelo de Hargadon e Bechky (2006). Também é apresentada uma breve discussão sobre a multiplicidade de conteúdo que constitui as soluções criativas.

2.1 AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E A NOVA *ADHOCRACIA*

A discussão apresentada nesta seção tem por objetivo caracterizar o objeto de estudo desta pesquisa. Trata-se de empresas nas quais a criatividade representa um recurso fundamental para o bom desempenho. Embora a literatura sobre esses temas seja abundante, eles são abordados nesta pesquisa de forma breve, de modo a enriquecer o entendimento sobre o contexto do estudo proposto.

O conceito de indústria criativa que emergiu no final da década de 1990, principalmente como um discurso político, refletiu o surgimento de uma crescente noção de que a criatividade e a diversidade cultural são vitais para o desenvolvimento das economias regionais (FLEW; CUNNINGHAM, 2010; GIBSON; KLOCKER, 2005). Dessa forma, as políticas estratégicas governamentais e corporativas em resposta à competição e à globalização, bem como a constante atração do mercado pela novidade, têm gerado uma obsessão pela criatividade. (BILTON, 1999; JEFFCUTT; PRATT, 2002).

Em seu ensaio sobre a gestão em indústrias culturais e criativas, Jeffcutt e Pratt (2002, p. 04) questionaram: “Não seriam todas as indústrias criativas?”. Embora a pergunta tenha sido empregada de um modo provocativo, os autores reconheceram que em alguns setores econômicos a criatividade é considerada um prêmio, enquanto que em outros ela é simplesmente desencorajada. Assim, os autores concluíram que as indústrias criativas se

configuram como um caso particular, no qual o principal componente estratégico das organizações é a criatividade (JEFFCUTT; PRATT, 2002).

O que está claro, tanto entre pesquisadores quanto legisladores, é que o setor de indústrias criativas reside na interseção entre artes, negócios e tecnologia (BILTON, 1999; FLEW; CUNNINGHAM, 2010; JEFFCUTT; PRATT, 2002; UNCTAD, 2004). Somando-se a isso, os negócios desse setor desfrutam de grande visibilidade porque exercem uma influência notável sobre os valores, atitudes e estilos de vida da sociedade contemporânea (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000). Nesse sentido, para Bendassolli e Borges-Andrade (2011) é a aliança entre novas tecnologias, criatividade e empreendedorismo que sustenta esses negócios, os quais se ocupam da produção de bens simbólicos e imateriais. Ademais, essa tríade possui um grande potencial econômico, que tem recebido atenção prioritária de governos e legisladores, porém tem sido negligenciado pela pesquisa em administração (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). A esse respeito, Jeffcutt e Pratt (2002) afirmaram que as indústrias criativas oferecem um local oportuno para uma investigação acerca da interação entre administração e criatividade, devido a seus rápidos ciclos de produtos e à visão de prêmio que a criatividade desfruta nesse setor. Para Lampel, Lant e Shamsie (2000), os produtores e gestores das indústrias criativas aprenderam a aproveitar o conhecimento e a criatividade para aumentar o valor da experiência que é fornecida por seus produtos. Os autores acrescentam ainda que os desafios de gestão enfrentados pelas organizações das indústrias criativas se tornaram cada vez mais relevantes para outros contextos organizacionais, convocando pesquisadores e praticantes a um exame mais criterioso das práticas gerenciais e organizacionais dessas indústrias (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000). Diante do exposto, a seguir são apresentadas as características das organizações atuantes nesse setor.

2.1.1 Características das Indústrias Criativas

De maneira simplificada, o termo indústria criativa refere-se aos setores em que a criatividade é uma dimensão essencial do negócio (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Porém, seu vasto escopo de atuação resulta numa dificuldade em defini-la de forma mais precisa, gerando conceitos divergentes tanto entre acadêmicos quanto entre legisladores (UNCTAD, 2010). Há ainda certa confusão gerada pelo uso do termo indústria cultural (anterior ao de indústria criativa), proposto em 1947 por Theodor Adorno e Max Horkheimer para designar a produção em massa de bens culturais para a população (OLIVEIRA, 2016). Porém, enquanto setores

emergentes, a produção de softwares e aplicativos, as indústrias audiovisuais, a arquitetura e o design tornaram-se cada vez mais difíceis de serem adaptados a setores tradicionalmente definidos na indústria cultural (YOON; MALECKI, 2009).

Bendassolli *et al.* (2009) explicaram que a denominação indústrias criativas tem sua origem em movimentos econômicos e sociais ocorridos na década de 1990 em um grupo de países industrializados, os quais buscavam transferir “o foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento” (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 11). Embora o termo tenha surgido na Austrália, foi na Inglaterra que ganhou maior destaque, especialmente pelas políticas públicas implementadas neste país e que acompanharam sua designação como um novo setor econômico (OLIVEIRA, 2016). Desde então, a definição indústrias criativas foi sendo construída e gradualmente incorporada em diversos países como um meio de impulsionar desenvolvimento econômico.

O relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) observou que a designação desse setor estimulou a ampliação de atuação das indústrias culturais para além das artes, abrangendo atividades que até recentemente eram descritas principalmente em termos não econômicos (UNCTAD, 2004). Nos últimos anos foram criados múltiplos modelos em diferentes países, com o objetivo de compreender as estruturas e os limites das indústrias criativas. Buscando introduzir o tópico na agenda econômica e de desenvolvimento internacional, em 2004 a UNCTAD apresentou sua definição de indústria criativa, sendo dada como “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível” (UNCTAD, 2004, p. 4).

A abordagem proposta pela UNCTAD buscou expandir o conceito de criatividade, removendo a premissa de um sólido componente artístico para considerar uma ideia, produto ou processo criativo (UNCTAD, 2010). Em sua concepção, o órgão levou em conta que existe uma variação entre as atividades do setor: enquanto algumas são baseadas em “conhecimentos tradicionais e no patrimônio cultural, tais como artesanato e festividades culturais”, outras correspondem a trabalhos “mais tecnológicos e mais voltados à prestação de serviços, tais como audiovisuais e as novas mídias” (UNCTAD, 2010, p. 07). Dessa forma, a classificação da UNCTAD se dividiu em quatro grupos: (1) patrimônio – composto pelas expressões culturais tradicionais e locais culturais; (2) artes – composto por artes visuais e artes cênicas; (3) mídia – composto por editoriais e mídias impressas e audiovisuais; e (4) criações funcionais – composto por *design*, novas mídias e serviços criativos (UNCTAD, 2010).

Para o propósito deste estudo, um negócio criativo é definido como uma empresa comercial que lida com bens simbólicos, excluindo-se a necessidade de inclusão do termo propriedade intelectual. Dessa forma, os bens simbólicos são produtos comerciais que transmitem significados simbólicos aos consumidores.

Na pesquisa acadêmica, o fenômeno das indústrias criativas também despertou interesse de estudiosos de diversas áreas, entre elas a administração. Em uma breve revisão dessa literatura, Bendassolli *et al.* (2009) elaboraram uma sistematização das diferentes definições do termo e constataram a presença de algumas características comuns em todas elas. Os autores propuseram três blocos conceituais que agrupam estas características das indústrias criativas em relação: (a) às suas formas de produção, (b) aos seus produtos e (c) às formas de consumo de seus produtos (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

O primeiro bloco de características é o mais relevante para este estudo, pois trata dos componentes que influenciam a geração das ideias e soluções criativas em organizações desse segmento. A primeira e mais evidente característica produtiva é a de que nestas indústrias o principal recurso exigido é a criatividade. Embora a criatividade represente uma capacidade humana de manipular símbolos para conceber novas ideias e soluções (AMABILE, 1996; OLDHAM; CUMMINGS, 1996), nas indústrias criativas o que se observa é uma apropriação da criatividade individual por meio de “redes sociais, aparatos tecnológicos e emprego de recursos de produção, promoção e distribuição” para gerar a criação de valor (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 13). O segundo aspecto sobre a produção é que os negócios desse setor possuem grande interesse por fatores estéticos e artísticos (*arte per se*), os quais têm relevante influência nas escolhas produtivas e alocação de recursos. Ao mesmo tempo, as indústrias criativas atribuem forte valor aos seus conteúdos simbólicos e, para tanto, lançam mão de novas tecnologias de informação e comunicação que lhes proporcionam amplitude e agilidade, por meio da descentralização de atividades (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Outra característica da forma de produção destas indústrias é o emprego de equipes polivalentes, que decorre da própria natureza de suas atividades, “cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos” (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 13).

Com relação aos produtos criativos, Bendassolli *et al.* (2009) apontaram que sua característica mais marcante é a variedade infinita, decorrente da aplicação intensiva de recursos criativos em detrimento de recursos técnicos. A segunda constatação apresentada pelos autores foi a diferenciação vertical, por meio da qual os produtos criativos adquirem *status* bastante distintos e que são alcançados tanto por aspectos de poder e prestígio quanto

por circunstâncias culturais e regionais (BENDASSOLI *et al.*, 2009). Os autores descreveram ainda que a perenidade é a terceira característica intrínseca dos produtos das indústrias criativas, compreendendo que os benefícios por eles oferecidos podem ser usufruídos durante um longo período de tempo, a exemplo dos produtos com direitos autorais.

Por fim, o terceiro bloco refere-se aos aspectos de consumo dos produtos gerados pelas indústrias criativas. O primeiro ponto levantado por Bendassolli *et al.* (2009) foi o aspecto cultural do consumo, devido ao que Featherstone (1991) *apud* Bendassolli *et al.* (2009) chamou de estetização da vida cotidiana. Esse processo significou que os bens culturais (produtos das indústrias criativas) passaram a fazer parte dos padrões de consumo socialmente disseminados. A outra característica levantada por Bendassolli *et al.* (2009) representa a instabilidade da demanda, a qual resulta numa incapacidade do setor em prever e mesmo manter o sucesso comercial de seus produtos, gerando grande incerteza entre produtores e gestores destas indústrias. Sobre essa característica, Bilton (1999) ressaltou que o conteúdo simbólico dos produtos torna as questões de aceitação e valor problemáticas nas indústrias criativas, convertendo os bens simbólicos em mercadorias com alto fator de imprevisibilidade.

No que diz respeito ao ambiente das indústrias criativas, Jeffcutt e Pratt (2002) ressaltaram que a criatividade requer um contexto no qual as ideias possam ser nutridas, desenvolvidas, transmitidas e transformadas em algo útil. Para os autores, esse contexto se faz em configurações organizacionais que incorporem conhecimento, redes e tecnologias e permitam que a criatividade frutifique por meio de processos que interconectam pessoas e ideias (JEFFCUTT; PRATT, 2002).

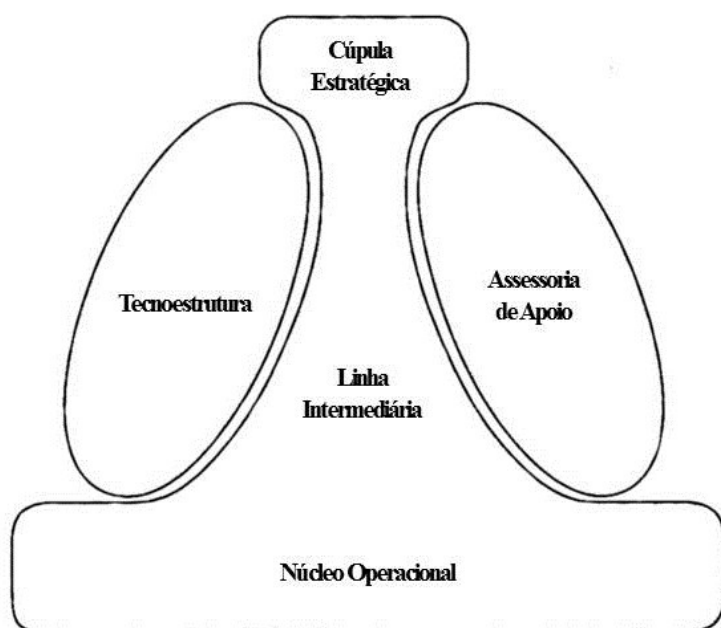
Nesse sentido, Bilton (1999) argumentou que o ambiente das indústrias criativas naturalmente favorece uma configuração organizacional flexível, com métodos de trabalho informais, orientados para projetos e com ausência de um núcleo estratégico. Tais configurações seguem em oposição ao modelo das grandes corporações, as quais asseguram seu espaço na indústria criativa por meio da distribuição em massa de produtos culturais. Bilton (1999) observou ainda que os negócios criativos se encaixam no modelo de configuração de *Adhocracia*, conforme descrita por Mintzberg (1980, 2009). Assim, a próxima seção apresenta a configuração organizacional da *Adhocracia* e discute sua relação com a indústria criativa.

2.1.2. *Adhocracias Criativas*

Mintzberg (2009, p. 12) argumentou que todas as organizações humanas, independentemente do tamanho, possuem duas exigências fundamentais e opostas: “a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade”. A partir desse entendimento, o autor apresentou sua abordagem das configurações organizacionais, que é composta de cinco configurações puras em que ele classifica as organizações.

O modelo das configurações organizacionais de Mintzberg (1980, 2009) considera que existem cinco partes ideais básicas, com as quais seria possível visualizar as operações da maioria das organizações existentes. Estas partes se referem a: (1) cúpula estratégica; (2) linha intermediária; (3) assessoria de apoio; (4) tecnoestrutura; e (5) núcleo operacional, conforme apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (2009).

Dessa forma, as estruturas das organizações decorrem da combinação de suas partes básicas e seus parâmetros de *design*, que representam os meios pelos quais se determina como suas diversas atividades são divididas e, posteriormente, coordenadas (MINTZBERG, 1980). Os parâmetros de *design*, por sua vez, são influenciados pela idade e tamanho da

organização, pelo sistema técnico que adota, pelo ambiente em que opera e pelos relacionamentos de poder que a circundam e a inspiram (MINTZBERG, 2009).

Além disso, o projeto da estrutura organizacional também está influenciado por condições contingenciais, que foram nomeadas por Mintzberg (1980, 2009) de fatores situacionais. O que ocorre é que, com o decorrer do tempo e das alterações das condições no ambiente em que operam, as organizações podem sofrer mudanças em sua estrutura e em sua forma de organizar o trabalho. Assim, o projeto e a atualização de uma estrutura organizacional devem buscar coerência entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais (MINTZBERG, 2009). De outra forma, ou seja, quando não existe harmonia entre os referidos elementos, a organização não funciona de modo eficaz (MINTZBERG, 1980).

Não cabe a este estudo a revisão detalhada de todas as possíveis configurações organizacionais concebidas por esta abordagem. Sendo assim, segue uma síntese das cinco configurações básicas, conforme descritas por Mintzberg (2009, p. 34):

- (1) Estrutura Simples, baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal.
- (2) Burocracia Mecanizada, baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal.
- (3) Burocracia Profissional, baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal.
- (4) Forma Divisionada, baseada na padronização dos outputs, em que a linha intermediária é a parte principal.
- (5) Adhocracia, baseada em ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio (às vezes, acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal (MINTZBERG, 2009, p. 34).

Entre as cinco configurações dadas, Mintzberg (1980) afirmou que a *Adhocracia* parecia representar uma nova época nas organizações (MINTZBERG, 1980). O autor explicou que a palavra *Adhocracia* foi tomada de empréstimo de Alvin Tofler, que a havia introduzido em seu livro *Choque do Futuro*, em 1970. As características principais dessa configuração organizacional consistem em: (1) estrutura orgânica com pouca formalização de comportamento, na qual a especialização do trabalho é altamente horizontalizada e baseada em treinamento formal; (2) tendência a agrupar os especialistas internamente e divididos em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado e que visam à execução de um trabalho específico; e (3) confiança na descentralização, por meio de ajustamento mútuo e coordenação interna entre as equipes, as quais envolvem gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores (MINTZBERG, 1980, 2009). Assim, de todas as estruturas organizacionais, a *Adhocracia* é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, sendo que nessa configuração os processos de informação e decisão fluem de modo flexível e

informal, com objetivo de estimular a criatividade e a inovação (MINTZBERG, 2009). Além disso, nessas organizações as pessoas trabalham com maior distância de uma hierarquia, de maneira que muitas vezes precisam encontrar formas próprias de resolver os problemas. Se não conseguem fazê-lo sozinhas, elas possuem maior autonomia para procurar apoio no restante do grupo (HARGADON; BECHKY, 2006).

Certamente a abordagem das *Adhocracias* parece mais sintonizada com a natureza imprevisível dos bens simbólicos, permitindo que estas organizações respondam à inconstância do ambiente e dos clientes, ao invés de perseguirem um suposto modelo de demanda estável e previsível (BILTON, 1999). Em um abrangente projeto de pesquisa acerca das indústrias criativas na Inglaterra, Bilton e colegas estudaram a relação entre grandes corporações e organizações menores que lhes fornecem produtos culturais. O estudo constatou que enquanto as grandes empresas se tornaram cada vez mais preocupadas com a distribuição, sua dependência de um setor informal ou de produção independente tornou-se mais pronunciada (BILTON, 1999). Tais resultados demonstraram a importância dos negócios criativos ditos independentes e que, segundo os pesquisadores, não poderia ser mais subestimada.

Similarmente ao contexto britânico, em países como o Brasil, os pequenos negócios também podem ser vistos como “agentes fomentadores que mantêm os processos de criatividade ativos nas bases da indústria, ao mesmo tempo em que proporcionam pontos de contato entre o setor corporativo e a economia cultural informal” (BILTON, 1999, p. 17). Bilton e seus colaboradores da Universidade de Warwick intitularam esses pequenos negócios criativos de a nova *Adhocracia*, buscando caracterizar tais organizações que reúnem estruturas informais e uma forte base criativa e cultural.

Para Mintzberg e Mchugh (1985), a natureza única e imprevisível do trabalho destas organizações incentiva os parâmetros estruturais informais, os quais possibilitam que elas estejam continuamente se reinventando para buscar novos mercados, produtos ou alianças. Assim, tanto a estratégia quanto a identidade corporativa desses negócios são estruturadas em torno de projetos específicos, ao invés de ocorrer o contrário (BILTON, 1999; MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Por essa razão, as organizações das indústrias criativas se perfazem por um conjunto particular de projetos e de uma convergência específica de talentos individuais (BILTON, 1999; LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000).

Discorrendo acerca da gestão de trabalhos criativos, Catmull (2008) afirmou que tanto no cinema quanto em outros tipos de desenvolvimento de produtos complexos, a criatividade envolve diversas pessoas de diferentes disciplinas que trabalham efetivamente em conjunto

para resolver muitos problemas. De maneira similar, Bendassolli *et al.* (2009, p. 13) afirmaram que “nas indústrias criativas a polivalência é intrínseca à própria organização”.

Considerando, portanto, essa combinação de projetos *sui generis* com equipes versáteis, Lampel, Lant e Shamsie (2000) atestaram que a gestão de recursos criativos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações aqui denominadas novas *Adhocracias*. Ao mesmo tempo em que devem recrutar e motivar indivíduos que apresentam percepção e compreensão intuitivas, estas organizações precisam desenvolver estruturas que alavanquem os recursos criativos, porém sem sufocá-los (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000). Para Jeffcutt e Pratt (2002), o dilema de gestão que se segue nas indústrias criativas é como maximizar a criatividade nos indivíduos, organizações e, conseqüentemente, nas economias. Os autores observaram que, embora os indivíduos sejam uma fonte primária de criatividade, a tentativa de resolver o dilema simplesmente procurando aumentar o quociente de criatividade em cada indivíduo seria um tanto ‘miope’ (JEFFCUTT; PRATT, 2002). Também sobre essa dualidade indivíduo-organização, Lampel, Lant e Shamsie (2000) falaram de um sistema criativo, referindo-se ao apoio organizacional indispensável à criatividade individual. Para estes autores, os sistemas criativos muitas vezes parecem mais confiáveis e, portanto, representam uma maneira tentadora de eliminar a dependência de indivíduos criativos. Porém, sem a inspiração dos indivíduos criativos, a produção pode se degenerar para imitações de sucessos passados (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000).

A despeito dessas discussões, ainda é pequeno o número de pesquisas empíricas das indústrias criativas sobre o tema da criatividade, bem como das práticas de trabalho concretas dentro das organizações criativas (KRÄMER, 2017). Dessa forma, este estudo se propôs a pesquisar o que transforma as coleções de indivíduos criativos em coletivos criativos nos ambientes das indústrias criativas. Assim, uma vez caracterizadas a indústria criativa e a configuração organizacional da *Adhocracia*, o referencial teórico avança para a discussão sobre a criatividade nas organizações.

2.2 A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Não existe uma definição simples de criatividade que reúna todos os aspectos deste fenômeno (UNCTAD, 2010). Trata-se de um tópico de escopo amplo, cuja importância se faz tanto no nível individual quanto social (STERNBERG; LUBART, 1999). Independentemente da lente com a qual se interpreta a criatividade, é evidente que ela adquiriu grande

importância no mundo contemporâneo (UNCTAD, 2010), em especial por ser o elemento principal na definição das indústrias criativas, conforme discutido na seção anterior.

Para Amabile (1996), o conceito de criatividade refere-se à capacidade de geração de ideias novas e originais. Porém, Joo, Mclean e Yang (2013) ressaltaram que, no contexto das organizações, para que uma ideia seja considerada criativa a novidade não é suficiente. As ideias também devem ser apropriadas e potencialmente úteis, de maneira que possam ser aplicadas em produtos, serviços, práticas, processos e procedimentos (AMABILE, 1996; OLDHAM; CUMMINGS, 1996). Além disso, os resultados criativos gerados nas organizações podem variar desde pequenas adaptações no fluxo de trabalho ou produtos até grandes avanços e desenvolvimento de novos produtos ou processos (JOO; MCLEAN; YANG, 2013). Outra maneira definir a criatividade é como um processo que engloba outros processos – cognitivos e comportamentais – ocorrendo em indivíduos ou em grupos (DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008).

O estudo da criatividade no ambiente de trabalho se estabeleceu como um tema de grande interesse para os campos da psicologia organizacional e da administração, especialmente a partir da década de 1980 (ZHOU; HOEVER, 2014). O corpo de pesquisa que se desenvolveu destacou que o gerenciamento da criatividade nas organizações é fundamental para alcançar resultados positivos em termos de crescimento e sucesso (SLAVICH; SVEJENOVA, 2016). Mais recentemente, o interesse pela criatividade se espalhou também para o domínio gerencial, devido a sua crescente importância estratégica como base para a inovação e vantagem competitiva (BISSOLA; IMPERATORI, 2011; FLORIDA; GOODNIGHT, 2005).

Outro debate recorrente é a associação entre criatividade e inovação. A esse respeito, Castro (2018) reforçou a necessidade de distinguir criatividade de inovação. A autora argumentou que enquanto a inovação representa “criar algo a partir do nada ou reconstruir algo que já existia”, a criatividade refere-se ao “uso de ideias para produzir novas ideias” (CASTRO, 2018, p. 29). Isso quer dizer que, embora toda inovação advenha de um processo criativo, nem todo processo criativo gera inovação (OLIVEIRA, 2016). Dessa forma, o atual ciclo de competitividade econômica é mantido por meio da inovação, a qual depende da criatividade para a criação de novos produtos, serviços e maneiras de fazer as coisas (JEFFCUTT; PRATT, 2002).

Embora os estudos sobre criatividade nas organizações tenham avançado substancialmente, Parjanen (2012) afirmou que em todas as abordagens até então desenvolvidas o ponto central se baseou predominantemente no indivíduo. Desse modo,

pesquisas investigaram o processamento cognitivo individual, as diferenças individuais estáveis e os efeitos do ambiente externo sobre o indivíduo (AMABILE; KURTZBERG, 2001). De maneira similar, Perry-Smith (2006) lembrou que a maior parte do corpo de pesquisa sobre criatividade se concentrou em descobrir porque algumas pessoas são regularmente mais criativas do que outras e em quais circunstâncias.

Para Amabile e Kurtzberg (2001) a maneira como a criatividade foi historicamente conceituada na pesquisa decorreu da contribuição seminal do psicólogo Joy Paul Guilford, o qual atestou que determinadas capacidades intelectuais promoveriam a criatividade e estariam mais evidentes em pessoas consideradas criativas. Os estudos de J. P. Guilford nas décadas de 1950 e 1960 e de autores subsequentes, tais como Ellis Paul Torrance, na década de 1960, e Frank Barron e David Harrington, na década de 1980, sustentaram uma visão da criatividade apoiada na personalidade e reforçaram a crença entre leigos e estudiosos de que a criatividade depende de qualidades especiais de pessoas incomuns (AMABILE; PILLEMER, 2012). Tomados em conjunto, os estudos com base nas personalidades concluíram que pessoas com traços de: julgamento independente, autoconfiança, atração pela complexidade, orientação para o caráter estético (beleza, plasticidade) e periculosidade possuíam uma probabilidade maior de serem criativas (AMABILE; KURTZBERG, 2001).

No âmbito das organizações, os estudos centrados no ator exploraram a forma como as mentes criativas abordam, processam e geram ideias e soluções (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Assim, a perspectiva individual se dedicou à identificação de sujeitos com características ou habilidades cognitivas eficazes no reconhecimento de problemas e na combinação de novas informações que lhes permitissem melhores resultados no trabalho (SHALLEY; GILSON; BLUM, 2000).

2.2.1 Forças Socioambientais em Contexto

Para Amabile e Pillemer (2012) o desenvolvimento da psicologia social da criatividade se baseou no trabalho de psicólogos organizacionais que procuraram entender como a criatividade acontece e o que a influencia nos ambientes de trabalho. Contudo, DeFillippi, Grabher e Jones (2007) argumentaram que foi o crescimento de uma compreensão sistêmica e social da criatividade que fortaleceu sua inserção dentro da pesquisa organizacional e de gestão.

Teresa Amabile argumentou, desde seus primeiros estudos, que a criatividade não ocorre de forma espontânea ou aleatória. Ela propôs uma teoria abrangente da criatividade –

chamada de Teoria Componencial da Criatividade – que integrou elementos da motivação intrínseca e do ambiente social com os construtos cognitivos e de personalidade que os primeiros teóricos haviam enfatizado (AMABILE, 1983, 1996). A teoria componencial inclui três componentes intra-individuais que influenciam a criatividade e um componente externo – o ambiente social. De acordo com Amabile e Pillemer (2012, p. 18):

Nos anos que se seguiram à publicação da teoria componencial da criatividade, seu impacto no campo foi evidenciado tanto por meio de citações diretas da teoria por estudiosos empíricos e teóricos, quanto por um crescente reconhecimento do papel central que as forças socioambientais desempenham na criatividade (AMABILE; PILLEMER, 2012, p. 18).

A introdução de fatores socioambientais possibilitou uma ampliação do escopo da pesquisa, que buscou examinar como as dinâmicas organizacionais podiam influenciar a produtividade criativa de indivíduos e equipes de trabalho (AMABILE; PILLEMER, 2012). A pesquisa constatou, por exemplo, como configurações de trabalho oferecem oportunidades, ausência de restrições e recompensas que promovem a criatividade. Por meio de uma revisão da literatura, Zhou e Hoever (2014) elencaram os fatores contextuais mais comumente relacionados como antecedentes da criatividade: características do trabalho, recompensas, comportamento de supervisão, estilos de liderança, pressão do tempo e clima organizacional.

Por outro lado, Amabile e Kurtzberg (2001) observaram que a pesquisa socioambiental também seguiu por um caminho micro, referindo-se a pequenos grupos de pessoas que colaboram entre si. Desse modo, reconheceu que as relações interpessoais em grupos, bem como eventos específicos na experiência de trabalho diária também funcionavam como fatores diretamente ligados à motivação intrínseca dos indivíduos (p. ex. AMABILE; KRAMER, 2011). Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) apontaram que uma série de estudos do tipo multiníveis investigaram como a coesão, a pose do grupo e o grau de cooperação entre os indivíduos afetam a eficácia e a criatividade dos membros em equipes de trabalho.

Como consequência dos trabalhos de Amabile (1983, 1996), outros modelos teóricos de criatividade foram propostos, com o intuito de integrar o ambiente social e a influência de múltiplos atores no resultado criativo individual. Em sua teoria do investimento da criatividade, Sternberg e Lubart (1991) propuseram que a criatividade é resultado da extensão com que seis recursos são combinados e utilizados, a saber: processos intelectuais, conhecimento, estilo intelectual, personalidade, motivação e contexto ambiental. Woodman, Sawyer e Griffin (1993) apresentaram um modelo interacionista de criatividade, no qual ela

foi estabelecida em um complexo sistema de interações entre o indivíduo e seu ambiente no trabalho em diferentes níveis da organização. Outro autor influente foi Ford (1996), cujo modelo de ação criativa individual dentro de configurações organizacionais considerou que a criatividade é uma escolha influenciada tanto pela motivação, conhecimento e habilidades, quanto pelo sentido de ação social.

Apesar da grande influência dos fatores socioambientais, a análise da literatura desenvolvida desde a contribuição introdutória de Guilford evidenciou que a pesquisa da criatividade nas configurações organizacionais se concentrou em sua perspectiva individual. Como resultado, a maior parte dos estudos buscou compreender como os fatores situacionais e as relações ou posições dos indivíduos em seus ambientes dão forma ao resultado criativo individual (HARGADON; BECHKY, 2006). Para Rietzschel, De Breu e Nijstad (2009), embora plausíveis, os modelos de criatividade elaborados não distinguem claramente os diferentes estágios ou facetas do desempenho criativo. Assim, é possível afirmar que a ênfase tradicional dessa pesquisa intensificou três aspectos principais: (1) identificação e seleção de indivíduos criativos; (2) gerenciamento de indivíduos criativos; e (3) identificação e gerenciamento de fatores contextuais relacionados aos indivíduos criativos. Em todos estes aspectos, tanto indivíduo quanto o contexto foram considerados estáveis.

Amabile e Krutzberg (2001) referiram-se à sinergia criativa manifestada em nível de equipe, relacionando-a as situações nas quais as ideias criativas são geradas por grupos em vez de serem geradas por uma pessoa (AMABILE; KRUTZBERG, 2001). Apesar da crescente importância do nível coletivo nas organizações modernas, em que a sinergia criativa é determinante, Bissola e Imperatori (2011) afirmaram que poucas contribuições estudaram a dimensão coletiva dos processos de criatividade dentro das organizações. Consistentemente, Shalley, Zhou & Oldham (2004) ressaltaram que pesquisas crescentes lidam com processos criativos coletivos, mas estudos sobre modelos abrangentes de criatividade coletiva ainda são escassos.

Embora pesquisas sobre *brainstorms* tenham fornecido entendimentos valiosos acerca da criatividade coletiva, Amabile e Krutzberg (2001) ressaltaram que a maioria dos estudos foi realizada em ambientes de laboratórios, sendo os participantes reunidos apenas para a finalidade das pesquisas. Os autores sugeriram que a falta de contexto entre os indivíduos estudados pode ter limitado o sucesso do trabalho em grupo, já que grande parte dos experimentos identificou dificuldades relacionadas ao processo criativo em equipe.

Ainda que alguns estudos tenham investigado o *brainstorm* em contextos organizacionais reais (p. ex. PAULUS; LAREY; ORTEGA, 1995; SUTTON; HARGADON,

1996), estes não consideraram as interações que ocorrem em diferentes momentos nas organizações, os quais ultrapassam as reuniões formais constituídas especificamente para geração de ideias e soluções criativas. A esse respeito, Lampel, Lant e Shamsie (2000, p. 265) observaram que, em estruturas organizacionais modernas, baseadas em modelos mais planos e flexíveis, o conhecimento e a criatividade se caracterizam como recursos “amorfos”, isto é, eles não podem ser claramente definidos e emergem de fontes inesperadas. De maneira similar, Hargadon e Bechky (2006) argumentaram que quando os indivíduos não possuem o conhecimento e a capacidade necessários para conceber soluções criativas sozinhos, eles buscam outras formas de alcançá-las por meio de momentos de esforço coletivo, que se realizam em interações não necessariamente planejadas.

2.3 EM DIREÇÃO À CRIATIVIDADE COLETIVA

Conforme discutido na seção anterior, a pesquisa em psicologia organizacional foi a primeira a abordar o domínio da criatividade no âmbito das organizações, gerando uma compreensão significativa a seu respeito. Posteriormente essa pesquisa foi incorporada ao campo da gestão, buscando aprimorar o desempenho criativo individual e organizacional. Porém, para Bissola e Imperatori (2011) ambas as pesquisas assumiram que suas contribuições deveriam ser na análise e proposição de estruturas, empregos e sistemas para permitir que os funcionários se comportassem de maneira criativa, a despeito de constrições organizacionais, tais como: formalização, hierarquia, regras e visão mecanicista.

De maneira semelhante, Rietzschel, De Breu e Nijstad (2009) afirmaram que os pesquisadores da psicologia organizacional criaram modelos bastante elaborados, porém demasiadamente específicos do processo criativo e das variáveis que afetam o desempenho criativo. Estes autores ressaltaram que essa pesquisa adotou ora uma abordagem excessivamente analítica, ora uma visão reducionista (RIETZSCHEL; DE BREU; NIJSTAD, 2009). Pelo excesso de análise, Rietzschel, De Breu e Nijstad (2009, p. 1) explicaram que a pesquisa focou estágios isolados e únicos da criatividade do grupo, enquanto que a carência de análise (reduccionismo) se manifestou no tratamento do desempenho do grupo como “uma construção única e unitária”. Em contrapartida, diversos autores preconizaram por uma visão da criatividade em grupo como uma sequência multidimensional de comportamentos que se desdobram em diversos processos, tais como descoberta de problemas, geração de ideias, seleção de ideias, implementação de ideias, etc. (HARGADON, 2003; RIETZSCHEL; DE BREU; NIJSTAD, 2009; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008; THOMPSON, 2017).

Assim, a partir da década de 2000, um conjunto de estudos sobre a criatividade organizacional começou a se voltar para os processos criativos que ocorrem no nível coletivo, especialmente em decorrência da crescente presença de equipes como unidades de trabalho nas organizações (p. ex. GINO *et al.*, 2007; HARGADON; BECHKY, 2006; KOCH *et al.*, 2017; PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014; WENZEL; SENF; MAIBIER, 2017). Atualmente, há bastante confiança no trabalho em equipe e uma suposição na literatura gerencial de que os grupos têm grande potencial para a criatividade. Fatores como o dinamismo dos ambientes contemporâneos e a complexidade dos problemas exigem soluções coletivas que combinem habilidades, esforços e criatividade de pessoas com perspectivas diversas (BROWN; EISENHARDT, 1998, FLORIDA; GOODNIGHT, 2005). Em arranjos organizacionais compartilhados, a contribuição de cada membro pode proporcionar a criatividade coletiva, a partir de *insights* criativos resultantes das interações entre os atores (HARGADON, 2003, 2008).

Alguns pesquisadores empregaram o termo *abrasão criativa* para denominar o conjunto de ações protagonizadas por indivíduos que buscam solucionar problemas criativos que exijam interação em equipe, e não apenas ação individual (p. ex. GINO *et al.*, 2007; SKILTON; DOOLEY, 2010). Em estudo sobre cooperação em equipes e a *abrasão criativa*, Skilton e Dooley (2010) constataram que, embora os projetos criativos sejam movidos pela convergência, em diversos momentos as equipes precisam gerar ideias, divulgá-las, discuti-las e melhorá-las, superando, portanto, a figura do gênio por trás da ideia.

Acerca desse contexto, Gino *et al.* (2007) observaram que a criatividade organizacional não se restringe a uma explosão de pensamentos individuais inventivos. De modo similar, Slavich e Svejnova (2016) consideraram que o aprimoramento dos processos criativos coletivos exige práticas menos orientadas para motivação e resultados de nível individual. As autoras sugeriram que a gestão deve favorecer a interação coletiva por meio de encontros tanto planejados quanto fortuitos, os quais propiciam faíscas criativas entre os indivíduos (SLAVICH; SVEJENOVA, 2016). Para Ziebro e Northcraft (2009, p. 136), o coração da criatividade está em ver as coisas de forma diferente do usual, o que, segundo os autores, “geralmente requer ver as coisas através dos olhos de outra pessoa”. Por essa razão, estes autores defenderam a necessidade de uma maior compreensão acerca das diversas dinâmicas coletivas que podem facilitar a criatividade em grupo (ZIEBRO; NORTHCRAFT, 2009).

Por certo, o processo criativo coletivo é inevitavelmente relacional, pois envolve interação entre as pessoas, representando uma importante alavanca motivacional para as

organizações (BARUAH e PAULUS, 2009). Além disso, a interação e a comunicação proporcionadas por um contexto relacional facilitam o potencial de “ver o mundo de novo”, que é fundamental para o desenvolvimento do pensamento criativo (CLARK, 1972 *apud* ZIEBRO e NORTHCRAFT, 2009, p. 136). Desse modo, o que a pesquisa sobre criatividade coletiva vem destacando é que esse processo se refere, sobretudo, a uma estimulação cognitiva coletiva, pois envolve o compartilhamento de ideias, conceitos, conhecimento e perspectivas entre os indivíduos (BARUAH; PAULUS, 2009; CARMELI; DUTTON; HARDI, 2015; HARGADON, 2003, HARGADON e BECHKY, 2006; PAULUS; BROWN, 2007; PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014; RIETZSCHEL; DE BREU; NIJSTAD, 2009, SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). A base teórica para esta pesquisa reside na psicologia cognitiva, da qual se extraiu o conceito de cognição coletiva, que é explorado a seguir.

2.3.1. Cognição Criativa

O trabalho de Kurtzberg e Amabile (2000, p. 289) propôs novas possibilidades para que a pesquisa olhasse a criatividade também em nível coletivo, convocando os estudiosos para explorar “a evolução das ideias à medida que progridem de uma mente para outra”. Entre os estudos que se seguiram, Shalley e Perry-Smith (2008) nomearam de cognição criativa o conjunto de processos que levam indivíduos e equipes a maneiras mais criativas de abordar e solucionar problemas. As autoras explicaram que a premissa fundamental da cognição criativa é a de que:

[...] todos os indivíduos têm alguma capacidade de serem criativos, em contraste com as abordagens da criatividade baseadas em traços, as quais assumem que alguns indivíduos são mais criativos do que outros devido às características da personalidade inata (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008, p. 25).

Assim, para produzir resultados criativos, os indivíduos primeiro precisam se envolver em certos processos cognitivos que lhes auxiliem na solução criativa de problemas. Perry-Smith e Shalley (2014) mencionaram que, embora exista uma variedade de possíveis processos cognitivos, a cognição criativa envolve fundamentalmente dois estágios: (1) Identificação e formulação dos problemas; (2) Amplitude conceitual.

O primeiro estágio se refere ao reconhecimento do problema, bem como das oportunidades criativas que podem acompanhá-lo (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). Nessa fase, os problemas também podem ser reformulados de diferentes maneiras, de acordo com os diversos repertórios disponíveis para os indivíduos (STERNBERG; LUBART, 1991).

Já o estágio de amplitude conceitual engloba um conjunto de processos cognitivos que visam explorar criativamente os problemas, podendo ser realizados por combinação ou expansão conceitual (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). De acordo com Shalley e Perry-Smith (2008) a combinação conceitual é a síntese ou fusão de conceitos previamente separados para criar uma nova ideia. Nessa ação de combinar, algumas informações antigas podem ser relevantes para novos problemas, permitindo a geração de soluções mais complexas (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). As autoras explicaram ainda que: “[...] às vezes, os indivíduos podem recuperar as estruturas cognitivas existentes da memória, formar associações entre essas estruturas ou combiná-las, e transformar estruturas existentes em novas formas” (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008, p. 27).

Acerca da expansão conceitual, Shalley e Perry-Smith (2008) revisitaram o conceito de pensamento divergente de Joy Paul Guilford (1967), por meio do qual em algumas circunstâncias os indivíduos pensam em diferentes categorias ou domínios de conhecimento, em vez de pensar em linhas consistentes e previsíveis. As autoras observaram que, de um modo geral, a expansão conceitual conduz a uma quantidade maior de ideias, resultando em soluções mais criativas ou incomuns (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). Elas acrescentaram ainda que mecanismos mentais, tais como analogias e associações entre objetos e conceitos díspares podem permitir que “[...] os indivíduos modifiquem conceitos adaptando diferentes perspectivas e transferindo informações de um domínio para outro” (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008, p. 27).

Na perspectiva da criatividade como um processo coletivo, os recursos individuais (p. ex. ideias, conceitos, conhecimento e perspectivas) são recuperados da memória dos indivíduos pelo coletivo, compartilhados e processados pelos demais membros do grupo (BARUAH; PAULUS, 2009; HARGADON; BECHKY, 2006; PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014;). O resultado potencial desse processo é uma ampla gama de soluções e novas ideias, algumas das quais podem ser ainda mais elaboradas, combinadas ou integradas para se tornarem os principais produtos do grupo (BARUAH; PAULUS, 2009). Nesse sentido, além da simples complementaridade de competências, o benefício adicional da colaboração em grupo reside na estimulação da cognição criativa, proporcionada tanto no estágio de definição dos problemas quanto no de amplitude conceitual (BARUAH; PAULUS, 2009; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008; ZIEBRO; NORTHCRAFT, 2009).

Enquanto alguns estudos buscam entender a criatividade e a inovação no nível da empresa, concentrando-se na estrutura organizacional e na estratégia, nessa perspectiva de pesquisa a criatividade organizacional é analisada no nível intermediário das atividades

(HARGADON; BECHKY, 2006). Por esse ângulo, o contexto torna-se particularmente importante quando se busca entender a criação de composições complexas, como é o caso do objeto do estudo empírico desta pesquisa (COLDEVIN *et al.*, 2018; ELSBACH; BECHKY, 2007). Dessa forma, este estudo identificou no modelo de Hargadon e Bechky (2006) uma lente conveniente para investigar os diversos insumos que produzem as soluções criativas complexas e como eles são interconectados por micro interações criativas. Destarte, segue-se a apresentação do modelo.

2.3.2. Um Modelo de Criatividade Coletiva

Baseando-se em conceitos da psicologia cognitiva, Hargadon e Bechky (2006) realizaram um estudo qualitativo junto a equipes de consultores e *designers* de produto, buscando conhecer como se davam seus processos criativos na geração de ideias e soluções para os problemas no trabalho. A partir dos resultados obtidos no estudo, Hargadon e Bechky (2006) propuseram um modelo inicial para a criatividade coletiva, o qual embasa o estudo empírico proposto nesta pesquisa. O modelo é explicado ao final desta seção e as categorias de análise nas subseções seguintes.

O trabalho de Hargadon e Bechky (2006) insere-se numa corrente relativamente recente da pesquisa sobre criatividade, que se concentra em como a criatividade organizacional é inerente à prática coletiva (p. ex. COLDEVIN *et al.*, 2018; OBSTFELD, 2012; SAWYER; DEZUTTER, 2009; SONENSHEIN, 2014). Esses estudos reconhecem a necessidade de saber mais sobre as interações sucessivas, por meio das quais as pessoas nas organizações desenvolvem e avaliam ideias (COLDEVIN *et al.*, 2018).

Hargadon e Bechky (2006) fizeram observações e entrevistas em quatro diferentes organizações que trabalham por meio de projetos e dependem fortemente da criatividade de seus colaboradores para gerar soluções e agregar valor a seus produtos e serviços. A análise dos dados coletados indicou que, na grande maioria das situações acompanhadas, as soluções propostas para novos problemas se basearam em experiências passadas dos indivíduos ou das próprias empresas em problemas antigos. Esse processo de pensamento foi descrito por Hargadon (2008) como raciocínio analógico e ocorre quando um indivíduo reconhece na nova situação semelhanças com outras que enfrentou no passado. O autor acrescenta que – ao contrário do que o senso comum propaga – as ideias criativas não surgem quando as pessoas pensam ‘fora da caixa’, mas sim quando elas pensam em ‘outras caixas’ (HARGADON, 2008).

Embora a psicologia cognitiva seja bastante útil para entender os processos temporários da criatividade individual, uma particularidade a ser destacada é que não há garantia de que os indivíduos usem seus conhecimentos passados para gerar soluções novas e criativas (HARGADON; BECHKY, 2006; HARGADON, 2008). Isso acontece porque os mesmos mecanismos que possibilitam que os indivíduos deem sentido às situações novas relacionando-as com situações antigas, podem também encorajá-los a mal interpretá-las e não vê-las necessariamente como oportunidades para *insights* criativos (HARGADON; BECHKY, 2006; HARGADON, 2008). Assim, Hargadon e Bechky (2006) propuseram que a geração de soluções criativas está profundamente associada com a etapa de reconhecimento e formulação dos problemas. A partir de Getzels (1975), eles argumentaram que a definição de um problema permite identificar qual conjunto de soluções é considerado relevante em determinado contexto (HARGADON; BECHKY, 2006). Em contextos organizacionais que valorizam o trabalho criativo (ou que dependem dele) para agregar valor a seus produtos e serviços, a criatividade pode se configurar como “a meta geral do sistema”, pela qual a organização busca a criatividade como um sistema global e não apenas em alguns componentes individuais ou subsistemas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 1999, p. 36). Nesse sentido, as organizações podem se beneficiar quando as pessoas se juntam para trabalhar coletivamente na definição e resolução de problemas, possibilitando que as informações e as decisões fluam de modo informal e favoreçam a criatividade e a inovação (MINTZBERG, 2009).

Outras pesquisas já haviam explorado como as organizações inovadoras transferem e conectam as ideias ao longo do tempo entre os projetos (p. ex. AJMAL e KOSKINEN, 2008; HARGADON, 2003). Porém, esse conjunto de pesquisas não explora “a natureza e as origens desses momentos particulares quando ocorrem tais conexões” (HARGADON e BECHKY, 2006, p. 486). Analisando a criatividade coletiva por meio de suas dimensões intersubjetivas, Hargadon e Bechky (2006) argumentaram que a ocorrência de momentos criativos nas organizações leva à construção conjunta de novos significados, dando origem às ideias criativas. A noção de momento criativo é explorada no trecho a seguir:

Em vez de se concentrar nas variáveis grupais e organizacionais que compõem o contexto contínuo de criatividade, essa perspectiva reconhece a fugaz coincidência de comportamentos que desencadeiam momentos em que emergem ideias criativas. E ao invés de ver este momento de ‘eureka’ como uma competência única da cognição individual, essa perspectiva se concentra nos insights que emergem nas interações entre indivíduos (HARGADON e BECHKY, 2006, p. 484, grifo dos autores).

Na prática, os momentos criativos se constituem em ocasiões em que os indivíduos se reúnem para trocar impressões, redefinir e resolver problemas de tal forma que sozinhos não poderiam ter feito. Sem desconsiderar o papel das contribuições individuais e dos aspectos organizacionais como influentes nos resultados criativos dos grupos, essa perspectiva da criatividade é entendida como um processo que se desenrola ao mesmo tempo nos indivíduos e no contexto organizacional (HARGADON; BECHKY, 2006).

A base teórica que embasa o conceito de momento criativo encontra-se nas noções de cognição coletiva e *mindfulness* de Weick e Roberts (1993). A cognição coletiva ajuda a explicar os processos cognitivos supraindividuais que ocorrem nas organizações (HARGADON; BECHKY, 2006). Weick e Roberts (1993) descreveram as organizações como sistemas frouxamente unidos, constituídos por inúmeros processos de interações sociais, nas quais se localiza a cognição coletiva. Os autores vislumbraram que, quando as práticas de interação social são conduzidas de maneira atenciosa e cuidadosa, passam a compor determinadas qualidades que proporcionam o surgimento de uma mente coletiva. Agir por influência da mente coletiva significa agir criticamente, com propósito e de modo vigilante, de maneira que a presença de uma mente coletiva forte implica, também, um sistema mais fortemente estruturado (WEICK; ROBERTS, 1993).

Embora exista um potencial para que os momentos da mente coletiva surjam em qualquer grupo, Weick e Roberts (1993) identificam o papel crítico da interação entre as pessoas e do engajamento consciente dos indivíduos nos desafios da organização, para moldar a maneira e a extensão com a qual a cognição coletiva ocorre em um momento particular. Dessa forma, o *mindfulness* descreve a quantidade de atenção e esforço que os indivíduos atribuem a uma determinada tarefa ou interação. Com relação à contribuição do *mindfulness* para o processo criativo coletivo, Hargadon e Bechky (2006, p. 486) descreveram que:

A participação em interações grupais, como resultado, torna-se um produto não de associação ou presença dentro de um grupo, mas da atenção e energia que um indivíduo compromete em uma interação particular com outras pessoas do grupo. Através da interpretação consciente dos membros do grupo para uma experiência contínua e para geração consciente de ações apropriadas, a cognição coletiva conecta ideias e experiências individuais de forma a redefinir e resolver as demandas de situações (HARGADON E BECHKY, 2006, p. 486).

A perspectiva da cognição coletiva aliada à compreensão da criatividade como reconexão de ideias e soluções possibilita a compreensão dos momentos criativos (HARGADON; BECHKY, 2006). Em ambientes com alta exigência criativa, é provável que os indivíduos deixem suas mentes acessíveis à “brincadeira combinatória caótica”,

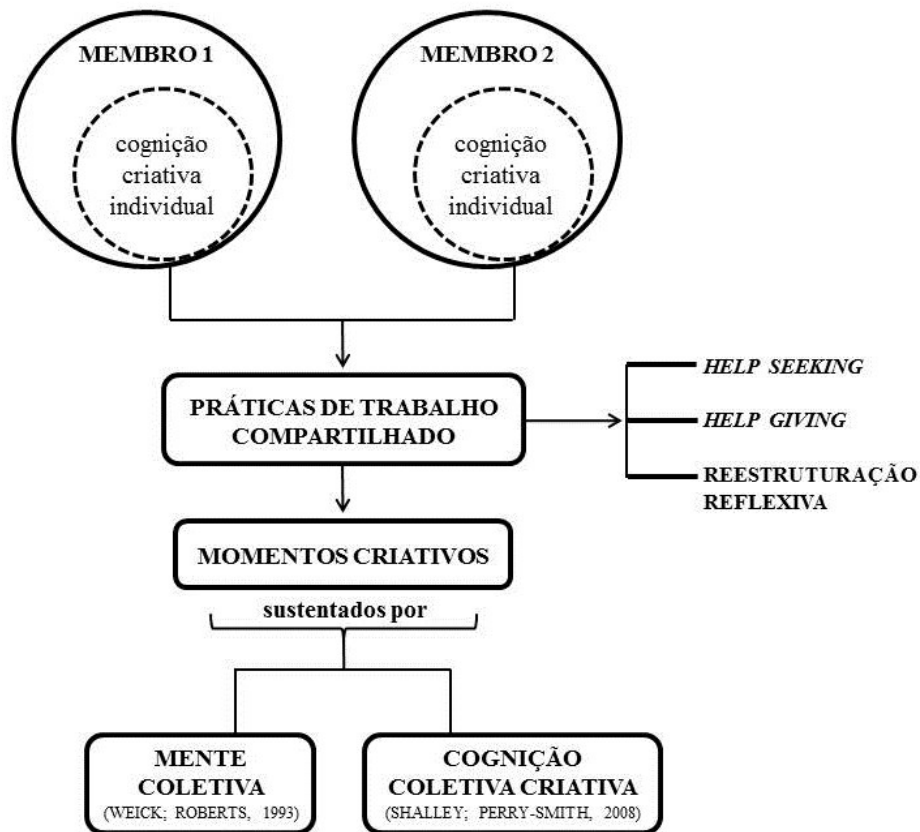
procurando sentido tanto em estímulos e eventos fortuitos do mundo exterior, quanto recuperando matérias de suas memórias (HARGADON, 2008, p. 330). No trecho a seguir, descreve-se como a cognição criativa se manifesta nos indivíduos percebidos como mais criativos:

Ao invés de acreditar que eles já viram tudo, ou pelo menos viram tudo o que vale a pena ver, aqueles com o hábito de encontrar conexões inesperadas começam a reconhecer em cada nova pessoa que encontram, em cada nova ideia que ouvem e em cada novo objeto que encontram, o potencial para novas combinações com outras (HARGADON, 2008, p. 330).

A ação ou os comentários de uma pessoa, quando considerados por outras, moldam o entendimento delas e formam novas ações ou comentários que, por sua vez, quando atendidos por outras, formam os próximos (HARGADON; BECHKY, 2006). Assim, em termos sociais, a criatividade individual se beneficia da exposição geral aos *insights* e comentários de outros, os quais podem envolver tanto conversas relevantes para a tarefa quanto aquelas que não são necessariamente específicas da tarefa (PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014).

A partir desse quadro, Hargadon e Bechky (2006) analisaram as situações e comportamentos que têm o potencial para desencadear tais momentos de criatividade coletiva e como eles eram suportados nas organizações em que realizaram o estudo. Os autores encontraram um conjunto de práticas de trabalho compartilhado inter-relacionadas que podem desencadear momentos de criatividade coletiva, sendo elas: *help seeking*, *help giving* e reestruturação reflexiva. A Figura 2 apresenta a relação entre cognição criativa individual, práticas de trabalho compartilhado, momentos criativos, mente coletiva e cognição coletiva criativa.

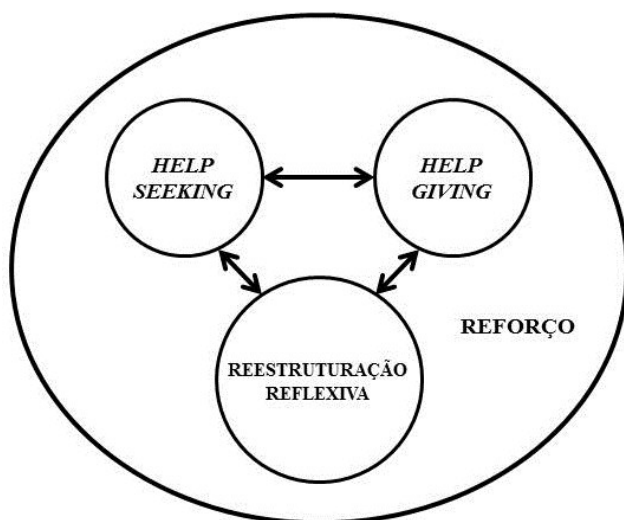
Figura 2 – Elementos individuais e coletivos relacionados aos momentos criativos



Fonte: A autora (2019).

Dessa forma, o modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006) propõe que as três práticas de trabalho compartilhado podem beneficiar a criatividade das equipes nas organizações. Além disso, o modelo aponta um elemento indispensável à criatividade coletiva, denominado Reforço, e abrange os valores e crenças compartilhados que recompensam e promovem a solução coletiva de problemas. A Figura 3 sintetiza o modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006), mostrando a inter-relação entre as três práticas de trabalho compartilhado e sua correlação com o reforço.

Figura 3 – Modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006)



Fonte: Hargadon e Bechky (2006).

O trabalho de Hargadon e Bechky (2006) insere-se numa corrente relativamente recente da pesquisa sobre criatividade, que se concentra em como a criatividade organizacional é inerente à prática coletiva (p. ex. COLDEVIN *et al.*, 2018; OBSTFELD, 2012; SAWYER; DEZUTTER, 2009; SONENSHEIN, 2014). Esses estudos reconhecem a necessidade de saber mais sobre as interações sucessivas, por meio das quais as pessoas nas organizações desenvolvem e avaliam ideias (COLDEVIN *et al.*, 2018).

Assim, baseando-se no modelo de Hargadon e Bechky (2006), este estudo empregou as práticas de trabalho compartilhado e o reforço como categorias de análise, com objetivo de conhecer como esses elementos se relacionam com as soluções criativas desenvolvidas nas empresas pesquisadas. Na sequência, são detalhados o *help seeking*, *help giving*, reestruturação reflexiva e reforço.

2.3.2.1 *Help seeking*

A ajuda no local de trabalho – ou a “devoção voluntária de tempo e atenção para ajudar no trabalho dos outros” (HARGADON; BECHKY, 2006, p. 489) – é fundamental para o funcionamento de muitas organizações. A busca de ajuda (denominada neste estudo de *help seeking*) descreve as atividades que ocorrem quando um indivíduo reconhece que tem um problema que não consegue resolver sozinho e procura ajuda de outras pessoas (HARGADON; BECHKY, 2006). Enquanto alguns contextos organizacionais proporcionam mecanismos formais e informais que incentivam comportamentos de busca de ajuda entre as

equipes, outros tendem a recompensar o ‘lobo solitário’ que resolve os problemas de forma individual (GRANT; PATIL 2012). Grodal, Nelson e Siino (2015) comentaram que em muitas organizações o *help seeking* encerra alguns custos sociais, pois pode repercutir como incapacidade de resolver problemas por conta própria. Nesses contextos, os indivíduos podem não procurar ajuda, mesmo quando esta é necessária e disponível. Por outro lado, Hargadon e Bechky (2006) argumentaram que essa situação pode ser atenuada por meio de um clima organizacional que suporte erros, dúvidas e que favoreça a confiança.

Investigando a literatura sobre a ajuda em contextos organizacionais, Grodal, Nelson e Siino (2015) constataram que uma parcela mínima da pesquisa aborda a iniciação de encontros de ajuda na perspectiva do buscador de ajuda. Os autores defenderam que essa omissão pode ser particularmente problemática, considerando a crescente importância de trabalhos interdependentes e com foco em criatividade e inovação, para os quais a ajuda mútua é vital (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). Em indústrias criativas e negócios focados em tecnologia, por exemplo, os resultados comerciais positivos dependem da criatividade em projetos muitas vezes complexos. Além do compartilhamento da carga de trabalho e do conhecimento já existente, a busca por ajuda está relacionada com o desenvolvimento de novos conhecimentos e soluções para os negócios (AMABILE; FISHER; PILLEMER; 2014).

Grodal, Nelson e Siino (2015) observaram que a literatura trata a maioria dos encontros de ajuda como independentes. Mesmo quando reconhece que um encontro pode influenciar o outro, a justificativa reside apenas na reciprocidade, quer dizer, o ajudante em uma ocasião pode se tornar um solicitante de ajuda em um próximo momento. Porém, em ambientes que promulgam a ajuda mútua tais interações podem se desdobrar por períodos mais longos, revelando um processo de envolvimento cognitivo e emocional que pode ir além de um fenômeno diádico, configurando-se como um comportamento de grupo (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). A esse respeito, Okhuysen e Bechky (2009) argumentaram que uma cultura de ajuda nutre as diferenças, pois facilita a aproximação dos indivíduos e a comunicação aberta, pela qual expressam suas ideias e pontos de vista diversos. Além disso, grupos imbuídos de comportamentos de *help seeking* são mais aptos a vivenciar também uma cultura de resolução de problemas, e não de personalidades, estimulando a criação de novas ideias (OKHUUSEN; BECHKY, 2009).

De maneira semelhante a Hargadon e Bechky (2006), o estudo de Grodal, Nelson e Siino (2015) analisou os comportamentos de ajuda em equipes de desenvolvedores de *softwares* e encontrou suporte para a teorização daqueles autores de que uma rotina de ajuda

serve para capacitar e apoiar a criatividade. No modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006), o *help seeking* desempenha um papel primordial para propiciar os momentos criativos coletivos. Além do elemento temporal (pois normalmente antecede o *help giving* e a reestruturação reflexiva) o *help seeking* é determinante para os padrões de interações que precipitam os momentos criativos, tendo em vista que o processo criativo para resolução de problemas depende de quem é convidado a participar da interação por meio de um pedido de ajuda.

A pesquisa de Grodal, Nelson e Siino (2015) revelou três elementos significativos para o *help seeking*, os quais acrescentaram particularidades à literatura sobre o tema. Além disso, tais elementos foram de grande relevância para este estudo, pois seus procedimentos metodológicos contaram com a observação de comportamentos de *help seeking* em organizações profissionais. O primeiro elemento refere-se às ferramentas de representação, isto é: “objetos físicos ou virtuais usados para denotar aspectos de um problema” e que desempenham um papel essencial no *help seeking*, particularmente na criação de um engajamento cognitivo com o ajudante (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015, p. 146). Segundo Grodal, Nelson e Siino (2015), as ferramentas de representação tanto podem servir para conquistar a atenção do ajudante, criando uma mobilização conjunta (ajudado-ajudante), quanto podem possibilitar um engajamento continuado durante a interação. Alguns exemplos de ferramentas de representação são esboços, esquemas, desenhos técnicos e protótipos.

Já o segundo elemento a ser considerado nas interações de *help seeking* é a natureza das tarefas. Grodal, Nelson e Siino (2015) argumentaram que tarefas bem definidas permitem que os buscadores de ajuda procurem informações específicas, por meio de perguntas restritas. Por outro lado, tarefas ambíguas são mais difíceis de resolver, podendo levar a interações de ajuda estendidas. A esse respeito, Grodal, Nelson e Siino (2015) observaram que nos casos de questões ambíguas, o solicitante de ajuda muitas vezes não sabia exatamente como estruturar o problema. Embora sejam capazes de detectar que precisam de ajuda, indivíduos que se deparam com questões ambíguas podem enfrentar grande incerteza na medida em que “não sabem o que não sabem” (adaptado de GRODAL; NELSON; SIINO, 2015, p. 155).

Por fim, o terceiro elemento relacionado ao *help seeking* se constitui no contexto de trabalho no qual ele pode ocorrer, podendo se dar durante reuniões formais de trabalho, bem como em encontros de ajuda improvisados. Além das interações face a face, os autores destacaram também a ocorrência de interações em contextos tecnologicamente mediados, tais como ligações, *e-mail* e teleconferências. Porém, assim como Grodal, Nelson e Siino (2015),

a pesquisa de Amabile, Fisher e Pillemer (2014) encontrou que em determinados contextos organizacionais os sistemas tecnológicos demonstram menor relevância como meios para o *help seeking* do que as interações face a face.

2.3.2.2 *Help giving*

Embora as ações de *help seeking* se constituam em convites abertos a outros membros da organização para auxiliarem na resolução de problemas, elas nem sempre garantem a colaboração dos outros, tendo em vista que ajudar é um comportamento discricionário (AMABILE; FISHER; PILLEMER, 2014). A acessibilidade de um indivíduo envolve estar disponível, disposto, bem como ser capaz de ajudar. Amabile, Fisher e Pillemer (2014) argumentam que, embora o *help seeking* represente um compromisso aparentemente custoso tanto para o ajudante quanto para a organização, ele faz bastante sentido quando se considera a natureza dos trabalhos criativos, cujas tarefas abertas e complexas contam também com o acaso das interações para realçar seus resultados criativos. Hargadon e Bechky (2006) observaram que a pesquisa de cidadania organizacional já havia descrito a importância do fornecimento de ajuda (denominado neste estudo por *help giving*) como um comportamento extrafunção dos indivíduos nas organizações. Porém, esta pesquisa não relacionou esses comportamentos adicionais à criatividade nas organizações (HARGADON; BECHKY, 2006).

A concepção para o *help giving* em contextos organizacionais não representa um simples “sim” ou “não” do ajudante como resposta (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). As ações de *help giving*, ao contrário, se constituem em processos que visam dar a continuidade às interações iniciadas por quem pediu ajuda. Grodal, Nelson e Siino (2015) os denominaram de processos impulsionados, os quais ocorrem por meio do engajamento emocional e cognitivo contínuo. Enquanto o envolvimento emocional manifesta o interesse do ajudante com a questão, o engajamento cognitivo se refere às ações que possibilitam que o ajudante se aproxime do problema. Nesse sentido, Grodal, Nelson e Siino (2015) apontaram duas ações principais que caracterizam o engajamento cognitivo: (1) fazer pergunta(s) sobre o problema e (2) invocar uma ferramenta de representação. Grodal, Nelson e Siino (2015) enfatizaram a importância do engajamento emocional também como meio para encorajar os participantes a permanecerem engajados cognitivamente, gerando uma atenção coletiva que intensifica o senso de intersubjetividade.

Um apontamento acerca do *help giving* é que ele não é necessariamente diádico, quer dizer, um processo de ajuda pode evoluir ao longo do tempo para incluir um número crescente

de participantes, de acordo com o grau de complexidade do problema em questão. Outro fator determinante na característica e no tempo das interações de ajuda é a natureza das tarefas envolvidas. Solicitações de ajuda que chegam como questões claras podem ser facilmente retornadas com respostas igualmente claras (HARGADON; BECHKY, 2006). Por outro lado, no caso de tarefas ambíguas, as perguntas formuladas pelo buscador de ajuda podem ser erradas, sem sentido ou mesmo podem nem existir perguntas claras a serem feitas (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015; HARGADON; BECHKY, 2006). Essas situações fornecem evidências para o terceiro conjunto de atividades compartilhadas, entendidas como reestruturação reflexiva.

2.3.2.3 Reestruturação reflexiva

De acordo com Hargadon e Bechky (2006), a reestruturação reflexiva representa uma situação na qual os participantes de uma interação produzem um novo sentido para o que já conhecem, mediante um esforço engajado para compreender e propor uma solução a um problema. Quando uma situação problema chega a um indivíduo por meio uma ação de *help seeking* e este se compromete com a questão, o que se sucede são atividades compartilhadas, fundadas nos processos emocionais e cognitivos descritos anteriormente. Hargadon e Bechky (2006, p. 492) descrevem como o *help giving* precipita um momento criativo coletivo por meio da reestruturação reflexiva:

Ao invés de responder sem sentido à questão dada, ou desviá-la completamente, os momentos de criatividade coletiva envolvem considerar não só a questão original, mas também se há uma pergunta melhor a ser feita (HARGADON E BECHKY, 2006, p. 492).

Hargadon e Bechky (2006, p. 492) argumentaram que a interação proporcionada pela reestruturação reflexiva muda o lugar da criatividade do nível individual para coletivo, pois as contribuições de cada indivíduo “não só dão forma às contribuições subsequentes dos outros, como também fornecem novo significado às contribuições passadas dos outros”. Assim, a reestruturação reflexiva, enquanto um fenômeno de cognição coletiva, leva a maneiras mais criativas de abordar a solução de problemas (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008).

A reestruturação reflexiva se faz nas interações de trabalho compartilhadas, nas quais os indivíduos reconstroem os problemas, apresentam perspectivas diferentes, combinam pontos de vista, refletem sobre ações passadas e questionam as ideias levantadas, avaliando ativamente as diferentes opções em conjunto (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). Contudo,

Hargadon e Bechky (2006) sugerem que a reestruturação reflexiva possibilita o surgimento de novas ideias e *insights* quando os participantes do processo são capazes de acatar conscientemente as contribuições dos demais e alterar suas concepções prévias tanto sobre o problema quanto sobre as soluções relevantes. Assim, eles descrevem que nestes momentos: “a produção criativa não pode mais ser atribuída com precisão a qualquer indivíduo no encontro – à medida que as ideias de cada pessoa moldaram e foram moldadas pela interação” (HARGADON; BECHKY, 2006, p. 492). A reestruturação reflexiva pode, portanto, permitir que um grupo de indivíduos comece a pensar coletivamente (HARGADON; BECHKY, 2006; OKHUYSEN; BECHKY, 2009; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008).

Para Hargadon e Bechky (2006), pensar coletivamente numa solução criativa está relacionado com a presença de uma mente coletiva (WEICK; ROBERTS, 1993), que nessa situação se manifesta na escuta consciente e no enquadramento das contribuições dos outros. Assim, numa perspectiva de mente coletiva, o panorama sugerido por uma pessoa para um problema tem o potencial de alterar a consciência do outro para novas possibilidades que não haviam sido consideradas. Para Hargadon e Bechky (2006), essa flexibilidade para ver novas conexões entre as próprias experiências e conhecimentos com as experiências e conhecimentos dos outros permite que surjam novas interpretações para as situações, nas quais reside a criatividade coletiva.

A esse respeito, Grodal, Nelson e Siino (2015) constataram em seu estudo qualitativo de *help seeking* e *help giving* que em muitas das interações observadas, foram os próprios solicitantes de ajuda que propuseram uma resolução para um problema, a partir dos comentários propiciados pelos ajudantes. Dessa forma, a reestruturação reflexiva possibilita que coletivamente os indivíduos considerem e busquem possibilidades que possivelmente não surgiriam de outra forma (HARGADON; BECHKY, 2006).

2.3.2.4 Reforço

No modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006), as atividades de reforço são aquelas que fornecem apoio aos indivíduos à medida que se envolvem em *help seeking*, *help giving* e reestruturação reflexiva. Esse reforço é proporcionado por organizações que valorizam essas interações sociais, encorajando e, por vezes, recompensando atividades compartilhadas para resolução de problemas. Organizações que enxergam o processo criativo como um acontecimento estritamente individual dificilmente estimulam as interações coletivas para troca de ideias e busca de soluções (HARGADON; BECHKY, 2006). Nessas

organizações é mais provável figurar o ‘herói’ que resolve os problemas sozinho. Por outro lado, *help seeking* e *help giving* precisam de um ambiente no qual não sejam vistos como fraqueza ou incompetência, ou seja, a ajuda mútua tem de ser reconhecida e celebrada.

Hargadon e Bechky (2006) ressaltaram que, embora as interações criativas sejam momentâneas, o reforço e a estrutura de apoio que as empresas fornecem para tais momentos precisam ser duradouros. No entanto, Amabile, Fisher e Pillemer (2014) ressaltaram que tais ações precisam ser empregadas para reforçar, mas não legislar o comportamento, caso contrário podem não ter eficácia ou até mesmo resultar em efeitos contraditórios. Alguns exemplos de atividades de reforço são promoção, créditos e *status* para trabalhos destacados e indivíduos que contribuem para momentos de criatividade coletiva. Em relação ao *status*, Hargadon e Bechky (2006) notaram que as interações sociais também ofereciam uma oportunidade de os indivíduos demonstrarem os graus de dificuldade dos projetos em que já trabalharam como forma de valorizarem suas experiências passadas.

Um interessante exemplo de organização que enaltece o trabalho compartilhado é a empresa americana de *design* IDEO, cujos projetos são reconhecidos em todo o mundo pelo alto grau de inovação em diferentes setores. Além de comunicar abertamente a cultura desejada, a IDEO consolidou a ajuda mútua em toda a organização por meio de processos formais e papéis explícitos (AMABILE; FISHER; PILLEMER, 2014). Por exemplo, os funcionários têm permissão para aplicarem uma parcela de suas horas de trabalho como ajudantes ou conselheiros em projetos de outras equipes.

Além do reforço organizacional, Hargadon e Bechky (2006. p 493) argumentaram que os indivíduos que se engajam em atividades de trabalho compartilhadas recebem reforço “por quaisquer experiências positivas resultantes do envolvimento em *help seeking*, *help giving* e reestruturação reflexiva”. Para Grodal, Nelson e Siino (2015) a troca social proveniente de trabalho compartilhado pode criar um efeito positivo de realização conjunta. Os autores acrescentam que os sentimentos positivos resultantes das interações têm potencial para levar a um ciclo virtuoso, pelo qual os participantes e os que ajudam podem se tornar mais propensos a fornecer ajuda futura (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). Além disso, os comportamentos de ajuda recorrentes possibilitam a interação intensa entre os indivíduos e facilitam um processo de grupo efetivo, permitindo aos indivíduos construir objetivos comuns, aumentando o comprometimento e a participação dos membros (OKHUYSEN; BECHKY, 2009).

Assim, por meio da literatura apresentada e do modelo de criatividade coletiva empregado neste estudo, buscou-se acompanhar a mudança na maneira de conceber e

pesquisar a criatividade organizacional (CASTRO, 2018). Para a perspectiva mais recente, a criatividade passou a ser um atributo que pode ser desenvolvido e nutrido pelos indivíduos, grupos ou organizações. Para tanto, “exige contextos capazes de atrair, desenvolver e manter esse capital intelectual nas organizações” (CASTRO, 2019, p.29). Assim, essa perspectiva norteou a investigação empírica desta pesquisa, que buscou compreender a participação das práticas de trabalho compartilhado propostas por Hargadon e Bechky (2006) nas soluções elaboradas em estúdios de animação 2D, conforme metodologia definida a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa e dos objetivos propostos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação inicial que orientou esta pesquisa surgiu como um questionamento bastante genérico: Como as novas ideias são geradas nas organizações? Embora a literatura sobre inovação também discuta esse assunto, foi em estudos com foco na criatividade que a pesquisa encontrou uma conversa teórica (BANSAL; CORLEY, 2012) considerada mais próxima da questão motivadora. Mesmo considerando que criatividade e inovação caminham *pari passu*, a perspectiva adotada neste estudo considerou a criatividade uma capacidade fundamental para gerar novas ideias nas organizações (AMABILE, 1996), as quais podem levar à inovação.

Conforme o estudo avançou no referencial teórico sobre a criatividade, constatou-se que essa agenda de pesquisa se deu em três grandes ondas de estudos, as quais se diferenciaram pela forma de abordar o fenômeno da criatividade e sua ocorrência nas organizações (SLAVICH; SVEJENOVA, 2016; ZHOU; HOEVER, 2014). Considerando a perspectiva mais atual, o problema de pesquisa foi aperfeiçoado, com objetivo de fornecer uma contribuição teórica relevante para agenda em questão. Assim, a opção deste estudo foi abordar a criatividade organizacional como um fenômeno situado, característico de algumas estruturas organizacionais contemporâneas.

Tendo como principal referência o trabalho de Hargadon e Bechky (2006), o problema de pesquisa foi estruturado de maneira a relacionar fatores organizacionais, interações sociais e resultados criativos. Dessa forma, ele foi direcionado para um conjunto específico de práticas de trabalho que foram apontadas por Hargadon e Bechky (2006) como fortemente relacionadas às soluções e produtos desenvolvidos em organizações consideradas criativas. Na formulação do problema de pesquisa considerou-se ainda que os processos criativos coletivos geram resultados que podem ser observados sob a forma de soluções ou produtos fornecidos pelas organizações (AMABILE, 1996; JOO; MCLEAN; YANG, 2013).

Outro fator que influenciou a especificação do problema de pesquisa foi a escolha intencional em estudar a criatividade em negócios pertencentes à indústria criativa. Essa definição ocorreu por duas razões principais: (1) devido à criatividade ser vital para esse setor,

admitiu-se que o fenômeno seria observado com mais intensidade nesses ambientes; (2) a experiência profissional da pesquisadora em negócios desse setor favoreceu o contato com empresas e profissionais para a coleta de dados.

Portanto, a partir da fundamentação teórica apresentada, bem como dos fatores anteriormente mencionados, o estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: **Como as práticas de trabalho compartilhado se relacionam com as soluções criativas alcançadas por estúdios de animação?**

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para Creswell (2010), um relatório de pesquisa deve apresentar as etapas do estudo, que passam pela definição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Enquanto o objetivo geral corresponde ao problema de pesquisa, os objetivos específicos são alcançados por meio das perguntas de pesquisa (CRESWELL, 2010). Gray (2012) afirmou que, assim como a estrutura conceitual, as perguntas de pesquisa permitem que o pesquisador enxergue onde se situam as fronteiras de seu estudo. No entanto, Gray (2012) também observou que, mesmo tendo estabelecido perguntas de pesquisa, o pesquisador tem de estar aberto a resultados novos e até inesperados, especialmente em estudos de natureza qualitativa. As perguntas de pesquisa que direcionaram este trabalho foram:

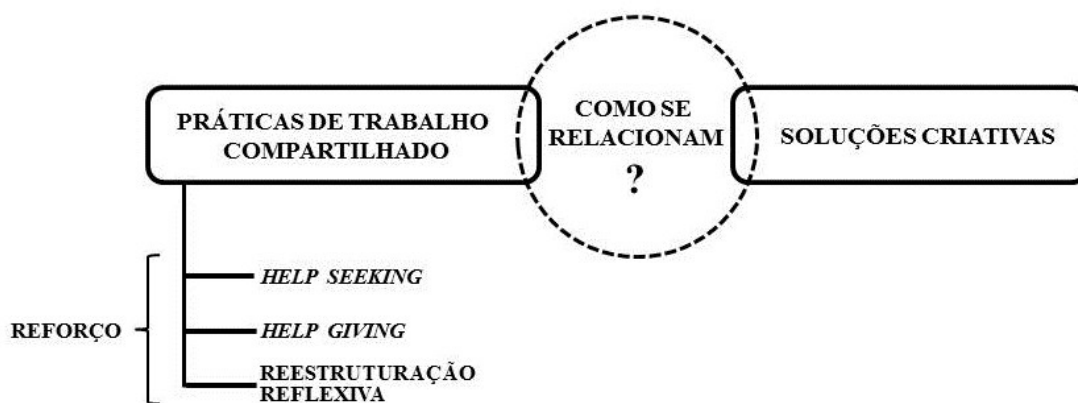
- a) Nas organizações estudadas, como ocorrem as práticas de trabalho compartilhado?
- b) De que maneira os resultados das interações nas práticas de trabalho compartilhado atuam como reforço para que os indivíduos se engajem em novas interações?
- c) Existem ações de gestão que reforçam a importância das práticas de trabalho compartilhadas para o alcance de soluções criativas? Quais seriam elas?
- d) De que maneira as práticas de trabalho compartilhado auxiliam os indivíduos a gerarem soluções criativas em suas atividades?

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Gray (2012) propôs uma abordagem denominada estrutura conceitual, a qual descreve, em narrativas ou em formatos gráficos, as principais categorias de análise que se pretende estudar. Essa abordagem é indicada para estudos de natureza qualitativa e seu intuito é ajudar a estabelecer um limite para a pesquisa (GRAY, 2012). No entanto, Gray (2012) observa que

esses limites não são fixos e podem se alterar ao longo do processo. Dessa forma, a Figura 4 exibe a estrutura conceitual elaborada para esta pesquisa, a qual engloba as categorias analíticas PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO, REFORÇO e SOLUÇÕES CRIATIVAS em um determinado setor econômico.

Figura 4 – Estrutura conceitual da pesquisa



Fonte: A autora (2019).

Para Creswell (2010) as categorias de análise reúnem elementos ou características de um objeto de estudo que podem ser observadas ou mesmo medidas. Fachin (2003) observou que as características que compoem as categorias analíticas podem se alterar com o decorrer do tempo, podendo ser usadas para analisar ou explicar o objeto de estudo. Assim, a definição de categorias analíticas buscou tornar a pesquisa mais precisa.

As categorias analíticas precisam estar ancoradas na fundamentação teórica do projeto, mas também devem estar em concordância com o objeto de estudo proposto. Dessa forma, elas devem ser conceituadas tanto por meio de definições constitutivas (DC) quanto por definições operacionais (DO) (CRESWELL, 2010). Enquanto as definições constitutivas se referem aos significados teóricos que são identificados na literatura, as definições operacionais descrevem as ocorrências correspondentes que são captadas em determinada realidade. As definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas são apresentadas na próxima seção.

3.3.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

A seguir, apresentam-se as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo: (1) PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO, (2) REFORÇO e (3) SOLUÇÕES CRIATIVAS. Por se tratar de um conjunto de práticas, a primeira categoria foi dividida em três subcategorias analíticas, seguindo o modelo de Hargadon e Bechky (2006). A definição das subcategorias analíticas foi proposta, *a priori*, como forma de orientar a coleta de dados. Porém, a estratégia desta pesquisa não excluiu a possibilidade de que surgissem subcategorias analíticas *a posteriori*, identificadas a partir dos dados coletados e fundamentadas no referencial teórico proposto, conforme apresentado no capítulo 4.

PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO

Definição constitutiva – Regimes de desempenho conduzidos por um conjunto de condutas ou maneiras de realizar de forma coletiva o trabalho criativo, as quais caracterizam um padrão de atuação persistente no tempo e num espaço situado (KRÄMER, 2017; NICOLINI, 2017).

Definição operacional – A operacionalização dessa categoria concentrou-se na identificação de ações protagonizadas por indivíduos que buscavam solucionar problemas criativos por meio de interações com outros indivíduos, e não apenas pela atuação individual. O detalhamento dessas ações se deu por subcategorias analíticas, descritas nos itens a seguir.

HELP SEEKING

Definição constitutiva – Busca ativa pela ajuda de uma ou mais pessoas empreendida por um indivíduo quando este identifica ou recebe uma situação problemática relacionada ao trabalho e reconhece que não consegue solucioná-la sozinho (AMABILE; FISHER; PILLEMER, 2014; GRODAL; NELSON; SIINO, 2015; HARGADON; BECHKY, 2006).

Definição Operacional – Verificou-se o *help seeking* nas ações dos indivíduos que procuravam mobilizar a atenção de colegas por meio de processos cognitivos e/ou emocionais, com o objetivo de pleitear ajuda para resolução de dúvidas ou problemas relacionados ao trabalho. Considerou-se que o *help seeking* podia ocorrer tanto por meio exclusivamente de conversas como também pelo emprego de ferramentas de representação, tais como desenhos, esquemas e vídeos, reproduzidos em papel e monitores de computador ou televisores.

HELP GIVING

Definição constitutiva – Disposição dos indivíduos em dedicar seu tempo e atenção para ajudar colegas em situações problemáticas, as quais podem fazer parte ou não das descrições de trabalho de quem fornece a ajuda (AMABILE; FISHER; PILLEMER, 2014; GRODAL; NELSON; SIINO, 2015; HARGADON; BECHKY, 2006).

Definição Operacional – Identificou-se o *help giving* nas ações de indivíduos que se engajavam, por meio de processos cognitivos e/ou emocionais, na resolução de dúvidas ou problemas e relacionados ao trabalho criativo. Considerou-se que o *help giving* podia ocorrer tanto por meio exclusivamente de conversas como também pelo emprego de ferramentas de representação, tais como desenhos, esquemas e vídeos, reproduzidos em papel e monitores de computador ou televisores.

REESTRUTURAÇÃO REFLEXIVA

Definição constitutiva – Comportamento consciente de todos os participantes de uma interação de *help seeking* e *help giving*, na qual cada um atende acolhe e constrói respeitosamente sobre os comentários e ações dos outros (HARGADON; BECHKY, 2006).

Definição Operacional – Verificou-se a reestruturação reflexiva em situações de interação, em que dois ou mais indivíduos estiveram engajados na resolução de problemas, geração de novas ideias ou aperfeiçoamento de soluções. Levou-se em conta que esse comportamento proporcionava soluções criativas aos problemas quando as pessoas envolvidas prestavam atenção às informações fornecidas pelo(s) outro(s) e as usavam para refinar e melhorar suas ideias originais. Ademais, considerou-se que a reestruturação reflexiva podia ocorrer tanto por meio exclusivamente de conversas, como também pelo emprego de ferramentas de representação, tais como desenhos, esquemas e vídeos, reproduzidos em papel e monitores de computador ou televisores.

REFORÇO

Definição constitutiva – Processo e produto do envolvimento dos indivíduos em práticas de *help seeking*, *help giving* e reestruturação reflexiva, motivados pela busca de soluções para problemas do trabalho (HARGADON; BECHKY, 2006).

Definição operacional – Identificou-se o reforço pela existência de valores organizacionais de apoio aos indivíduos, à medida que se empenham em práticas de trabalho compartilhado, caracterizado pela ocorrência de rotinas de ajuda e resolução coletiva de problemas nas organizações. Levou-se em consideração que o reforço podia ocorrer de duas maneiras: (1)

como consequência direta do envolvimento individual em práticas de trabalho compartilhado (p. ex., *help giving* como resposta reforça o *help seeking*); (2) como efeito de ações por parte das lideranças das organizações, no sentido de valorizar a solução colaborativa dos problemas.

SOLUÇÕES CRIATIVAS

Definição constitutiva – Ideias ou conceitos reconhecidos por um grupo como novos, úteis, corretos ou de valor para uma tarefa que possibilite vários caminhos para solução do problema, isto é, que seja heurística e não algorítmica (AMABILE *et al.*, 1996).

Definição operacional – A operacionalização dessa categoria foi realizada por meio do acompanhamento dos projetos em andamento, verificando a evolução das ideias e soluções ao longo dos projetos, por meio das ferramentas de representação e/ou de sua aplicação em determinadas tarefas ou etapas da produção de animação.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Apoiando-se na definição de Gray (2012), o propósito desta pesquisa foi classificado como descritivo. Para esse autor, os estudos descritivos buscam “desenhar um quadro” de uma situação, pessoa, grupo de pessoas ou evento, podendo mostrar também como os fenômenos estão relacionados entre si (GRAY, 2012, p. 36). Dessa forma, a descrição pretendida pelo estudo foi: como as interações sociais proporcionadas por práticas de trabalho compartilhado moldam novas perspectivas em situações problemáticas e recuperam conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, as quais são potencialmente relevantes para gerar novas ideias nas organizações.

Com relação a sua natureza, o estudo apresentou abordagem qualitativa, por buscar compreender o fenômeno de forma aprofundada, sem separá-lo da realidade em que está inserido (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012). Considerando que o estudo procurou observar como a criatividade ocorre naturalmente em determinados ambientes organizacionais, os dados qualitativos se mostraram mais adequados, pois permitiram a captura de detalhes e mecanismos que poderiam ter sido facilmente ignorados em dados quantitativos (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012).

Quanto à temporalidade, a perspectiva adotada foi de recorte transversal com aproximação longitudinal. Embora os dados tenham sido colhidos apenas uma vez, procurou-

se levar em consideração informações de períodos anteriores de tempo, especialmente em relação à recorrência de práticas de trabalho compartilhado nas organizações pesquisadas.

3.4.1 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso, pois se mostrou apropriado ao tipo de pergunta de pesquisa utilizado neste estudo, a qual se inicia com a palavra ‘como’. De acordo com Yin (2010), esse tipo de pesquisa assume um fenômeno como um processo composto de diversas etapas, de maneira que o estudo de caso possibilita uma explanação mais abrangente em termos das categorias envolvidas para sua compreensão.

Buscando aprofundar a análise acerca do contexto das *Adhocracias* criativas, adotou-se a estratégia de estudo comparativo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982). Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1982, p. 228), a análise comparativa possibilita ao pesquisador manter-se focado “na realidade concreta e complexa das organizações”, ao mesmo tempo em que lhe compromete a “adaptar suas exigências normativas a um sistema de referências múltiplas”. Outro aspecto importante é que na análise de organizações concretas, as tipologias organizacionais podem formar um quadro de análise *ex ante*, o qual auxilia na condução empírica do estudo comparativo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982). Para esta pesquisa, foi utilizada a tipologia das configurações organizacionais de Mintzberg (2009), sendo o foco específico nas *Adhocracias*.

Em relação à quantidade de casos, Bruyne, Herman e Schoutheete (1982, p. 229) observaram que: “a comparação intensiva de um pequeno número de casos similares permite, melhor do que um único caso, teorizar a respeito das próprias organizações”. Quando concebidos em menor número de casos, “os estudos comparativos podem abordar, separada ou simultaneamente, diversos níveis de análise da organização a fim de estabelecer relações entre as características de suas estruturas internas, de seus processos e de seu ambiente” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982, p. 231). Neste estudo, optou-se por realizar a análise dos casos simultaneamente, com objetivo de investigar as similaridades e diferenças entre as duas empresas pesquisadas. Uma vez apresentada a estratégia de pesquisa adotada, a próxima subseção trata dos critérios de seleção dos casos.

3.4.2 Seleção dos Casos

Em consonância com os conceitos apresentados no referencial teórico, a escolha dos casos partiu da concepção de negócio criativo, o qual se refere a uma empresa comercial que desenvolve bens, produtos ou serviços simbólicos e que utiliza as ideias como insumo principal para a geração de valor (FIRJAN, 2016; UNCTAD, 2010). É válido ressaltar que a opção pelo foco na indústria criativa não teve por objetivo reforçar qualquer noção de que somente as atividades desse setor são criativas, ou ainda, que criatividade e gerenciamento são contraditórios. A posição adotada foi a de que a configuração organizacional pode cultivar a criatividade em um ambiente particular. Na perspectiva deste estudo, tal particularidade está representada pelo conceito de *Adhocracia* criativa.

De acordo com a classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), são treze os segmentos criativos que constituem a Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2016). Entre eles, o estudo foi direcionado para o segmento de audiovisual, mais especificamente para a produção de animação. A escolha do segmento, bem como das organizações selecionadas, representa uma amostra teórica e não aleatória do fenômeno de interesse (HARGADON; BECHKY, 2006), justificada por quatro motivos, descritos a seguir.

Em primeiro lugar, considerou-se que, entre os diversos segmentos da indústria criativa, a animação comercial apresenta um equilíbrio adequado entre os aspectos culturais, tecnológicos e de negócios, resultando na coexistência de uma lógica artística e outra econômica (CHASTON, 2008). Conforme observado por Machado e Fischer (2017, p. 135), na animação comercial “tanto a criação artística, como a necessidade da gestão dos estúdios como ambiente de negócios estão presentes”.

Segundo, a complexidade intrínseca à produção de uma animação demanda o envolvimento de um grande número de pessoas, especialmente no caso de animações comerciais, as quais atendem a prazos muitas vezes limitados (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014). Nesse sentido, diferentemente de outras produções artísticas e culturais, em que o desenvolvimento encontra-se pulverizado e/ou individualizado, os estúdios de animação comercial costumam reunir fisicamente uma equipe de artistas e técnicos intensamente focados na concepção e produção de seus produtos audiovisuais.

Terceiro, embora a produção de animações se baseie em técnicas estabelecidas e bastante conhecidas pelos profissionais da área, um filme animado é composto de numerosas fases e elementos construtivos relevantes e interligados. Isso faz com que cada trabalho seja único e inédito, envolvendo diversas atividades e decisões criativas, que vão desde a definição

de um argumento (conceito), elaboração de roteiro, desenvolvimento de personagens e cenários, até a produção, ou seja, a animação propriamente dita (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014).

E em quarto, considerou-se que o forte aquecimento do mercado nacional de animação tem pressionado os produtores brasileiros a buscarem diferenciação e organizarem seus processos de criação e produção. Para Gatti Junior, Gonçalves e Barbosa (2014, p. 472), um dos maiores desafios para os estúdios de animação é a necessidade de inovar – mesmo dentro de uma estrutura comum – “para imprimir sua marca criativa e tornar sua animação diferente das demais”.

Em estudo acerca da gestão de pessoas no setor brasileiro de animação para televisão, Machado e Fischer (2017, p. 135) constataram que os estúdios profissionais referem-se a um caso peculiar, em que “o trabalho de criação artística e concepção dos desenhos engaja a criatividade no retorno de resultados financeiros para os estúdios”. Diante disso, considerou-se que os processos e desempenho dessas organizações ofereciam maior oportunidade para investigar a relação entre trabalho compartilhado e processos criativos.

Concluída a delimitação do setor a ser pesquisado, a seguir foram levantados os estúdios de animação atuantes em Curitiba. Para tanto, foram empregadas buscas na internet, bem como com contatos profissionais da pesquisadora. Os pontos de maior atenção na escolha foram: (1) a idade das empresas e (2) a quantidade de funcionários. Como o estudo buscava analisar práticas de trabalho, considerou-se que organizações muito jovens ou com poucos funcionários poderiam empregar tais práticas de maneira temporária ou apenas como forma de compensar a carência de pessoal. Outro fator determinante na seleção dos casos foi a autorização das organizações à permanência da pesquisadora em suas instalações, bem como à investigação detalhada de seus processos de trabalho.

O primeiro contato foi feito com a Cabong Studios, por meio de uma visita à empresa, realizada em maio de 2018. Na ocasião, os proprietários aceitaram prontamente participar do estudo. Após essa confirmação, a pesquisadora passou a buscar uma segunda empresa, tendo em vista a maior aproximação possível com o perfil da primeira. A organização levantada foi o Dogzilla Studio, que também aceitou o convite, formalizando sua participação em setembro de 2018. Os dados referentes às duas empresas que compõem este estudo são detalhados na Tabela 1. Ressalta-se que as organizações permitiram a veiculação de seus nomes por meio do preenchimento do Termo de Consentimento, apresentado no Apêndice 1. Quanto aos informantes optou-se pelo anonimato de todos, atribuindo-lhes códigos.

Tabela 1 – Empresas selecionadas para o estudo

Empresa	Ano de fundação	Qte. funcionários	de	Enquadramento legal
CABONG STUDIOS	2008	27		Sociedade Limitada
DOGZILLA STUDIOS	2008	17		Sociedade Limitada

Fonte: A autora (2019).

3.4.3 Protocolo de Estudo de Caso

Um protocolo de estudo de caso orienta o pesquisador durante o estágio de coleta de dados, reunindo diretrizes que foram estabelecidas *a priori* no projeto da pesquisa. Embora não seja considerado o instrumento de coleta de dados, o protocolo contém visão geral do estudo, na qual se encontram seus objetivos, perguntas de pesquisa, bem como os tópicos teóricos mais relevantes para auxiliar na fase de coleta (YIN, 2010). Além disso, abrange também os procedimentos de campo, incluindo os roteiros para observações e entrevistas e potenciais fontes de informação para cada item investigado (YIN, 2010). Assim, o protocolo é considerado uma medida para assegurar a confiabilidade do trabalho, sendo especialmente importante para estudos comparativos. O protocolo desta pesquisa está apresentado no Apêndice 2.

3.5 DADOS: TIPOS E FONTES

Fazem parte deste estudo dados primários e secundários (RICHARDSON, 2008). Os dados primários foram obtidos por meio de observações, entrevistas semiestruturadas e não estruturadas e foram coletados no segundo semestre de 2018, entre os meses de setembro e novembro, nas empresas mencionadas.

Os dados secundários auxiliaram na caracterização do ambiente de pesquisa e foram obtidos por meio de pesquisa documental realizada tanto *on line* quanto diretamente nas empresas estudadas. Esses dados foram necessários para compreender e descrever aspectos gerais das organizações, além de propiciarem informações sobre como são estruturados seus processos de criação e produção. As técnicas e procedimentos empregados em toda a coleta de dados são detalhados adiante.

3.5.1 Triangulação de dados

O estudo de casos múltiplos visou aprofundar a compreensão da criatividade organizacional como um fenômeno situado, resultante das interações sociais sustentadas por um encadeamento de atividades, objetos e significados (KRÄMER, 2017). Para tanto, apoiou-se na triangulação dos dados, proporcionada pelo uso de múltiplas fontes de evidências coletadas *in loco* e que, segundo Yin (2010, p. 143), buscam desenvolver “linhas convergentes de investigação”. Dessa forma, a análise aqui apresentada visou capturar tanto os elementos mais dinâmicos do trabalho criativo e do contexto organizacional quanto os aspectos implícitos para os indivíduos e sua relação com as práticas do campo. Sob essa perspectiva, a composição entre três fontes de dados propiciou uma melhor compreensão dos fenômenos investigados, envolvendo uma combinação de observações, entrevistas semiestruturadas e não estruturadas e análise de documentos das organizações. A Figura 5 representa a relação entre as fontes de dados.

Figura 5 – Triangulação de dados para o estudo de casos múltiplos



Fonte: A autora (2019).

3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As etapas e técnicas de coleta estão resumidas na Tabela 2, sendo descritas na sequência.

Tabela 2 – Etapas e técnicas da coleta de dados

PERÍODO (2018)	CABONG STUDIOS	DOGZILLA STUDIO
maio	- contato e aceite da empresa	_____
junho a julho	- ajuste no protocolo de estudo de caso	- ajuste no protocolo de estudo de caso
agosto	- pesquisa de documentos <i>on-line</i>	_____
setembro	- observações de campo - pesquisa documental <i>in loco</i> - entrevista não estruturada	- contato e aceite da empresa - pesquisa de documentos <i>on-line</i>
outubro	- observações de campo	- observações de campo - pesquisa documental <i>in loco</i>
novembro	- entrevistas semiestruturadas	- observações de campo - entrevista não estruturada - entrevistas semiestruturadas

Fonte: A autora (2019).

3.6.1 Pesquisa Documental

Segundo Marconi e Lakatos, (2002, p. 62), a pesquisa documental refere-se à: “[...] fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”, implicando o levantamento de variadas fontes.

Para os dois casos estudados, foram coletados dados secundários relacionados às empresas, com objetivo de conhecer seus contextos de atuação, produtos, serviços e principais clientes. Tais dados resultaram de pesquisa documental *on line*, cujas fontes foram os *sites* das próprias empresas, redes sociais, relatórios, textos e vídeos disponibilizados em *sites* especializados em animação.

Já nos períodos em que a pesquisadora permaneceu nas empresas realizando observações e entrevistas, teve acesso a diversos documentos produzidos por elas, tais como planilhas de acompanhamento dos projetos, roteiros, *storyboards*, ilustrações, *animatics* e prospectos de divulgação de animações. O conjunto de dados secundários coletados auxiliou a pesquisadora a se integrar ao “sistema de atividades” (KRÄMER, 2017, p. 208) em que os produtos criativos são gerados nos estúdios de animação.

3.6.2 Observação

Nas duas organizações estudadas, foram conduzidos períodos de observação não participante, na qual: “[...] o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade

estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 90). O objetivo desta etapa foi possibilitar à pesquisadora compreender a organização do ponto de vista de sua prática social, buscando um entendimento detalhado dos fenômenos estudados. Nesse sentido, todos os membros organizacionais fizeram parte da observação.

Embora os participantes tenham sido informados sobre o interesse em pesquisa, a autora se colocou junto às empresas no papel de espectadora. Tal postura lhe possibilitou acompanhar as atividades cotidianas das organizações, aproximando-se da cultura do local de trabalho. Além disso, o uso da observação não participante lhe forneceu maior liberdade para agir, refletir e analisar os dados da pesquisa de campo e o problema da pesquisa em si.

Na maior parte de sua permanência nas empresas, a pesquisadora manteve-se nas salas de produção e em locais onde podia estar próxima dos artistas e animadores para observar e acompanhar melhor o andamento das atividades. O contato com os funcionários e gerentes se deu em momentos pontuais, tais como: conversas nos espaços de café, acompanhando reuniões de produção, fazendo perguntas sobre animação e suas técnicas e assistindo às animações produzidas com as equipes. Nesses momentos, percebeu-se que o apoio recebido dos proprietários das duas empresas para a realização da pesquisa de campo foi fundamental, pois forneceu à pesquisadora o respaldo e a segurança pessoal necessários para realizar de maneira satisfatória a etapa de observações. Embora no começo tenha existido um estranhamento por parte dos funcionários das duas organizações, conforme os dias passaram, ‘quebrou-se o gelo’ e houve uma adaptação à presença e ao propósito da pesquisadora. Assim, como técnica de pesquisa, a importância da observação se fez primordial para a assimilação do contexto organizacional, bem como de suas práticas e processos relevantes.

O tempo total de observações realizadas pela pesquisadora foi de 36 horas e 55 minutos, distribuídos conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Tempo de observações nas organizações estudadas

TEMPO DE OBSERVAÇÕES		
DATA	CABONG STUDIOS	DOGZILLA STUDIO
17/set.	1h 55min	-
19/set.	2h 15min	-
20/set.	4h 40min	-
24/set.	2h 30min	-
11/out.	3h	-
31/out.	-	3h 15min
01/nov.	-	8h 10min
05/nov.	-	2h 50min
07/nov.	-	3h
08/nov.	-	4h
12/nov.	1h 20min	
TEMPO TOTAL		
	15h 40min	21h 15min

Fonte: A autora (2019).

O procedimento de observação incluiu a tomada de notas de campo acerca do ambiente e das atividades e comportamentos dos indivíduos pesquisados. Creswell (2010) explicou que o registro em notas ou diário de campo pode ser realizado de forma semiestruturada ou não estruturada. Este estudo empregou o diário de campo em papel, sendo que, para as notas semiestruturadas, a pesquisadora usou como instrumento um formulário integrante ao protocolo do estudo de caso. Tal documento teve por objetivo o levantamento de informações sobre as características físicas e tecnológicas das organizações.

Já as notas não estruturadas corresponderam ao registro cronológico e descrições dos eventos presenciados, informações diversas pertinentes à pesquisa, bem como impressões da pesquisadora acerca dos fatos. Subsequentemente à pesquisa de campo, esses registros foram textualmente transcritos pela pesquisadora, resultando em dezenove páginas de conteúdo posteriormente empregados na etapa de análise.

Considerando que o foco da pesquisa residiu nas interações que os indivíduos realizam para solucionar os problemas de trabalho, houve uma atenção especial da pesquisadora pelos diálogos e movimentações das pessoas dentro dos estúdios. Para facilitar o registro dessas ações, foram esboçadas plantas baixas dos estúdios, indicando cada posto de trabalho com a letra “M” (referente à mesa), seguido de números atribuídos de forma sequencial pela localização das mesas. Tais plantas se encontram no próximo capítulo, junto à apresentação dos dados.

3.6.3 Entrevistas

As entrevistas visaram capturar as percepções dos indivíduos sobre o trabalho compartilhado e sua relação com as soluções desenvolvidas por eles nas organizações. Para Hargadon e Bechky (2006, p. 498), embora as entrevistas estejam propensas a vieses e racionalizações retrospectivas, elas: “[...] dão voz a entendimentos altamente informados daqueles que estão intimamente envolvidos” nos processos de trabalho. Para tanto, foram realizadas entrevistas não estruturadas e semiestruturadas (RICHARDSON, 2008).

As entrevistas não estruturadas ocorreram concomitantemente à fase de observações e consistiram em conversas espontâneas com participantes, envolvendo relatos significativos sobre os processos de trabalho e o relacionamento entre os indivíduos nas organizações. Ao todo, foram realizadas duas entrevistas não estruturadas, sendo uma em cada organização pesquisada. Na Cabong Studios a pesquisadora teve a oportunidade de gravar a entrevista, feita com um dos supervisores de animação. Já na Dogzilla Studio a conversa aconteceu com um dos proprietários da empresa, porém não foi gravada.

Nas duas organizações as entrevistas semiestruturadas foram feitas após a etapa de observações. Para tanto, foi usado um roteiro único, elaborado pela pesquisadora simultaneamente à permanência nas empresas, o que lhe permitiu uma melhor articulação entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e os dados de campo. O roteiro contou com um enunciado introdutório sobre o significado das práticas de trabalho compartilhado, sob o ponto de vista deste estudo. A opção de incluir essa proposição inicial ocorreu com o intuito de fazer os entrevistados refletirem sobre o conceito de práticas, possibilitando-lhes identificar em suas rotinas, por meio de perguntas de sondagem, possíveis ações relacionadas a tais práticas.

Foi solicitado aos entrevistados que citassem, quando possível, exemplos concretos de interações, encorajando-os a contar suas experiências de trabalho e trazer suas impressões sobre como determinadas ações estão ligadas à busca e aperfeiçoamento de soluções criativas. A seguir, as perguntas investigaram questões relacionadas às categorias analíticas de *help seeking*, *help giving* e reforço, procurando conhecer os significados da ajuda no trabalho para os indivíduos, bem como sua relação com o clima organizacional. O roteiro de entrevistas semiestruturadas está apresentado no Apêndice 3.

Ao todo, foram conduzidas seis entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram transcritos textualmente pela pesquisadora. A seleção dos informantes ocorreu de diferentes formas. A primeira etapa dessas entrevistas aconteceu na Dogzilla Studio, sendo os

informantes definidos no local, de acordo com sua disponibilidade e interesse em participar. Na Cabong Studios as entrevistas semiestruturadas foram realizadas em duas datas, sendo que na primeira o informante foi um dos proprietários da empresa, escolhido intencionalmente pela pesquisadora. Para as outras duas entrevistas os informantes foram indicados por um dos proprietários de acordo com suas disponibilidades de tempo na ocasião.

As datas em que ocorreram as entrevistas, suas durações e a codificação dos informantes são apresentadas na Tabela 4, na qual o código EST se refere à “entrevista estruturada” e NE corresponde à “entrevista não estruturada”.

Tabela 4 – Relação das entrevistas realizadas

EMPRESA	INFORMANTE	CARGO/FUNÇÃO	TIPO	DATA	DURAÇÃO
CABONG STUDIOS	CAB_Sujeito_1	Supervisor de animação	NE	24/set.	14min
DOGZILLA STUDIO	DOG_G_1	Proprietário e diretor de arte	NE	01/nov.	1h
DOGZILLA STUDIO	DOG_Sujeito_1	Supervisor de animação	EST	08/nov.	20min
DOGZILLA STUDIO	DOG_Sujeito_2	Supervisor de ilustração	EST	08/nov.	23min
DOGZILLA STUDIO	DOG_Sujeito_3	Ilustrador	EST	08/nov.	30min
CABONG STUDIOS	CAB_G_1	Proprietário e diretor de arte	EST	12/nov.	23min
CABONG STUDIOS	CAB_Sujeito_2	Ilustrador	EST	29/nov.	16min
CABONG STUDIOS	CAB_Sujeito_3	Animador	EST	29/nov.	26min

Fonte: A autora (2019).

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando a condução de um estudo comparativo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982), os dados secundários levantados nesta pesquisa serviram prioritariamente para formar o quadro de análise *ex ante*, a partir de Mintzberg (2009). Já os dados primários serviram à investigação intensiva das organizações pesquisadas. Para tanto, na análise dos dados primários foi empregada a análise de conteúdo, constituída por um conjunto de técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos (BARDIN, 2016).

O tipo de análise de conteúdo utilizada a foi a temática, cujo objetivo está em “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência

de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2016, p. 128). Seguindo o modelo padrão sugerido por Bardin (2016), a análise temática foi composta por três fases: a pré-análise (contato inicial através de uma leitura flutuante), a exploração do material (codificação) e o tratamento dos resultados. Para tanto, foram empregados os *softwares* Atlas.ti (8.1.28.0) e Microsoft Excel (2007), além de esquemas gráficos e redes elaborados pela pesquisadora.

Os documentos que compuseram a unidade hermenêutica do estudo foram: transcrições dos diários de campo, transcrições das entrevistas e referencial teórico da pesquisa. Após a fase de pré-análise dos materiais, iniciou-se o procedimento de identificação de unidades de significação (citação ou *quotation*), seguida da atribuição de um código (tema ou *code*) para representar a principal ideia presente. Segundo Bardin (2016), esse processo de codificação consiste em recortar os dados brutos, de maneira a evidenciar para o pesquisador determinadas características presentes no material analisado. No caso deste estudo, os códigos identificados permitiram explicar ou descrever as categorias da pesquisa no contexto estudado.

Assim, todas as citações pertinentes ao objetivo da pesquisa foram codificadas, gerando inicialmente 106 citações (*quotations*) e 33 códigos (*codes*). A lista inicial de códigos está apresentada no Apêndice 4. Após a codificação inicial, os códigos foram revisados, de forma que, quando não houve o suporte consistente nos dados e/ou na literatura, o código foi suprimido. O trabalho de revisão também possibilitou agregar códigos muito próximos, de maneira a buscar o equilíbrio entre relevância e significado. O resultado dessa etapa foi a redução da quantidade de códigos para 14.

O próximo passo foi a construção das famílias (*families*) para os códigos criados, baseadas nas categorias analíticas da pesquisa. No processo de construção das famílias, alguns códigos não apresentaram ligação com as categorias analíticas criadas *a priori*. Diante dessa situação, foram realizados dois tipos de operação. (1) Na primeira situação, encontrou-se suporte consistente nos dados e na literatura, permitindo a proposição de uma categoria emergente, correspondente a uma prática de trabalho compartilhado. Essa categoria encontra-se descrita junto à apresentação dos dados. (2) Na segunda situação, os códigos identificados não apresentaram sustentação suficiente nos dados ou na literatura empregada. Dessa forma, foram agrupados na categoria denominada Restantes, tendo sido úteis na construção das análises e conclusões do estudo. O Apêndice 5 mostra a representação gráfica do conjunto final de categorias de análise e códigos.

Por fim, é importante destacar que o conjunto de dados dos dois casos pesquisados foi analisado de forma simultânea, buscando identificar e descrever temas comuns a eles. Assim, quando um tema (código) foi identificado em um dos casos, buscou-se reunir evidências relacionadas no outro. Quando as evidências de um caso contradisseram um tema emergente do outro, o tema era abandonado ou incluído na categoria Restantes, sendo discutido na apresentação dos dados.

Por meio dos procedimentos metodológicos descritos neste capítulo, faz-se, no próximo, a apresentação e análise dos dados.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Os dados foram examinados com a finalidade de responder à pergunta: Como as práticas de trabalho compartilhado se relacionam com as soluções criativas alcançadas por estúdios de animação? Para tanto, o capítulo inicia com a contextualização do setor de animação brasileiro, destacando os principais desafios enfrentados pelos estúdios atuantes no mercado. A seguir, apresenta-se um breve histórico das duas empresas selecionadas para esta pesquisa e uma descrição de suas estruturas organizacionais. Na sequência, é apresentada a análise simultânea dos dois casos, na qual são tecidas as ligações com a teoria. A análise está organizada de acordo com os objetivos específicos elencados neste estudo, de maneira a tornar mais claro o encadeamento lógico das categorias utilizadas. Assim, são descritas as práticas de trabalho compartilhado verificadas nas empresas, de acordo com o modelo de criatividade coletiva de Hargadon e Bechky (2006), sendo: *Help seeking*, *Help giving* e Reestruturação Reflexiva. Além dessas, foi identificada uma prática adicional, denominada Repertório Coletivo, também descrita nesta seção. Em seguida, discute-se a outra categoria de análise extraída do modelo, denominada Reforço. Por fim, articula-se a relação entre as práticas de trabalho compartilhado verificadas com as soluções criativas das empresas e como elas possibilitam às organizações obterem êxito em seus projetos.

4.1 O SETOR DE ANIMAÇÃO BRASILEIRO

A técnica da animação, também conhecida como ‘arte do movimento’, tem sua origem numa forma de produção artesanal, bastante diferente do processo sistemático empregado atualmente nas empresas do ramo (MACHADO; FISCHER, 2017). Yoon e Malecki (2009, p. 243) observaram que até a década de 1980, mesmo com o início da produção comercial, existiam “dois mundos” na produção de animações: o estilo globalizado das grandes produtoras em contraste com a criação artesanal local. Nessa época, os únicos mercados para a animação eram os cinemas e os blocos de desenhos veiculados nas redes de televisão aberta. Posteriormente, a animação ampliou seu espaço no mercado, principalmente quando os provedores de televisão a cabo passaram a transmitir de forma ininterrupta canais especializados em desenhos (YOON; MALECKI, 2009). Também foi na década de 1980 que a vigorosa entrada dos computadores na indústria de audiovisual aumentou a efetividade do processo produtivo das animações, fazendo com que o setor se diversificasse e se ampliasse (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014).

Se em um primeiro momento a televisão abriu um novo mercado e estimulou a demanda por animações, foi o desenvolvimento tecnológico dos formatos digitais que impulsionou ainda mais o setor, gerando uma demanda diferenciada de produtos para várias plataformas de mídia, incluindo *sites*, telefones celulares e *tablets* (YOON; MALECKI, 2009). Atualmente os filmes de animação são populares no mundo inteiro, configurando um importante mercado internacional. Em 2016, a comercialização global de conteúdos de animação – em seus diversos formatos – movimentou cerca de US\$ 242,92 bilhões (MACHADO; FISCHER, 2017). No mesmo ano, no Brasil, foram consumidos R\$ 3,97 bilhões em animações distribuídas entre TV, cinema, games, plataformas digitais e publicidade (BNDES, 2018).

Apesar do grande público consumidor, a produção nacional de animação não assinala a mesma expressão. Por ser um fenômeno recente, os próprios produtores de animação brasileiros entendem que não existe ainda uma indústria efetivamente formada (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014). Apesar disso, na última década, o setor vivenciou uma rápida expansão, alcançando destaque entre as plateias nacionais e internacionais. No ano de 2017 foram lançados sete longas metragens de animação, sendo que, nos vinte e dois anos anteriores, o recorde de lançamento num mesmo ano (2014) era de somente quatro filmes (PNC, 2018). No caso das séries animadas para televisão, nos últimos dez anos a produção anual passou de duas para quarenta e quatro (PNC, 2018).

Além da ampliação do acesso aos meios de produção promovida pela tecnologia digital, o principal motivo para esse crescimento reside nos incentivos governamentais, que aumentaram em todo o segmento audiovisual (MACHADO; FISCHER, 2017). Nesse ponto, destaca-se a participação do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), derivado do Fundo Nacional da Cultura (FNC). De maneira versátil, o FSA combina a atuação de gestores públicos e representantes do setor para aprimorar os diversos elos da cadeia produtiva do audiovisual, bem como propiciar mecanismos de financiamento diversificados para o setor (SCHIRIGATTI; AVRICHIR; KASPRZAK, 2018). Ainda sobre o FSC, o Ministério da Cidadania (PNC, 2018) descreve que:

[...] Como um dos principais mecanismos de fomento à produção audiovisual no Brasil, o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), administrado pelo Ministério da Cultura (MinC) por meio da Agência Nacional do Cinema (Ancine), vem se mostrando uma importante ferramenta para o crescimento do mercado de animação nacional, tanto no cinema quanto em séries para a televisão. Desde sua implantação, em 2007, o FSA investiu mais de R\$ 109 milhões em produções do gênero, em sua maioria voltadas para o público infantil. O resultado é significativo.

Os recursos que compõem o FSA provêm de diversas fontes, em especial da arrecadação da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine). Além disso, o fundo também é composto por receitas de concessões e permissões do setor de telecomunicações, como o Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (Fistel). Ou seja, é o setor alimentando o próprio setor (PNC, 2018).

Além do FSA, destaca-se também o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que começou em 2007 com a criação do Programa de Apoio à Cadeia Produtiva do Audiovisual (Procult). Trata-se de uma linha especial de crédito para as áreas de infraestrutura, produção, distribuição, comercialização e exibição de conteúdo audiovisual (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014).

Como em outros negócios criativos, a produção de animação comercial exige a dedicação intensiva de numerosas equipes que combinem talentos artísticos e habilidades técnicas (YOON; MALECKI, 2009). Na outra ponta, os retornos provenientes da comercialização dos filmes são demorados, dependendo da exibição e aceitação do público, num ciclo de distribuição que pode levar cerca de até dois anos (GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014). Estudos recentes acerca do contexto de negócios da animação nacional (p. ex. GATTI JUNIOR; GONÇALVES; BARBOSA, 2014; MACHADO; MARINHO, 2013; MACHADO; FISCHER, 2017) identificaram que as empresas brasileiras apresentam alta capacidade, tanto em termos técnicos quanto criativos, sendo reconhecidas no mercado internacional. Ao mesmo tempo, os recursos financeiros representam o maior desafio enfrentado pelas produtoras nacionais, as quais buscam manter atividades paralelas relacionadas à animação como forma de garantir o funcionamento dos negócios.

Considerando ainda que o foco dos estúdios consiste em buscar a novidade, constata-se que não existe uma configuração organizacional ideal e única (JEFFCUTT; PRATT, 2002). O que se percebe é uma diversidade de arranjos, nos quais a produção é tipicamente baseada em projetos, contando com empreendedores e talentos individuais que acumulam experiência na participação em diferentes produções. Conjuntamente, as equipes contam com o trabalho de pessoas bastante jovens, atuando tanto nas etapas de produção quanto de idealização dos projetos (MACHADO; FISCHER, 2017).

Além dos importantes aspectos artísticos e culturais relacionados à produção de conteúdo nacional, o crescimento do setor de animação deve ser analisado também em termos de sua pertinência econômica (NESTERIUK, 2013). Sobre esse aspecto, Junior, Gonçalves e Barbosa (2014) ressaltaram que, assim como em outros setores, o atual mercado de animação brasileiro apresenta muitas oportunidades, mas também diversos desafios. Embora se trate de

um mercado historicamente dominado por produtores internacionais, Nesteriuk (2013, p. 11) observou que a reconfiguração dos modelos de produção e distribuição do áudio visual posiciona a animação brasileira como um campo bastante fértil, pois no contexto das Indústrias Criativas: “a capacidade criativa passa a ter papel mais importante do que o próprio capital”. Dessa forma, mesmo num cenário de produção comercial, a experimentação e a criatividade ainda têm papel fundamental para a constante inovação do setor e das próprias produções comerciais (NESTERIUK, 2013).

Retomando o argumento de Jeffcut e Pratt (2002), a criatividade requer um contexto no qual as ideias possam ser nutridas, desenvolvidas, comunicadas e transformadas em algo útil, por meio de processos que interconectam pessoas e ideias. Nesse sentido, as estruturas organizacionais e a gestão dos processos criativos das empresas produtoras de animação são fundamentais para alavancar a criatividade das equipes. A partir dessa perspectiva, este estudo voltou-se para as práticas de trabalho compartilhado, procurando compreender como elas propiciam soluções mais criativas e possibilitam às empresas obterem bons resultados em suas produções. Logo, segue-se a apresentação dos casos estudados, em concordância com o referencial teórico e metodologia anteriormente descritos.

4.2 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Nesta subseção, apresentam-se dados concernentes às principais características das empresas pesquisadas, incluindo aspectos físicos, tecnológicos e formas de organização do trabalho.

4.2.1 Cabong Studios

A Cabong Studios Ltda. é uma produtora de animação 2D localizada em Curitiba e que realiza trabalhos publicitários, institucionais, infantis e autorais. Além de conceber projetos próprios, o estúdio atua como prestador de serviços para outras produtoras. Foi fundada em 2008 por três sócios que já atuavam como animadores em outras empresas e em produções independentes.

O portfólio do estúdio conta diversos produtos autorais, com destaque para as séries animadas intituladas *Planetorama* e *#partiu Brasil*, devido à ampla veiculação alcançada e boa aceitação de público. A série infantil *Planetorama* teve sua primeira temporada transmitida a partir de outubro de 2017, pela TV Cultura e TV Rá Tim Bum. No início de

2018 a série passou a ser transmitida também pelo canal de televisão a cabo Disney XD. A obra foi idealizada e dirigida pelos três sócios da empresa (na época) e possui 13 episódios com duração de 11 minutos cada. Foi desenvolvida com o auxílio do Programa de Apoio do Desenvolvimento do Audiovisual Brasileiro (PRODAV) do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) da Ancine (SCHIRIGATTI; AVRICHIR; KASPRZAK, 2018). Atualmente, o projeto *Planetorama* encontra-se em fase de captação de recursos para a realização das próximas temporadas.

Já a série infantil *#partiuBrasil* – idealizada e dirigida pelos mesmos criadores de *Planetorama* – foi veiculada a partir de dezembro de 2017 pela TV Brasil. O programa teve caráter educativo, sendo apresentado em 13 episódios, que integraram a linguagem da animação com filmagens de estúdio gravadas com bonecos. Com relação ao financiamento, a série recebeu apoio do projeto “Brasil de todas as telas”, integrante ao Programa de Apoio ao Audiovisual Brasileiro da Ancine (SCHIRIGATTI; AVRICHIR; KASPRZAK, 2018).

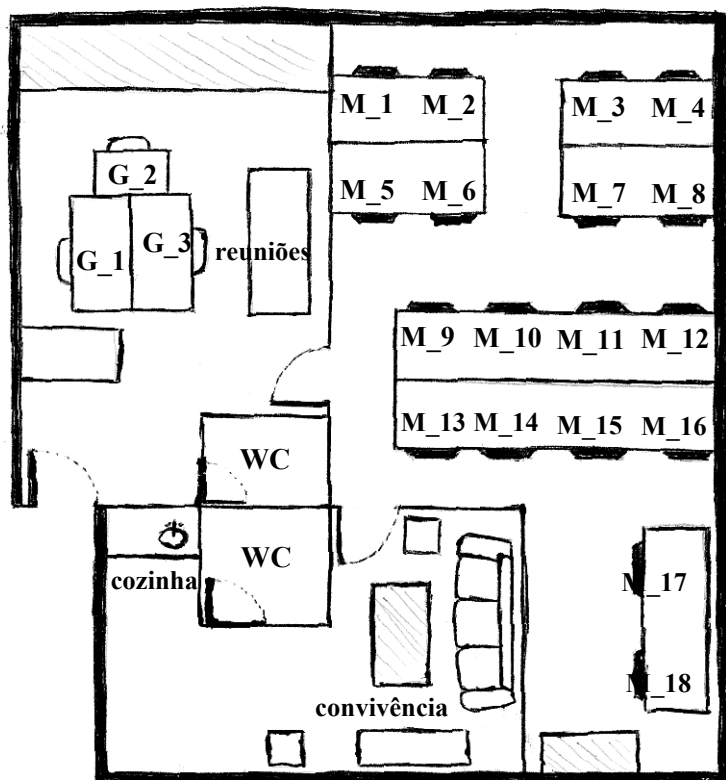
Além dessas duas produções, o portfólio virtual da Cabong Studios (divulgado no *site* da empresa em 2018) apresenta outros projetos autorais de animação, tais como as séries de 52 episódios de 11 minutos (52x11min): *Decomposishow*, *As tatuagens do vovô*, *O morto mundo de George*, *O dia em que* e a série *Um desenho muito, muito legal*, com 52x5min. Outros trabalhos de autoria própria do estúdio são os curtas *Ipê Amarelo*, *Ao resgate* e *Polar*, sendo que os dois últimos foram apresentados no Anima Mundi de 2012 e 2015, respectivamente (SCHIRIGATTI; AVRICHIR; KASPRZAK, 2018).

Na ocasião do estudo de campo, os trabalhos em execução na empresa eram, em sua totalidade, prestações de serviços para outros produtores de conteúdos, conhecidas no setor como coproduções. Em alguns desses casos, a Cabong Studios se mantém responsável por diversas etapas de conceituação, pré-produção e produção das animações, sendo a diferença principal (em relação a projetos autorais) a necessidade de seguir o *briefing* ou direção artística dos contratantes. Em outros projetos, o estúdio executa um trabalho bem específico de animação, recebendo um pacote pronto que inclui os cenários e os personagens, bem como a marcação das ações que estes precisam realizar em cada cena (*animatic*).

Com relação ao ambiente físico, a empresa está sediada numa sala comercial com cerca de 80m², dividida em duas áreas, conforme ilustrado a seguir. A estrutura organizacional da empresa é bastante simplificada, composta por apenas dois setores; administrativo e animação. Tal divisão também se estende fisicamente, de maneira que em uma das salas localiza-se o setor administrativo e, na outra, o de animação. Na primeira sala trabalham os três sócios e na segunda o restante da equipe.

No espaço da administração, encontra-se uma pequena mesa de reuniões usada tanto para reuniões presenciais quanto via *Skype* com clientes externos. No outro espaço da sala localiza-se toda a equipe de animação, arranjada em mesas de trabalho distribuídas em filas, como demonstra a Figura 6, elaborada pela autora durante o estudo de campo.

Figura 6 – Planta baixa da Cabong Studios



Fonte: A autora (2019).

Na ocasião do estudo a organização contava com 27 funcionários alocados no setor de animação. Para otimizar o uso dos postos de trabalho (são 17 no total), a empresa trabalha com dois turnos. Alguns funcionários fazem turnos de oito horas diárias, sendo que para esses não é necessário compartilhar o computador com outro colega. A equipe de animação é composta por profissionais e estagiários com competências distintas. Embora a maior parte do grupo seja de animadores (artistas focados em gerar as sequências de imagens e criar a ilusão de movimento da animação), existem também artistas de *layout* (trabalham na criação de cenários, personagens e iluminação) e artistas de *storyboard* (transformam o roteiro em quadros de ação).

A equipe conta, ainda, com dois supervisores, sendo um responsável pelos projetos e outro pela qualidade de animação. Apesar de trabalharem diretamente animando, grande parte

do tempo desses profissionais é dedicada ao acompanhamento dos animadores e dos projetos. Cada projeto conta também com um supervisor responsável por dividir e reunir os trechos de animação entre a equipe, além de tirar dúvidas e propor melhorias no trabalho dos animadores.

Por motivos de aproveitamento do espaço, a sala de animação encontra-se bastante ocupada pelas mesas de trabalho, nas quais ficam computadores, mesas digitalizadoras para desenho, papéis e materiais usados pelos artistas e animadores. Tanto a estrutura quanto a disposição dos móveis e objetos aparentam uma menor preocupação com decoração e estilo, denotando que o *design* do estúdio se constituiu mais para atender às necessidades emergentes dos funcionários e do escritório do que como um espaço rigorosamente planejado. O primeiro contato da pesquisadora com o ambiente em estudo ilustra alguns detalhes do espaço:

Senti certo impacto ao entrar na sala de animação. Pareciam muitas mesas para o tamanho da sala [...] Eles trabalham bem próximos. Algumas pessoas concentradas na tela do computador e usando fones. Outras conversando alto com alguém mais longe. Alguns usam dois monitores. Mesas cheias de papéis (Trecho do diário de campo).

No ambiente administrativo, um dos sócios cuidava das questões administrativas, financeiras e de gerenciamento de produção, enquanto os outros dois concentravam-se na direção artística dos trabalhos e no contato comercial com parceiros e clientes. Apesar da divisão entre as salas de administração e animação, a circulação entre elas era constante. Diversas vezes por dia os sócios (que também serão aqui denominados de gerentes) acompanhavam de perto os trabalhos de animação, verificando o andamento dos projetos e tirando dúvidas da equipe. Na sala da administração existe um painel com os nomes dos projetos em andamento e os respectivos profissionais envolvidos. Segundo relatado por um dos sócios, esse painel é bem dinâmico, pois existe uma constante mudança nas equipes, de acordo com o andamento dos projetos. O trecho a seguir foi extraído do diário de campo da pesquisadora e descreve como se organiza o fluxo de trabalhos no estúdio:

CAB_G_1 me chamou na sala da adm. e apresentou o quadro no qual colocam a distribuição das equipes de cada projeto. Ele estava com jeito apressado e falou rapidamente sobre cada projeto, apenas explicando se era série deles ou prestação de serviço. Dos próprios, eles têm um longa e um projeto comercial, mas segundo ele, esses não são prioridades. Ele apontou quais eram as prioridades naquele momento – todos os projetos de prestação de serviço. Ele explicou que tem projetos iniciados há mais tempo, mas que enquanto o cliente (o outro estúdio no caso) não envia o material, eles vão fazendo outros trabalhos que já têm o material por lá. Eles fazem isso para otimizar o tempo, já que têm muita coisa para fazer. Por isso as equipes são constantemente relocadas e eles vão ajustando naquele quadro. Na verdade, eram

apenas papéis impressos com os nomes dos projetos e das pessoas envolvidas...
(Trecho do diário de campo).

Em termos da distribuição dos funcionários na sala, CAB_G_1 também explicou que não existe uma regra, quer dizer, as próprias pessoas definiram seus postos de trabalho e também de acordo com a disponibilidade de mesas e computadores. Assim, não existe uma distribuição planejada das equipes de acordo com os projetos, ou, nas palavras de CAB_G_1, os projetos ficam “espalhados pela sala”. Dado interessante a esse respeito é que, eventualmente, os indivíduos envolvidos no mesmo trabalho tiravam dúvidas ou trocam informações a distância, isto é, sem sair de suas cadeiras, gerando certo alvoroço no ambiente.

Além das duas salas já descritas, o escritório possui uma sala multifuncional, que conta com um sofá, bancos e mesa de centro, na qual se encontram livros, revistas, diversos desenhos e alguns materiais artísticos. Na parede encontra-se um mural de cortiça, onde estavam fixadas fotos e ilustrações elaboradas pelos funcionários. Havia também uma área do mural para o *Funcionário caricaturizado do mês*, na qual estavam expostas algumas caricaturas. Esse espaço multifuncional é limitado por paredes de vidro e localiza-se ao lado da área de cozinha/café, sendo bastante frequentado pelos funcionários, diversas vezes ao dia. Durante a estadia na empresa, esse foi o espaço preferido pela pesquisadora, devido ao fato de lhe permitir uma boa visão de todo o estúdio. Além disso, por estar próxima de uma área de convivência, lhe foi possível acompanhar as interações informais entre as pessoas e também estabelecer as suas.

4.2.2 Dogzilla Studio

A Dogzilla Studio Ltda. é uma produtora de conteúdos localizada em Curitiba e que trabalha com animações 2D, ilustrações e quadrinhos. Realiza trabalhos publicitários, institucionais, infantis e autorais. Foi fundada em 2008 por dois sócios que já atuavam como ilustradores e animadores em outras empresas e em produções independentes. Além de conceber projetos próprios, o estúdio atua como prestador de serviços para outras produtoras.

Como exemplo, em 2011 o estúdio desenvolveu, a pedido da produtora Zoom Elefante, todo o visual, a ‘bíblia’ de produção e o episódio piloto da série animada *Carrapatos e Catapultas* (DOGZILLA, 2018). O projeto foi realizado por meio do AnimaTV, edital de fomento a séries de animação brasileiras da Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura, em associação com os canais TV Cultura e TV Brasil. Na ocasião, o projeto foi selecionado junto com mais dezesseis curtas-metragens que, posteriormente, passaram a ser

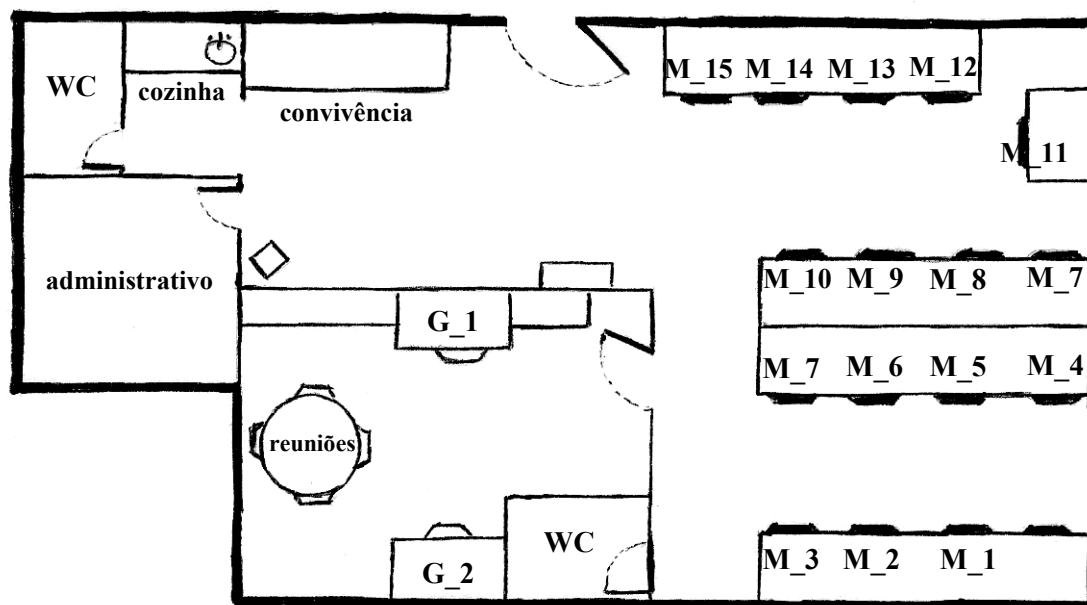
produzidos como séries. Além da veiculação nos canais citados, *Carrapatos e Catapultas* foi apresentado nos canais Cartoon Network, Tooncast e Boomerang (SCHIRIGATTI; AVRICHIR; KASPRZAK, 2018).

Desde 2013, o estúdio cria e produz conteúdos originais para a plataforma Playkids, direcionada para o público pré-escolar. A Playkids conta com jogos, desenhos animados e clipes musicais, sendo considerada a maior plataforma do mundo especializada em conteúdos e atividades educativas para crianças. O Dogzilla Studio é responsável por todos os estágios da produção de animação, desde a criação de personagens, planilhas de modelos, bíblias de produção, conceitos, *storyboards* e *animatic*, até planos de fundo, animações e edição final (DOGZILLA, 2018). Em 2018 o Dogzilla Studio produziu uma animação denominada *Hip Hop Howls*, transmitida pelo canal internacional Sesame Street.

No final de 2018, o estúdio lançou seu próprio curta-metragem, denominado *Apnea*, e coproduziu o curta-metragem *Vivi Lobo e o Quarto Mágico*, ambos realizados com apoio financeiro da Prefeitura Municipal de Curitiba. Além das animações, o estúdio segue com trabalhos de ilustração editorial e quadrinhos, porém com um foco menor do que o dado para animação. Na ocasião do estudo de campo, os trabalhos de animação em execução na empresa eram episódios para o Playkids e os dois curtas-metragens citados.

Com relação ao ambiente físico, a empresa está sediada numa sala comercial com cerca de 80m², dividida em duas áreas, conforme ilustrado a seguir. A estrutura organizacional da empresa é bastante simplificada, composta por apenas dois setores: administrativo e animação. O setor administrativo está localizado numa pequena sala, na qual, durante as manhãs, trabalha uma administradora profissional que trata especificamente das questões contábeis e de recursos humanos. Uma segunda sala é destinada aos gerentes, sendo usada também para realizar reuniões e receber clientes. No restante do escritório trabalham os ilustradores e animadores, divididos de acordo com a função. Existe ainda uma pequena cozinha e uma área de café, que funciona também como um espaço de convivência. A Figura 7 apresenta a planta do escritório, elaborada pela autora durante o estudo de campo.

Figura 7 – Planta baixa da Dogzilla Studio



Fonte: A autora (2019).

Na ocasião do estudo, a organização contava com 17 funcionários alocados no setor de ilustração/animação, todos trabalhando em turno de oito horas diárias, entrando e saindo no mesmo horário. A empresa não contrata estagiários. A equipe é composta de oito ilustradores e artistas de *layout* (trabalham na criação de cenários, personagens e iluminação), nove animadores (artistas focados em gerar as sequências de imagens e criar a ilusão de movimento da animação) e artistas de *storyboard* (transformam o roteiro em quadros de ação). Dois desses integrantes atuam também como supervisores, sendo um responsável pela área de animação e o outro pela de ilustração. Apesar de também trabalharem animando e ilustrando, grande parte do tempo desses profissionais é dedicada ao acompanhamento dos animadores e dos projetos. Cada projeto conta com um supervisor responsável por dividir e reunir os trechos de animação entre a equipe, além de tirar dúvidas e propor melhorias no trabalho dos animadores.

Embora o ambiente do escritório seja bem estruturado, a área da ilustração/animação, as mesas de trabalho ficam dispostas lado a lado, fazendo com que a equipe trabalhe bastante próxima. Não existe nenhuma estrutura ou divisória separando as áreas de animação e ilustração; as mesas ficam encostadas, formando uma divisão imaginária.

Na sala de reuniões, os dois sócios (que também serão aqui denominados de gerentes) cuidavam do gerenciamento geral do estúdio e dos projetos, realizavam contatos comerciais

com parceiros e clientes e faziam a direção artística de todos os trabalhos. As paredes da sala são vidro, de maneira que é possível observar as atividades da equipe de animação. Notou-se que diversas vezes por dia eles se dirigiam até a área da ilustração/animação para acompanhar de perto os trabalhos, verificar o andamento dos projetos e tirar dúvidas da equipe. Na sala da gerência existe um painel com os nomes dos projetos em andamento e os respectivos profissionais envolvidos.

Além dos espaços já descritos, a área ao lado da cozinha reúne uma pequena biblioteca e um mural coletivo, no qual são expostos desenhos feitos pela própria equipe e relacionados aos mais variados temas. De acordo com os informantes consultados, o mural teve início como uma brincadeira, porém como despertou o interesse da equipe, passou a ser constantemente atualizado. Ocasionalmente alguém propõe um tema para orientar os desenhos, que são feitos de forma voluntária pelos funcionários. Embora os informantes tenham dito que não há nenhuma regra específica para fazer os desenhos, notou-se que todos os que estavam expostos eram de traços feitos a caneta azul.

As descrições anteriores procuraram fornecer um panorama do ambiente e da organização do trabalho nos casos pesquisados. Embora cada empresa possua uma história e um contexto próprios, verificou-se que apresentam características comuns à configuração organizacional aqui denominada *Adhocracia* criativa (MINTZBERG, 1980, 2009; BILTON, 1999). Tais características são resumidas em: (1) estrutura orgânica; (2) pouca formalização de comportamento; (3) trabalho altamente especializado; (4) pequenas equipes de projeto; (5) confiança na descentralização; e (6) ajustamento mútuo das equipes (MINTZBERG, 1980, 2009). Por darem menor reconhecimento à hierarquia, os trabalhadores nesses contextos têm maior autonomia para procurar apoio no grupo e encontrar formas próprias de resolver os problemas por meio do trabalho compartilhado (HARGADON; BECHKY, 2006). Dessa forma, segue-se a apresentação das práticas de trabalho compartilhado identificadas nas duas organizações apresentadas.

4.3 PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO

A identificação das práticas de trabalho compartilhado nas empresas pesquisadas ocorreu com base nos dados primários provenientes da pesquisa de campo. A apresentação dos resultados obedece à seguinte sequência: *Help seeking*, *Help giving*, Repertório coletivo e Reestruturação reflexiva.

4.3.1 Help seeking

A prática de *help seeking* refere-se às ações que os indivíduos realizam para atrair os outros a se unirem aos seus esforços para resolver uma situação problemática particular (HARGADON, BECHKY, 2006). Os temas que descrevem a categoria de análise *help seeking* foram identificados de duas formas. (1) A primeira foi a partir de Grodal, Nelson e Siino (2015), que indicaram três aspectos relacionados ao *help seeking* nas empresas, sendo: ferramentas de representação, natureza das tarefas e contexto do trabalho. (2) A segunda forma foi a partir dos dados, resultando na identificação de dois temas, sendo: vaidade e escolha de ajudantes. A Figura 8 mostra os temas relacionados ao *help seeking*.

Figura 8 – Prática de *Help seeking*



Fonte: A autora (2019).

De acordo com Grodal, Nelson e Siino (2015), para solicitar ajuda no trabalho, os indivíduos podem se valer de **ferramentas de representação**, as quais se referem a objetos físicos ou virtuais usados para denotar um problema. Além disso, tais ferramentas também podem ser usadas para tangibilizar ideias que precisam ser comunicadas e discutidas. Por ser a animação um produto predominantemente imagético, grande parte dos problemas ou dilemas criativos enfrentados pelos indivíduos envolvidos na sua produção se relaciona justamente com imagens (no contexto das empresas estudadas, desenhos 2D). Mesmo em etapas mais iniciais da produção, como a conceituação das histórias ou personagens, é frequente o uso de

alguma ferramenta de representação para registrar e comunicar as ideias, como por exemplo, um roteiro (apenas textual) ou um *storyboard* (texto e imagens). A Figura 9 mostra um exemplo de *storyboard* coletado na Cabong Studios, no qual os quadros-chave de uma narrativa são representados por desenhos, incluindo observações e marcações em texto.

Figura 9 – Exemplo de *storyboard* da Cabong Studios



Fonte: Cabong Studios (2018).

Já nas etapas de produção, a explicitação de um problema pode ser feita diretamente no desenho ou animação em desenvolvimento, como observado nos trechos a seguir:

15h31: M_9 chama M_7 levantando a mão (pois ele estava com fone, não ouviu quando foi chamado pela voz). M_7 levanta imediatamente e vai até M_9. Permanece ao lado, meio abaixado, ouvindo M_9 falar. **Ambos olham para o monitor.** M_9 pede uma ajuda/opinião: se devia incluir um *break down*. Eles assistem a cena algumas vezes. **M_7 fala bastante, gesticula e aponta para desenhos no monitor** (Cabong Studios).

[...] M_3 levanta e vai até o M_17. **Abrem um arquivo [DIGITAL]**, conversam, olham várias vezes... **M_3 pega o mouse, mexe na animação.** Conversam sobre a ação dos personagens, fazendo gestos parecidos com o corpo. M_17 faz sinal positivo com a cabeça, concordando com as sugestões de M_3 (Dogzilla Studio).

Ao invés de apenas discutirem o problema, muitas pessoas optavam por indicá-lo diretamente na tela. Além de sanar dúvidas e acelerar o trabalho, essa estratégia de aproximação possibilitava o surgimento de novas proposições que podiam alterar o andamento de uma etapa da animação, pois dava suporte a uma atuação coletiva na busca de soluções, uma vez que permitiam ao ajudante intervir e modificar diretamente o trabalho de seu colega. É válido comentar que nas duas empresas foram acompanhadas interações de ajuda, nas quais os envolvidos usaram o próprio corpo como ferramenta de representação. Isso era feito por meio da imitação dos movimentos de um personagem, seguida da explicação do problema.

O segundo elemento associado à prática de *help seeking* é a **natureza das tarefas** em que ela ocorre. As interações mais comuns observadas nas empresas pesquisadas se referiram a pedidos de ajuda sobre questões objetivas, para as quais o solicitante tinha clareza sobre o que perguntar, como nos exemplos a seguir:

15h14: M_5 ‘vai de puff’ até M_3. M_6 explica que tem um problema com o movimento da personagem, com os pontos de movimento. Não sabe como resolver. M_5 olha rápido, pede o *mouse*, mexe no desenho e M_3 fala: Uau! M_5 dá uma risada e pergunta se precisava de mais alguma coisa (Cabong Studios).

14h17: M_8 conversa com M_11, pede ajuda na ilustração, perguntando se M_11 sabia como fazer texturas. M_11 rola a cadeira até lá e diz que tem algumas referências. M_8 mostra e explica técnicas de texturas e depois fala que tem outras referências que podem ajudar mais. Eles procuram e analisam juntos algumas imagens na internet (Dogzilla Studio).

Numa visão tradicional do processo criativo, as soluções para os problemas apresentados pelos indivíduos observados seriam atribuídas apenas a esforços individuais, como gerar uma solução sozinho ou pesquisar em bancos de dados e na internet. Porém, em muitos dos eventos observados nas empresas, tais esforços individuais foram ignorados em favor de iniciar uma conversa com um colega. Ao contrário da visão de criatividade como um ato solo, na perspectiva processual aqui considerada, uma rotina de ajuda serve para capacitar e apoiar a criatividade, abrindo oportunidades para que os indivíduos cheguem a soluções mais elaboradas, como se percebe na declaração de uma funcionária da Dogzilla Studio: “Às vezes, a gente quer simplesmente uma ajuda para descobrir qual seria o melhor jeito de solucionar uma coisa, procurando alguém que tem mais conhecimento naquilo que você” (DOG_Sujeito_2).

Também houve momentos nas empresas, nos quais os pedidos de ajuda cercaram questões ambíguas ou que se apresentavam como dilemas para os solicitantes da ajuda. Embora grande parte das tarefas envolvidas no trabalho de animação se relacione a questões técnicas, em diversos momentos os artistas e animadores precisavam resolver situações para as quais existiam diversos caminhos possíveis, ou, nas palavras da informante: “Porque... sempre é muito normal a gente estar trabalhando em alguma coisa e a gente chega num ponto ali e precisa... de alguma coisa e não tem certeza do que é” (CAB_Sujeito_2).

Considerando a natureza ambígua dessas questões, constatou-se que os participantes se referiam à ajuda como uma “opinião”, “sugestão” ou “pitaco” (este último termo só foi usado na Dogzilla Studio). No exemplo a seguir, ao ser questionado sobre a prática de pedir ajuda na empresa, o funcionário da Dogzilla Studio relacionou a ajuda ao fornecimento de opinião: “[...] é coisa que a gente faz todo dia, tipo hábito, assim. A gente pede opinião um do outro, até quando não é da minha área, assim, tipo uma solução na parte de animação, por exemplo” (DOG_Sujeito_1). Em outro trecho, o funcionário deu alguns exemplos de interações de ajuda, novamente descritas por ele como pedidos de opinião:

Por exemplo... M_8 estava falando comigo ontem, pedindo opinião, só uma piscada que o bicho tinha que dar, só que piscar. Daí, ele veio perguntar pra mim: o que você acha? [...] Também o M_10 veio me perguntar se estava bom um *frame* que ele tinha desenhado como guia pra gente chegar na pose do personagem. Daí eu e o M_4, a gente foi dando opiniões pra, pra chegar numa solução que ficaria mais bonito o personagem ali na cena e tal... (DOG_Sujeito_1).

As interações de ajuda acompanhadas e relatadas pelos informantes não apenas permitiam que eles continuassem seus trabalhos, resolvendo problemas específicos, mas serviam também como forma de os indivíduos compartilharem suas ideias com outros. Dessa forma, as opiniões, sugestões e “pitacos” propiciavam uma construção colaborativa dos trabalhos.

Também se verificou que, em alguns momentos, a falta de clareza acerca de um problema levava os solicitantes de ajuda a buscarem primeiro o engajamento emocional da outra pessoa, por meio de palavras e frases com caráter intersubjetivo, como neste exemplo: “M_7 chama M_5: ‘Está muito ocupado?’ [pausa] ‘Fiquei confuso aqui!’ (Cabong Studios). De acordo com Grodal, Nelson e Siino (2015), o uso desse tipo de expressões tem por objetivo gerar empatia e mobilizar a atenção da outra pessoa, por meio de processos emocionais, antes de orientar a conversa para o problema. No entanto, em algumas situações observadas nas duas empresas, esses comportamentos pareciam não ter um objetivo claro para

a resolução de um problema, mas criavam oportunidades para interações sociais entre os funcionários que lhes ajudavam a mover o processo criativo do indivíduo para o nível coletivo, como nesta situação:

14h40: M_14 dá um grito: ‘Afe’! M_16 nota e pergunta: ‘Tudo bem aí?’ M_14 fala: ‘Ah, é que estou nessa cozinha desde às 8h00. Não sei mais como resolver essa parte. Deu uma travada, entende...?’ M_16 levanta e vai até M_14. Eles olham e discutem ideias para o trecho da animação (Cabong Studios).

Ainda sobre a natureza da tarefa, Grodal, Nelson e Siino (2015) observaram que, por serem mais difíceis de resolver, as tarefas ambíguas podem levar a interações de ajuda estendidas, nas quais os envolvidos precisam primeiro estruturar o problema, pois o próprio solicitante de ajuda pode não saber explicá-lo. No tipo de trabalho acompanhado nos estúdios, foi comum ouvir dos informantes as expressões “ficar travado”, “ficar bloqueado” ou, ainda, “preso à ideia”, como percebido na declaração a seguir:

[...] às vezes, a pessoa gosta muito de uma ideia específica, e talvez se **prende àquela ideia** mesmo que aquilo signifique que vai atrapalhar mais do que ajudar. [...] muitas vezes quando a gente tá desenhando ali, acaba que a gente fica encarando o mesmo desenho por muito tempo e **começa a perder a noção...** Quer dizer, não repara em detalhes ou coisas desse tipo. Então, a gente chama alguém que não tá com o olho viciado pra olhar o desenho, pra dar uma dica! Então, sempre tem a opinião de pelo menos mais uma pessoa pra olhar o desenho, pra ajudar nesse ponto. Sempre tem alguma coisa que a gente deixou passar também... (DOG_Sujeito_2).

Para Hargadon e Bechky (2006), a exploração de novas soluções, ou aperfeiçoamento das já existentes, está inerentemente ligada à definição de problemas, ou seja, é por meio da definição do problema que as pessoas podem reconhecer qual conjunto de soluções é considerado relevante. No entanto, em situações de dedicação intensiva a uma mesma tarefa, como comumente observado no trabalho de animação, os problemas relacionados a ela tornam-se enraizados no contexto (HARGADON; BECHKY, 2006), de maneira que as pessoas podem ter dificuldade em reestruturá-los para melhores soluções.

Na Cabong Studios uma situação semelhante foi verificada quando o funcionário M_6 relatou ao supervisor da equipe que estava “travado” durante o desenvolvimento de um *storyboard*. Ambos convocaram mais dois animadores para um *brainstorm*, com objetivo de buscarem uma solução coletiva. O grupo se reuniu horas depois, na própria sala da animação, ao redor da mesa de M_6. Após assistirem duas vezes ao trecho elaborado por M_6, todos os participantes passaram a dar sugestões e ideias, algumas vezes apenas falando, em outras fazendo desenhos em papel. Após cerca de 15 minutos de interação, dois dos participantes se

distanciaram do grupo, envolvendo-se em outras conversas. O terceiro permaneceu junto de M_6 e ambos se mantinham bastante ativos, falando, gesticulando e desenhando. Embora nos dias seguintes a esse evento M_6 tenha dado continuidade ao trabalho sozinho, os desdobramentos dessa interação de ajuda se seguiram até a apresentação do *storyboard* para o cliente. Porém, as interações de ajuda posteriores ocorreram de maneira informal, isto é, como conversas improvisadas, tanto face a face quanto pelo *chat*. Os participantes do *brainstorm* passaram a ter informações importantes sobre o projeto, permanecendo como uma espécie de consultores informais. Segundo Grodal, Nelson e Siino (2015), em ambientes que promulgam a ajuda mútua, a colaboração pode se desdobrar por períodos mais longos, revelando um processo de envolvimento cognitivo e emocional que pode ir além de um fenômeno diádico, configurando-se como um comportamento de grupo.

Com relação ao **contexto do trabalho**, constatou-se que, nos casos estudados, a prática de ajuda ocorre tanto por meios formais quanto informais. Nas duas empresas, havia reuniões formais, das quais participavam apenas os integrantes de um mesmo projeto e serviam tanto para gerar ideias (nas fases iniciais) quanto para que os supervisores verificassem o andamento do trabalho. No caso da Cabong Studios, havia também exposições semanais de todos os trabalhos em andamento, das quais participava toda a equipe de artistas e animadores, conforme explicado por um de seus funcionários:

Semanalmente a gente revisa com a equipe inteira o que foi produzido na semana. Foi uma ideia que a gente teve de inserir isso aí pra juntar mais a equipe também, pra todo mundo assistir o que tá acontecendo. [...] Então, é uma ideia que gente colocou para que todo mundo assista o episódio e veja ele completo, como está ficando, veja o que os outros animadores produziram também durante a semana, quando não tem esse contato direto. Aí já pode oferecer uma opinião: ‘ah, ficou legal assim, mas acho que dá pra fazer de tal jeito!’ E aí a gente viu um errinho, vamos corrigir, sabe? (CAB_Sujeito_1).

Sobre os meios informais e não estruturados para solicitar ajuda, as observações e as declarações dos informantes descreveram esses métodos como mais importantes e úteis do que os meios formais. Durante as observações nas empresas, foram acompanhadas e registradas 41 solicitações informais de ajuda entre os funcionários, sendo 18 na Cabong Studios e 23 na Dogzilla Studio. Não se pode afirmar que essa foi a quantidade total de interações informais que ocorreram nas empresas durante a presença da pesquisadora, uma vez que, em alguns momentos, interações aconteciam simultaneamente ou não podiam ser acompanhadas de perto por ela, portanto não foram registradas.

Ademais, nas duas empresas, notou-se uma intensa utilização de *chats* corporativos para a comunicação entre os funcionários. As duas organizações utilizam o programa Slack, que possibilita também o compartilhamento de arquivos entre duas ou mais pessoas. Apesar de sua relevância para as práticas de trabalho compartilhado na empresa, a frequência e o conteúdo dessas mensagens não foram alvo de análise nesta pesquisa, devido a questões de privacidade e dificuldade de acesso aos dados. Além das evidências de uso do *chat* verificadas na observação, alguns entrevistados afirmaram que a ferramenta representa um meio para solicitar e fornecer ajuda, como no trecho a seguir: “[...] às vezes a gente não tem o tempo de levantar e ir na mesa, mas manda tudo pelo *chat*. ‘Olha, eu fiz essa arte, o que você acha?’ Aí às vezes levanta. ‘Ah, deixa eu ver de perto’, chega lá e dá uma olhada, sabe?” (CAB_Sujeito_1).

Em síntese, o que os dados demonstraram é que a prática de *help seeking* pode servir como um estímulo para interações mais frequentes nas empresas, criando diversos – e por vezes inesperados – caminhos para geração de ideias (HARGADON; BECHKY, 2006). Além disso, episódios repetidos de ajuda mútua podem aproximar os indivíduos e reduzir a polidez, facilitando a conversação franca e tornando-os mais dispostos a expressar visões diversas (OKHUYSEN; BECHKY, 2009), conforme declarou CAB_Sujeito_1:

Ali, o que você viu, a gente conversando e se ajudando, assim, a gente tem esse grupo ali que tá bem fluido, assim, nossas conversas. Então a gente consegue sacar o que o outro está pensando, assim, não tem papa na língua, a gente fala na boa, e quer saber a opinião do outro (CAB_Sujeito_1).

No trecho apresentado, é possível perceber que, quando a ajuda mútua se estabelece como um comportamento de grupo (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015), a familiaridade que se desenvolve entre os membros lhes permite discordar a curto prazo e, ainda assim, manter um bom relacionamento a longo prazo (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Considerando que a divergência pode estimular a criação de novas ideias e melhorar a compreensão das opções disponíveis, um dos principais desafios para os grupos é desenvolver padrões de interação que lhes permitam discordar, para que possam alcançar o melhor resultado possível.

Embora a prática de *help seeking* estivesse presente nas empresas pesquisadas, é importante ressaltar que ela não se estendia a todos os integrantes. A familiaridade descrita anteriormente ficou bastante evidente entre alguns indivíduos, porém não era unânime. Por certo, diversos fatores podem inibir a busca de ajuda, como por exemplo, a dificuldade de comunicação entre as pessoas ou prazos curtos para execução das tarefas. Porém, um fator que sobressaiu durante as entrevistas e que não havia sido identificado no estudo original de

Hargadon e Bechky (2006) foi a **vaidade**. No contexto deste estudo, ela foi identificada como uma supervalorização das próprias ideias, em oposição à espontaneidade necessária para se pedir ajuda no trabalho. Considerando o forte caráter artístico e subjetivo presente no trabalho de animação, alguns profissionais encontram maior dificuldade em separar as questões do trabalho das projeções pessoais, como afirmou um dos entrevistados:

É isso, porque tudo o que a gente bota aqui é muito da nossa vida, sabe? [...] de princípio, todo mundo desenha, é um *hobby*, a pessoa gosta de fazer isso. Quando você transforma isso em trabalho, é muito complicado você separar onde começa e onde termina o trabalho... começa como *hobby*, ‘será que eu tô fazendo isso por prazer...?’ E é meio difícil mesmo (CAB_Sujeito_2).

Acerca disso, o gerente do Dogzilla Studio afirmou que alguns profissionais apresentam uma “postura de artista”, sendo “mais abusados na liberdade”, ou seja, eles querem sempre dar suas ideias (DOG_G_1). A vaidade, segundo ele, faz com que, em algumas situações, esses profissionais acreditem que “as ideias deles são sempre as melhores” (DOG_G_1), podendo dificultar a busca de ajuda e, consequentemente, o processo criativo coletivo. Ele relatou ainda que essa condição torna-se mais evidente quando a equipe sabe que seus nomes constarão nos créditos do filme (créditos individuais, e não do estúdio).

No caso da Cabong Studios, o gerente entrevistado também relatou certa dificuldade entre algumas pessoas da equipe no que diz respeito à vaidade. Embora não tenha empregado esse termo, descreveu uma situação na qual um dos membros não contribuiu para um projeto porque a ideia inicial não era sua. Apesar disso, nas duas empresas, os gerentes mantêm a postura de reafirmar o trabalho compartilhado, como será apresentado a diante.

Assim, nas duas empresas, o fator da vaidade não chega a impossibilitar o *help seeking*. O que foi percebido, no entanto, é que os indivíduos tornam-se mais seletivos quanto à **escolha dos ajudantes**, voltando-se para aqueles que julgam possuir experiência e pensamentos potencialmente relevantes. Esse comportamento pode ser notado na fala de DOG_Sujeito_3:

Bom, primeiro, eu sempre vou convidar, eu sempre vou pedir pra pessoas que eu valorizo como... porque eu sei que tem algo a somar, assim. Não vou citar nomes, mas é, tem assim... tem uma pessoa ali que é claramente inferior nessa questão de desenho, assim, técnica, tal. Eu nunca vou olhar pra ela e perguntar: ‘o que você acha disso aqui?’ Talvez eu olhe e pergunte: ‘o que você acha disso aqui’, assim... Mas assim, se eu tiver, por exemplo, se eu tiver, sei lá, tendo uma dificuldade pra desenhar uma questão anatômica, não vou perguntar pra ela, sabe? (DOG_Sujeito_3).

Embora num primeiro momento a vaidade possa contradizer o *help seeking*, a natureza interdependente do trabalho de animação somada ao reforço dos gerentes impulsiona os indivíduos a solicitar ajuda, como reconhecido por DOG_Sujeito_3: “Todo mundo sabe que precisa de todo mundo pra fazer as coisas acontecerem. Ninguém vai fazer um negócio que: ‘ah, não, isso aqui vai sair do meu jeito!’ [...] Você sempre, tem que estar mirando no projeto final, entende?” (DOG_Sujeito_3). Nesse quadro, a escolha do ajudante a partir da competência técnica auxilia os membros do grupo a se concentrar nas tarefas e avançar mais rapidamente para os desafios do grupo, mantendo uma cultura de resolução de problemas e não de personalidades (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Assim, a exploração consciente das competências dos colegas pode ser conveniente para o estabelecimento de uma rede informal de ajudantes, o que também é bastante benéfico para colaborações criativas.

Em conclusão, tanto na Cabong Studios quanto na Dogzilla Studio foram identificados comportamentos de *help seeking* para questões de trabalho, resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese dos temas e evidências relacionadas ao *help seeking* identificados nas duas organizações

Temas	Evidências	Cabong Studios	Dogzilla Studio
Ferramentas de representação	- majoritariamente computador	sim	sim
	- papel, lápis e desenhos à mão	sim	sim
	- corpo	sim	sim
Natureza das tarefas	- questões objetivas	sim	sim
	- questões ambíguas	sim	sim
	- dilemas	sim	sim
Contexto do trabalho	meios formais:		
	- reuniões de equipe	sim	sim
	- reuniões semanais de todos os projetos	sim	não
	meios informais	sim	sim
Vaidade		“algumas pessoas não gostam tanto do trabalho de outras. E daí, quando vão trabalhar juntas, se anulam” (CAB_G_1_)	“as ideias deles são sempre as melhores” (DOG_G_1)

continua

Ação: escolher ajudante		“Às vezes a gente vê que alguém está fazendo um negócio muito bom e pensa: ‘eu quero aprender com ele!’” (CAB_Sujeito_3_)	“eu sempre vou convidar, eu sempre vou pedir pra pessoas que eu valorizo como... porque eu sei que tem algo a somar” (DOG_Sujeito_2)
--------------------------------	--	--	---

Fonte: A autora (2019).

Apresentada a prática de *help seeking* nas duas empresas, a próxima subseção detalha a prática de *help giving*.

4.3.2 *Help giving*

Se, por um lado, a prática de *help seeking* pode precipitar momentos de interação e colaboração criativa, esses só são possíveis se aqueles que são convidados a ajudar realmente o fizerem (HARGADON E BECHKY, 2006). Diversos aspectos caracterizam a prática do *help giving*, tais como o ajudante ter tempo, experiência, conhecimento e vontade de ajudar nas questões solicitadas. Embora possam ser descritas em termos de eventos e trocas abreviadas, solicitar e fornecer ajuda se insere em um processo recíproco, que requer engajamento cognitivo e emocional conjunto por parte de quem busca e de quem fornece ajuda (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). Os temas que descrevem a categoria de análise *help giving* nas empresas estudadas foram identificados de duas formas. (1) A primeira foi a partir de Grodal, Nelson e Siino (2015), referindo-se ao sentimento de realização compartilhada resultante de interações de ajuda. (2) A segunda forma foi a partir dos dados, que mostraram a importância das interações informais na prática de *help giving*. A Figura 10 mostra os temas relacionados ao *help giving*.

Figura 10 – A prática de *Help giving*



Fonte: A autora (2019).

Durante as observações e o contato com o trabalho de animação, verificou-se que, devido ao alto grau de interdependência de tarefas, característico desse *métier*, os comportamentos de ajuda se tornavam naturalmente integrados aos processos de trabalho, como percebido na fala de DOG_Sujeito_3: “Então, nesse quesito, a própria natureza da animação faz com que... um estúdio de animação seja um pouco mais aberto a esse tipo de coisa, né? Ah, um ajudar o outro... acaba incentivando que as pessoas se ajudem.” Nesse contexto, se envolver em práticas de *help giving* pode estar ligado a um “senso de responsabilidade” correspondente ao que se é esperado ou necessário para o desempenho das tarefas (GRANT; PATIL, 2012, p. 550).

Entretanto, no entendimento deste estudo, mais do que representar uma correspondência às normas sociais do trabalho, fornecer ajuda desempenha papel vital na precipitação de momentos de criatividade coletiva nessas organizações (HARGADON; BECHKY, 2006). Nas empresas pesquisadas, foi comum observar indivíduos deixando seus trabalhos de lado para se concentrarem em problemas e dúvidas levantadas por um colega. Durante as entrevistas, alguns informantes descreveram com entusiasmo situações nas quais devotaram seu tempo e atenção para auxiliar outra pessoa, como nos trechos a seguir:

[...] ele estava ali trabalhando nas composições e tal. Ele estava com alguma dificuldade com alguma coisa ali... não tava funcionando. Daí, eu dei uma sugestão pra ele: ‘óh, traz esse personagem mais pra cá, traz esse personagem mais lá. A gente valoriza a silhueta desse personagem, deixa a leitura mais legível’. [...] Tenho certeza de que o trabalho que ele vai apresentar no final vai estar muito melhor porque eu consegui dar uns ‘pitacos’ ali e que eu acho que ajudam na composição da expressão, sabe? Ele certamente tem um estilo que conversa melhor com aquilo lá, mas tem algumas coisas de composição que eu consigo ajudar ele, sabe? Isso é um dos exemplos (DOG_Sujeito_3).

[...] você quer jogar ideia pra ver o que vai surgir, então você tá tentando jogar o máximo de ideia possível para ver se a outra pessoa consegue captar alguma dessa sua ideia e a partir daí gerar alguma outra coisa, exatamente. Então, esse é o lance, você jogar o máximo de ideia pra outra pessoa coletar alguma coisa, adicionar, incrementar... Aí você fala, ‘ah não, mas pode ser por outro lado’, mas o outro fala, ‘mas por aqui é mais legal’, nesse sentido, aí vai... é uma construção (CAB_Sujeito_1).

Os depoimentos dos informantes, somados às observações das rotinas de ajuda nas empresas, demonstraram que a prática de *help giving* era bastante valorizada, e não apenas entendida como uma resposta compulsória às solicitações dos colegas. Além disso, constatou-se que chegar a uma solução em conjunto podia levar também a uma experiência emocional conjunta, denominada por Grodal, Nelson e Siino (2015) de **realização compartilhada**.

Retomando Hargadon (2008), em setores criativos, os profissionais podem cultivar o hábito de encontrar conexões inesperadas, de maneira que cada interação passa a ser vista como potencial para novas combinações. Somado a isso, o sistema frouxamente unido (WEIK; ROBERTS, 1993) dos estúdios dá suporte a uma atuação coletiva para a busca de soluções criativas dentro da área de animação.

Ademais, mesmo em situações nas quais não se alcançava uma solução, ou em que o ajudante não tinha capacidade de ajudar, as expressões de simpatia usadas pelos indivíduos favoreciam o engajamento emocional necessário para preparar futuras interações. Ao ser questionado sobre quais seriam as condições para haver um comportamento de ajuda na empresa, o informante CAB_Sujeito_3 declarou o seguinte:

Sabe quando a pessoa tem a sensação que ela não tá sendo ouvida, quando o outro não acata, não leva em consideração o que a pessoa tá comentando, daí essas pessoas acabam se fechando mais para pedir ou dar opinião... Acho que uma condição seria o exato contrário: considerar, mesmo que as coisas não vão ser aplicadas, que às vezes nem tem nada a ver com a história, mas considerar o que a pessoa tá falando simplesmente pra deixar essa comunicação aberta (CAB_Sujeito_3).

Assim, constatação da ajuda como um comportamento deliberado é importante, pois, segundo Grodal, Nelson e Siino (2015), trata-se de uma perspectiva essencial para entender seu papel gerador dentro das organizações, ao contrário de considerá-la onerosa ou rara. Nas empresas pesquisadas, por vezes foram observados comportamentos de *help giving* que envolveram pessoas que nem mesmo haviam sido inicialmente convidadas. Por ser um trabalho extremamente visual, muitos dos dilemas ou problemas podiam ser verificados nos monitores ou no papel por colegas próximos. Somado a isso, o clima descontraído das empresas (que será discutido mais adiante) favoreceu interações informais de *help giving*, como descrito a seguir:

11h32: M_5 chama M_2 e explica que não sabia como resolver uma parte da animação. M_5 pensa e rapidamente sugere três opções (personagens correndo, dando cambalhota e batendo palmas). M_2 dá outras ideias genéricas para o movimento dos personagens e fala que seria legal que os dois personagens (da cena) tivessem uma interação.

Enquanto M_2 aguarda M_5 liberar o som (no fone de ouvidos), ele olha na mesa ao lado o trabalho de M_6 e faz perguntas. M_6 explica e logo a seguir M_2 sugere coisas para o movimento. Era uma cena em que uma menina tropeça, mas tinha um foco maior no pé. A conversa acaba envolvendo também o M_5. M_6 e M_2 pedem para M_5 simular um tropeço. Ele faz e os outros fazem brincadeiras com seu sapato.

M_5 vai até o WC e M_2 permanece junto de M_6 observando como ele trabalha na cena. Enquanto M_5 está no WC, M_2 coloca os fones de ouvido e assiste à cena.

que M_5 tinha feito. Quando M_5 retorna, M_2 dá novas sugestões. Eles interagem, pegam um papel, desenharam quadros e discutem as ideias (Dogzilla Studio).

Embora nas empresas pesquisadas cada projeto possuísse suas reuniões formais de acompanhamento e trocas de ideias, verificou-se que os momentos de criatividade coletiva eram frequentemente relacionados a **interações informais**, as quais possibilitavam que os indivíduos explorassem suas dúvidas ou problemas ‘em tempo real’. Além disso, a informalidade dessas situações levava ao desenvolvimento de uma maior confiança entre as pessoas, e também o envolvimento de múltiplos ajudantes em encontros mais prolongados (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Diferentemente do entendimento dominante de ajudar como um fenômeno diático (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015), a situação descrita mostra como o envolvimento de M_2 e M_5 com o trabalho de M_6 não era inicialmente previsto, mas acabou sendo impulsionado tanto pela proximidade física quanto pela familiaridade entre eles.

Nesse sentido, os resultados verificados nas duas empresas mostraram que a prática de *help giving* não estava apenas relacionada a uma decisão individual, baseada em inclinações pessoais ou na mera reciprocidade. Fornecer ajuda, em tais ambientes, foi entendido como uma prática importante, que faz parte de uma rede maior, a qual possibilita aos indivíduos que trabalham sozinhos a geração, em grupo, de novas interpretações para os problemas do trabalho (HARGADON; BECHKY, 2006). Ademais, em concordância com Grant e Patil (2012), fornecer ajuda em contextos como os estúdios de animação está relacionado à interdependência das tarefas, de maneira que o um desafio para um indivíduo provavelmente afetará o trabalho de outros.

Assim, nos dois estúdios pesquisados foram verificadas práticas de *help giving* integradas de modo similar às rotinas de trabalho e sendo reconhecidas pelos indivíduos como fundamentais para a geração de ideias e solução de problemas. Embora nas duas empresas houvesse momentos dedicados à discussão e trocas entre as equipes de projetos, constatou-se que o fornecimento de ajuda estava mais fortemente ligado ao trabalho informal, quando as dúvidas surgiam e iam sendo resolvidas ‘em tempo real’. Estes momentos foram observados diversas vezes durante as rotinas das empresas e indicavam uma colaboração propícia entre os funcionários, que é fundamental para os esforços coletivos de criatividade nessas organizações. Posto isso, a próxima subseção apresenta a prática de trabalho compartilhado Repertório Coletivo.

4.3.3 Repertório Coletivo

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a prática de trabalho compartilhado denominada Repertório Coletivo não integrava o conjunto de práticas proposto por Hargadon e Bechky (2006), apresentando-se, portanto, como uma categoria emergente. Considerando a base teórica que fundamenta esta pesquisa, na qual a criatividade organizacional é entendida como um processo coletivo de combinação de ideias e perspectivas (HARGADON; BECHKY, 2006; SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008), a proposição dessa prática ocorreu a partir da identificação de ações de compartilhamento de referências nos casos estudados. Também se lançou mão da discussão teórica de Okhuysen e Bechky (2009) sobre processos e escolhas de grupos. Os temas que descrevem a categoria de repertório coletivo nas empresas estudadas foram identificados a partir das ações e elementos verificados nas duas empresas, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 – Prática de Repertório coletivo



Fonte: a autora (2019).

O costume de compartilhar referências revelou-se como um procedimento consciente, realizado pelos integrantes das empresas com objetivo de ampliar o rol de conhecimentos disponíveis e relevantes para seus trabalhos, como sugere a seguinte declaração:

A pessoa criativa é alguém que realmente consome o que ela quer criar. Porque se você não tem referência nenhuma na sua cabeça, você não tira nada de lá, entendeu? Você tem que ter um banco de referências na tua cabeça, ou seja, é uma coisa que você tem que estar sempre trabalhando... (CAB_Sujeito_2).

A noção de referência tem grande importância dentro da indústria criativa, sendo um termo comum entre *designers* e artistas visuais. Para esses profissionais, o uso de referências está associado à busca de inspiração, de orientação ou mesmo de tendências. Nesse contexto de trabalho, as referências consistem em imagens – fotográficas ou ilustradas, impressas ou digitais – e que podem ser empregadas para materializar uma ideia ou como ponto de partida para a criação de outras ideias. Podem, ainda, ser obras influentes de outras épocas, trabalhos atuais de outras empresas ou mesmo soluções desenvolvidas nas próprias organizações e que podem ser retomadas e aproveitadas em novos trabalhos.

Assim, a prática de **compartilhar referências** está relacionada ao conceito de cognição criativa, indicando que os indivíduos primeiro precisam se envolver em certos processos cognitivos que lhes auxiliem na resolução criativa de problemas (PERRY-SMITH; SHALLEY, 2014). Nesse sentido, compartilhar referências é entendido como um processo ativo, pelo qual os indivíduos buscam pistas exteriores que lhes auxiliem a evitar uma percepção limitada e estereotipada. Para equipes preocupadas com um bom desempenho criativo, as referências coletadas e compartilhadas pelos membros do grupo criam um repertório coletivo, ou seja, uma reserva de soluções, ideias, técnicas, conhecimentos, entre outros, relacionada aos desafios que o grupo enfrenta.

Nos casos estudados, o compartilhamento de referências ocorria de duas maneiras: (1) **com um propósito específico** ou (2) **como ações espontâneas**. Quando possui uma finalidade conhecida, o compartilhamento de referências pode ser bastante útil nas fases iniciais de um processo de criação, nas quais as pessoas envolvidas buscam tanto uma orientação conceitual quanto uma tangibilização de ideias embrionárias em imagens. No trecho a seguir, o entrevistado relata o uso de referências em um processo criativo coletivo: “[...] por exemplo, criar personagens é um trabalho coletivo. [...] As pessoas buscam referências em conjunto, acham como é que vai ser o caminho. Depois uma pessoa pode resolver ou todo mundo faz alternativas e escolhemos a melhor. Normalmente funciona assim.” (CAB_G_1).

Durante a busca coletiva de referências, não apenas as pistas externas levantadas pelo grupo são relevantes, como também a interação e o incentivo mútuo entre as pessoas, os quais estimulam a criatividade individual. Nas empresas estudadas, os dados revelaram que as referências também eram compartilhadas durante a produção das animações. Nesses casos, o compartilhamento das referências adquire uma função de aprimoramento das soluções, como se pôde identificar nos depoimentos abaixo:

Às vezes eu estou fazendo o cenário lá e a pessoa, mesmo que seja animadora, ou qualquer outra coisa, ela pode falar: ‘olha isso aqui, eu tenho essa referência que a gente pode tentar no seu trabalho’. Uma pessoa animando, eu também, como assisto muita coisa, também posso falar: ‘você pode pegar essa outra referência’. É isso. Todo mundo tem um *background* diferente e isso só complementa o trabalho geral (CAB_Sujeito_2).

Nessa última produção, como a gente tava querendo fazer umas coisas mais elaboradas, tinha muita troca no processo de animação, mesmo. Então, desde a pré-produção, a gente fez isso, mas, na animação também, porque a gente queria resolver coisas, colocar efeitos, trabalhar com tecnologias novas, assim, cada um pesquisava alguma coisa (CAB_Sujeito_1).

No entanto, observou-se que, mesmo quando não havia um problema específico a ser resolvido, algumas interações cotidianas orbitavam em torno do compartilhamento espontâneo de referências, tais como imagens, animações, filmes e clipes de música; por meio do *chat*, celulares e televisão. Por exemplo, o animador da Dogzilla Studio relatou como compartilhar referências era uma prática no grupo:

Mas a gente sempre tá trocando, assim, informação, quando a gente vê uma coisa diferente... Até quando não é coisa nossa, assim. Agora que tem a televisão, fica mais fácil. Você vê alguma animação muito legal, e: ‘nossa, olha esse trecho! Como será que o cara fez? Como será que ele fez esse trecho aqui, muito diferente?’ Tem essa troca. [...] A gente pode aplicar isso aqui a próxima vez que for fazer um projeto, sabe? (DOG_Sujeito_1).

O hábito de trocar referências possibilita aos indivíduos aumentarem suas reservas de informações relevantes para o trabalho, as quais podem desencadear novas interpretações e analogias distantes que, sozinhos, os indivíduos não poderiam gerar. Por exemplo, na Cabong Studios, um animador utilizou a televisão para mostrar aos colegas uma referência de animação:

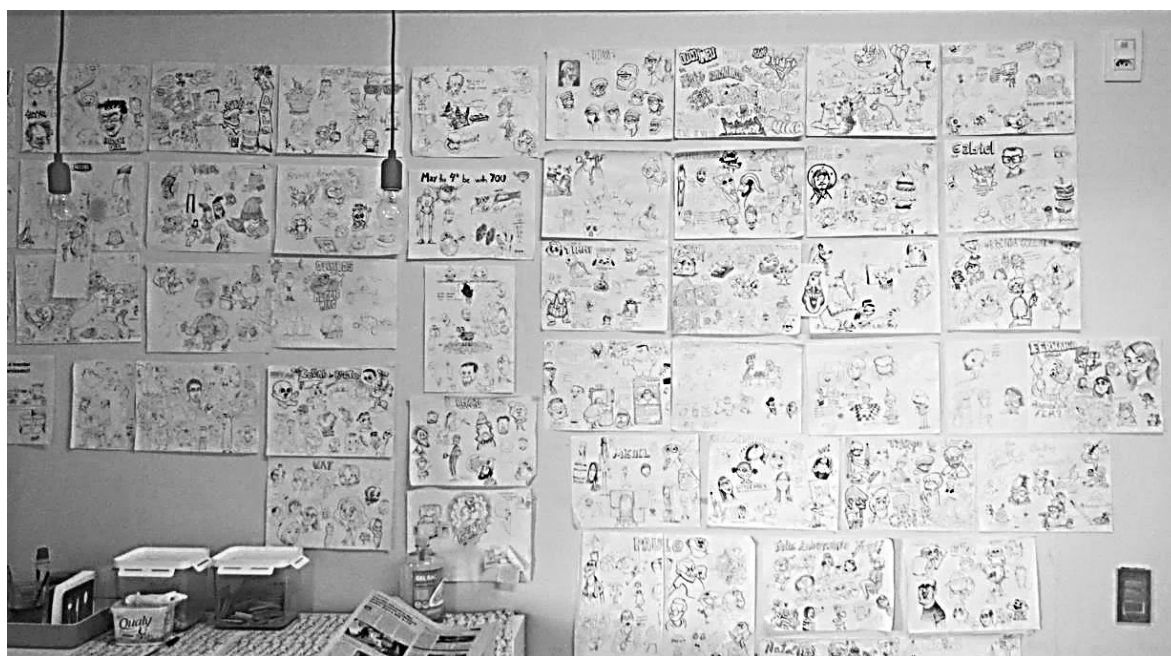
13h50: M_5 chama atenção do pessoal que estava na sala: ‘Galera, querem assistir um clipe?’ Ele explica que é do tipo *stop motion fake*. Muitos param o que estavam fazendo e se voltam para TV. Ouço alguns comentários sobre a técnica, alguém diz que não gosta do estilo. Já no final do clipe, alguns vão deixando de assistir e se voltam para seus monitores. A impressão é que foi um momento de descontração e trabalho ao mesmo tempo. O clipe acaba e M_5 coloca outro, agora com som mais baixo (Cabong Studios).

Em outros momentos, as interações de compartilhamento de referências ocorreram em pequenos grupos, reunidos em torno das mesas de trabalho ou nos espaços de convivência. Por certo, a troca de referências entre os indivíduos não garante que elas serão efetivamente aplicadas em soluções desenvolvidas na empresa. Porém, a interação e o intercâmbio

propiciados por essa prática permitem que os indivíduos ampliem sua capacidade de construir vínculos aparentemente díspares, o que é bastante valioso para processo criativo (OKHUYSSEN; BECHKY, 2009).

Outra atividade relacionada ao repertório coletivo nas organizações foi a criação e manutenção de **murais de ideias**, compostos por desenhos, caricaturas e textos. Na Cabong Studios eram três murais de cortiça, sendo dois localizados na sala de animação e um no espaço multifuncional. Nos dois primeiros, encontravam-se ilustrações e fotografias obtidas na internet, além de diversos desenhos de variados estilos, elaborados pela equipe da empresa. Já no terceiro mural havia uma imagem de um trabalho realizado pela empresa, uma fotografia dos funcionários e diversos desenhos referentes ao *Funcionário caricaturizado do mês*. Na Dogzilla Studio, o mural localizava-se numa parede na qual se fixavam diversos papéis com desenhos. As ilustrações eram todas feitas pelos próprios funcionários e seguiam temas sugeridos por eles, como por exemplo, aniversariantes ou datas temáticas. Apesar da aparência informal, o mural era organizado, sendo constantemente acrescido com novos temas, conforme verificado pela pesquisadora durante a pesquisa de campo. A Figura 12 refere-se a uma fotografia do mural na Dogzilla Studio.

Figura 12 – Mural de ideias na Dogzilla Studio



Fonte: Dogzilla Studio (2019).

Mais do que uma função decorativa, os murais, nessas empresas, eram espaços para capturar, organizar e explorar ideias do grupo. No contexto do trabalho criativo, o tempo

gasto no escritório pode ser essencial para o acesso ao compartilhamento espontâneo e informal de informações e ideias (ELSBACH; BECHKY, 2007). É por meio do contato intenso que os membros criam um repertório coletivo, composto tanto de pistas externas quanto de experiências próprias.

O fortalecimento desse repertório coletivo propicia, além da familiaridade entre os membros, a formação de papéis mais definidos no grupo (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Assim, a contribuição de cada membro para os murais – seja disponibilizando suas referências externas, ou propondo sua própria leitura por meio de um desenho – permite que as diversas perspectivas e *backgrounds* do grupo sejam expostos e discutidos, promovendo uma estrutura baseada em papéis (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Nessa estrutura de grupo, cada papel representa um ponto de vista diferente, como se pode notar na seguinte declaração: “Às vezes eu consigo olhar um desenho e pensar assim: ‘ah, o que é que a M_10, que trabalha aqui do meu lado, o que ela diria disso daqui?’ Eu consigo ter uma noção geral do que ela diria.” (DOG_Sujeito_3). Na fala, nota-se que existe uma expectativa de que cada membro seja um especialista em seu papel, de maneira que discordâncias entre eles são vistas como parte natural da estrutura baseada em papéis e podem ser usadas para enriquecer as soluções geradas na organização.

Além disso, o reconhecimento das especialidades individuais desenvolve uma base de conhecimento coletivo, pela qual os membros podem explorar as especialidades relevantes quando surgem novas situações: “Eu acho que todo trabalho que é feito aberto às sugestões de outras pessoas, quando você compreende quais são as especialidades delas... sempre tende a ficar melhor” (DOG_Sujeito_3). Nesse sentido, a exposição constante proporcionada pelos murais ajuda a comunicar para o grupo a especialidade e o papel de cada membro, contribuindo para que um conjunto de indivíduos criativos se torne um coletivo criativo (HARGADON; BECHKY, 2006). Não obstante o fator comunicativo, os murais também são uma forma de permitir que a equipe interaja com artefatos interessantes e esteticamente agradáveis, que podem inspirar e induzir ideias e inovações (ELSBACH; BECHKY, 2007).

Posteriormente à elaboração da apresentação dos dados deste estudo, a pesquisadora realizou uma nova busca *on-line* por trabalhos científicos atuais sobre o mesmo tema. Nessa revisão, acabou encontrando uma dissertação defendida em 2018 que investigou as práticas de trabalho de um estúdio de *design* de mobiliário, também inserido no contexto brasileiro de indústria criativa, especificamente na cidade de Vitória-ES. Nessa dissertação, a autora também identificou, por meio de métodos indutivos, a prática de buscar referências, pela qual os *designers* buscavam obter informações que servissem de referência para o

desenvolvimento dos produtos (CASTRO, 2018). Além de fortalecer o achado deste estudo, a argumentação de Castro (2018) contribui com outras pesquisas recentes que identificam a criatividade organizacional como inerente à prática coletiva, integrando, além das pessoas, recursos contextuais e insumos apropriados para criar ideias (COLDEVIN *et al.*, 2018).

Com relação aos casos estudados, ressalta-se que a prática de repertório coletivo ocorria de maneira bastante similar nas duas empresas, inclusive no que diz respeito à distinção entre a busca de referências para um propósito específico ou apenas como uma ação espontânea. Associado ao *help seeking* e *help giving*, o repertório coletivo possibilita um envolvimento positivo dos indivíduos com os problemas do grupo, abrindo oportunidades para os comportamentos descritos pela próxima prática de trabalho, a Reestruturação reflexiva, abordada a seguir.

4.3.4 Reestruturação Reflexiva

A partir do conceito de cognição coletiva, considera-se que, nas situações em que as pessoas se engajam de forma consciente em interações sociais para resolver problemas, o lugar da criatividade move-se do nível individual para o coletivo (SHALLEY; PERRY-SMITH, 2008). Nesses momentos, os participantes das interações podem fazer um novo entendimento do que já conheciam, constituindo um importante aspecto da criatividade coletiva denominado de reestruturação reflexiva (HARGADON; BECHKY, 2006).

Diferentemente das categorias até aqui apresentadas, a reestruturação reflexiva ocorre como efeito da participação dos indivíduos em práticas de *help seeking*, *help giving* e repertório coletivo. O ponto central da reestruturação reflexiva está na capacidade dos participantes em considerarem conscientemente as contribuições dos outros, e usá-las para alterar suas concepções previamente existentes para um problema e suas soluções relevantes (HARGADON; BECHKY, 2006). Isso quer dizer que, ao solicitarem a ajuda de um colega ou buscarem referências em grupo para um novo projeto, os indivíduos estabelecem uma escuta consciente (WEICK; ROBERTS, 1993) e admitem mudar seu entendimento sobre um problema a partir da colaboração de outros, com descreveu uma das artistas da Dogzilla Studio:

Às vezes a gente chega numa encruzilhada e pede ajuda. Mas, por vezes, nem um nem o outro consegue resolver e acaba indo pra uma terceira coisa completamente diferente! Tem horas que você tem que deixar uma coisa de lado e começar outra completamente diferente. É como buscar a solução dando a volta no problema... (DOG_Sujeito_2).

A reestruturação reflexiva se constitui em situações como essa, em que a produção criativa não pode mais ser atribuída com precisão a um dos indivíduos no encontro, na medida em que as ideias de cada pessoa se moldaram e foram moldadas pela interação (HARGADON; BECHKY, 2006). Durante as observações, identificou-se a reestruturação reflexiva dos eventos de ajuda mútua e troca de referências, em que os participantes se empenhavam para solucionar problemas ou aperfeiçoar soluções já desenvolvidas.

Por exemplo, na Dogzilla Studio, M_2 trabalhava num trecho de animação, no qual dois personagens dançavam e, de acordo com o roteiro, deveriam se encontrar no centro da tela. O roteiro não mencionava mais detalhes sobre a ação, apenas indicava a duração da cena. Conforme acompanhado pela pesquisadora, o animador havia tentado diversos movimentos, mas nenhum conseguia resolver a cena e preencher o tempo estipulado para ela. Assim, M_2 pede uma ajuda para M_5, que, depois de analisar o trabalho do colega, lembra-se da cena de outro filme, no qual dois personagens dançam e fazem um movimento de *high five*. Eles assistem ao filme e M_2 aproveita a sugestão de movimento na animação. Nesse caso, embora M_2 tivesse uma boa compreensão da situação problemática que enfrentava, foi uma experiência relevante de M_5 que lhe permitiu chegar a uma solução melhor. No evento descrito, percebe-se que a interação social entre os dois animadores possibilita uma nova interpretação do problema, a qual, sozinho, M_2 não poderia ter gerado.

Em outras situações, as interações entre os indivíduos permitiram o resgate de experiências passadas da própria organização, por meio de soluções que puderam ser reaplicadas em um novo contexto, como no exemplo seguinte, descrito no diário de campo:

16h57: M13, M14 e M15 conversam sobre um cenário para a animação “X”, que está em produção. Uma delas aponta – ‘Nós fizemos algo parecido em um episódio do Junior’. Elas concordam que era uma boa solução. M14 levanta e vai até animação pedir a referência. Fala com M_2 e M_6. Ela procurava por uma solução para fogo, indica o trabalho, mas M_2 e M_6 se lembram de outros dois trabalhos desenvolvidos no estúdio que tinham fogo. M_13 vai participar da interação (apesar de apenas observar). Ao verem as referências dos outros trabalhos, M_14 e M_13 ficam visivelmente empolgadas (sorriem e uma delas dá pulos) e pedem para enviarem para elas. Agradecem e voltam para a mesa. A seguir, elas continuam interagindo e discutindo a tarefa em questão. Pesquisam arquivos de outros trabalhos e olham juntas (Dogzilla Studio).

Conforme descrito, a participação consciente dos envolvidos na conversa faz com que, em conjunto, o grupo encontre uma solução melhor para o problema. No caso de M_13, M_14 e M_15, um caminho possível seria a busca da solução no banco de dados da empresa. Por outro lado, M_2 e M_6 poderiam ter respondido à questão simplesmente passando o

caminho solicitado por M_14. Porém, tais momentos, aqui atribuídos como criatividade coletiva, envolvem não apenas a consideração do problema original, mas também se existe uma forma melhor de abordar o problema (HARGADON; BECHKY, 2006). O processo de reformulação dos problemas também acontece em nível individual, mas, seguindo o nível intermediário do trabalho nas empresas, constatou-se que as interações grupais aumentam a capacidade dos indivíduos em buscar novas interpretações para as situações por meio da reestruturação reflexiva.

Em uma situação na Cabong Studios, o ilustrador M_9 se dirigiu à mesa de M_5 para solicitar algumas informações sobre um projeto em que ambos trabalhavam. Depois de resolvida a questão inicial, M_9 “sapeou” o trabalho de M_5, que relatou estar “travado”. M_5 animava um sol, de maneira a fornecer a ideia de que brilhava intensamente. Porém, as soluções em que havia pensado eram muito complexas e demandariam uma quantidade elevada de quadros (imagens) para dar um bom resultado. Então, M_9 sugere uma solução baseada em seu conhecimento de ilustração que demandaria uma quantidade inferior de imagens, além de possibilitar um melhor resultado estético. Depois de definirem juntos alguns detalhes da solução, M_9 retorna a sua mesa e reforça que estaria disponível para ajudar novamente se M_5 precisasse. O que torna esse exemplo interessante é a constatação de como a fluidez nas relações entre os funcionários aliada à cultura de resolução de problemas permitia uma variedade de interpretações para os problemas (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Nesse exemplo, a flexibilidade de M_5 possibilitou que ele considerasse uma nova ideia para o problema com o sol. Valendo-se apenas de sua experiência e conhecimentos como animador, possivelmente ele não teria alcançado tal solução.

Buscando responder à pergunta de pesquisa: “Nas organizações estudadas, como ocorrem as práticas de trabalho compartilhado?”, a seção 4.3 descreveu as práticas de trabalho verificadas na Cabong Studios e na Dogzilla Studio. As três categorias *Help seeking*, *Help giving* e Reestruturação Reflexiva integram o modelo de criatividade coletiva proposto para o estudo e foram corroboradas no contexto das empresas estudadas. Além dessas, a análise dos dados proporcionou a proposição de uma categoria adicional denominada Repertório Coletivo, sendo baseada no referencial teórico da pesquisa.

Considerando a realização de um estudo comparativo, é válido destacar que, de maneira geral, as duas empresas apresentaram similaridade em suas práticas, permitindo a identificação de temas comuns a elas, conforme foram apresentados até aqui. O capítulo segue agora para a descrição e análise dos dados referentes à categoria Reforço.

4.4 REFORÇO

Segundo Hargadon e Bechky (2006), as interações sociais que dão forma ao esforço coletivo para resolução de problemas nas empresas representam mais do que simplesmente reunir pessoas. Um conjunto de atividades e comportamentos valoriza e dá significado às práticas de *help seeking*, *help giving*, repertório coletivo e reestruturação reflexiva, sendo denominado de Reforço (HARGADON; BECHKY, 2006). Nas empresas pesquisadas, foram identificados quatro temas relacionados à categoria, que serão descritos nesta seção. A Figura 13 destaca os temas relativos ao Reforço.

Figura 13 – Categoria Reforço



Fonte: A autora (2019).

Assim, após a apresentação das práticas de trabalho compartilhado nas empresas, esta seção dá sequência aos objetivos específicos da pesquisa, analisando se os resultados das interações em tais práticas atuam como reforço para que os indivíduos se engajem em novas interações. Apesar das particularidades de cada organização estudada, os dados permitiram a identificação de temas em comum relacionados ao reforço, que são apresentados a seguir.

O primeiro deles foi identificado como **abertura criativa** e se refere à convicção de que todo trabalho de animação apresenta potencial para novas soluções ou aperfeiçoamento por meio da combinação de ideias e conhecimentos. Ou ainda, nas palavras de CAB_Sujeito_2: “Eu, sozinho, não conseguiria fazer a metade das coisas que eu faço aqui”. Ao contrário de uma visão tradicional da criatividade como um feito heroico e pessoal, todos

os informantes consultados reconheceram que o trabalho realizado nas empresas demandava interação em equipe, e não apenas a ação individual, como mostram as declarações a seguir:

Na parte de projeto, como no *storyboard*, assim, essa troca é muito importante para criar coisas mais interessantes. Porque... cada um tem um *background* e é limitado, né? [...] Mesmo quando você tem um trabalho de animação, você tem uma cena, você já tem o que você precisa trabalhar; quer dizer, tem o ponto A e o ponto B, aonde você quer chegar. E o meio do caminho é... aquilo que você sabe de conhecimento, o detalhe, é você que vai lá e faz. Mas se você tiver alguém para vir sugerir ideias, para assistir a animação, para sugerir um movimento, é muito legal, melhora o resultado (CAB_Sujeito_1).

Eu acho que cada pessoa tem o seu conhecimento, e isso é muito bom para o trabalho criativo, sabe? O que eu conheço é muito diferente do que o M_10 conhece, do que o M_15 conhece. E quando junta todo esse conhecimento, agente consegue criar uma coisa nova né? É isso a criação, basicamente (CAB_Sujeito_2).

A gente precisa de uma ideia de como contar uma história na cena, então é sempre bom sempre ouvir a opinião dos outros pra chegar numa solução melhor. Tipo, a gente ouve várias opiniões e acaba processando aquilo tudo pra chegar numa solução que às vezes a gente não sabia como ia chegar lá. (DOG_Sujeito_1)

Especialmente porque aqui a gente tem pessoas com especialidades diferentes, né. E mesmo as pessoas que têm a mesma formação, e que, teoricamente, teriam a mesma especialidade, como é um trabalho criativo, cada um tem também seu próprio *feeling*, vindo das experiências pessoais, ou pra onde foi direcionado o seu próprio trabalho, né... Então, é o melhor jeito de trabalhar: abrir um problema pra mais de uma pessoa, para ter opiniões e visões diferentes e, daí, nisso, enriquecer o trabalho (DOG_Sujeito_3).

A confiança no compartilhamento de ideias, reconhecida nas falas dos informantes, foi também verificada pela atenção e entusiasmo presentes na maioria das interações de trabalho compartilhado acompanhadas nas empresas. Apesar de o setor de animação requerer talentos e perspectivas individuais, é por meio da abertura criativa que os indivíduos são capazes de se engajar na resolução coletiva de problemas, que é fundamental nesse ramo. Embora características como curiosidade, mente aberta e disposição para enfrentar desafios sejam traços associados a pessoas criativas (AMABILE, 1996), a ideia de abertura criativa aqui identificada está relacionada ao interesse pelas opiniões e conhecimentos dos demais membros do grupo, e como eles possibilitam um resultado criativo aprimorado. Dessa forma, a abertura criativa representa um comportamento de grupo que possibilita a abrasão criativa (GINO *et al.*, 2007; SKILTON e DOOLEY, 2010), pela qual as equipes se envolvem na geração, divulgação, discussão e melhoria das ideias, mesmo que isso se manifeste em divergências entre os membros. Nesse sentido, uma propriedade da abertura criativa

identificada nos dados foi a postura proativa em relação aos conflitos produtivos, isto é, às divergências relacionadas às tarefas, conforme as declarações que se seguem:

É muito bacana essa troca, porque às vezes você tem uma ideia, mas você passa do ponto, daí tem alguém aqui que vai contra, sabe? É muito legal ter opiniões diversas e até opostas. Porque, se você não tem um limitador, assim... do que é legal... [...] Você meio que passa do limite, entende? (CAB_Sujeito_1).

Ao mesmo tempo, essas opiniões divergentes, elas fazem evoluir, porque a gente tem que ter uma certeza maior sobre quem são esses personagens, como é que vai ser esse universo... Se a gente questionar, quanto mais a gente questiona, mais a gente tem a solução (CAB_G_1).

Olha, é normal a gente na verdade ter uma discussão... não uma discussão no sentido negativo, mas tipo: ‘ah, porque o roxo seria melhor? Porque o rosa seria melhor? Porque o azul seria melhor?’ [...] Porque a gente tem que ser convencido. Tudo tem um motivo pras coisas. Não é tipo: ‘ah, gostei mais do roxo!’ (DOG_Sujeito_2).

Quando os membros experimentam a abertura criativa, o grupo aumenta suas chances de concentrar-se nas tarefas e avançar mais rapidamente para os desafios em andamento, e não para conflitos baseados em agendas pessoais. Segundo Okhuysen e Bechky (2009), o envolvimento dos indivíduos em conflitos produtivos estimula o pensamento inovador e cria uma melhor compreensão das oportunidades criativas. Considerando que diversas etapas do trabalho de animação possibilitam inúmeras alternativas, é também por meio do conflito e da abrasão criativa que o grupo pode chegar a soluções mais adequadas às circunstâncias em andamento.

Além dos depoimentos, os dados de campo revelaram uma constante exposição e discussão das ideias e soluções desenvolvidas entre os membros das empresas, tanto por meios formais quanto, mais comumente, por meios informais. Assim, nas duas organizações, a prática de olhar o trabalho do colega e fazer comentários – mesmo quando não havia sido solicitado – era algo comum e também estimulado, como mencionou o supervisor da Cabong Studios: “Uma coisa que a gente sempre fala aqui no estúdio é a questão de sempre estar elogiando ou mesmo fazendo críticas ao trabalho... porque é legal assim: ter um *feedback* do seu trabalho dá uma motivação também” (CAB_Sujeito_1). Ao contrário de serem vistas como intromissão ou ingerência, as críticas (ou “pitacos”, no caso da Dogzilla Studios) eram vistas como normais e até essenciais para o bom andamento dos trabalhos. A esse respeito, o supervisor da Cabong Studios relatou também como a abertura criativa é um comportamento esperado e estimulado nos funcionários:

Outra coisa que a gente verifica aqui no estúdio é que nem todo mundo tá tão aberto assim a dar a opinião... Tipo, tem gente que é mais tímida para participar. Às vezes a pessoa precisa de um pouco mais de privacidade para dar uma ideia, ela não consegue falar tanto em grupo assim, ela tem um pouco de vergonha de apresentar a opinião... Mas a gente viu que umas pessoas que eram mais retraídas, a gente deu espaço e elas começaram a falar bastante, dar ideias também! (CAB_Sujeito_1).

A abertura criativa identificada nas empresas exercia um papel de reforço aos indivíduos, na medida em que os estimulava a conectar suas ideias com as de outras pessoas, ao contrário de retirar-se e resolver os problemas sozinhos (HARGADON, 2008). Ao invés de encarar os problemas como oportunidades para provar seus talentos criativos, a abertura criativa levava as pessoas a responder aos desafios perguntando: “Quem eu posso trazer para me ajudar a resolver esse problema? Será que alguém aqui já passou por um desafio semelhante? Onde posso procurar outras soluções?”

Além de possibilitar maiores variações e perspectivas cognitivas para o grupo, o engajamento dos membros em práticas de trabalho compartilhado oportuniza, em alguns casos, **acelerar o trabalho**, pois evita que uma pessoa fique bloqueada em uma tarefa por muito tempo. Considerando as exigências do setor por rapidez e novidade, a comunicação fluida e aberta entre os membros pode poupar o trabalho desnecessário, como reconhecido por DOG_Sujeito_1: “Dá para ver claramente assim, quem não pede muita ajuda até produz menos, sabe? Dá pra ver bem essa diferença”. Um exemplo de como o trabalho compartilhado pode acelerar o processo criativo foi reconhecido na Cabong Studios, quando da realização do *brainstorm* a pedido de M_6, conforme descrito na seção anterior. Posteriormente, CAB_Sujeito_1 declarou o seguinte a respeito do *brainstorm*:

[...] igual ao que você viu ali: o M_6 já estava uns 2 ou 3 dias frustrado porque não estava conseguindo resolver aqueles trechos. A gente chegou ali, já... arejou, né? Porque pra ele assim, eu não tenho como afirmar, mas pra ele, na parte psicológica, é um suporte, entendeu? ‘Opa, eu tenho um suporte aqui!’ Então ele deve ficar mais aliviado, com o bloqueio que ele tem. Porque muitas vezes, assim, é um bloqueio psicológico que você tem do problema, em que você não está conseguindo pensar direito, não consegue achar uma alternativa, algum caminho diferente para você seguir, né. Então ter alguma pessoa assim, é um alívio (CAB_Sujeito_1).

Na fala, CAB_Sujeito_1 menciona o fato de M_6 ter passado “2 ou 3 dias” envolvido na mesma tarefa, sem obter sucesso em sua finalização. Tal situação ilustra como o potencial criativo de indivíduos dentro das organizações também depende de seus contatos e interações com os demais membros, os quais podem trazer à tona diferentes ideias e perspectivas quando forem necessárias. Na declaração, constata-se também que a abertura criativa pode despertar o

envolvimento emocional entre os indivíduos, o que, segundo Grodal, Nelson e Siino (2015), amplia a gama de pensamentos e ações que vêm à mente, permitindo um maior grau de criatividade na resolução de tarefas. O envolvimento emocional possibilita que os envolvidos expandam sua compreensão acerca das tarefas dos colegas e cheguem a novos entendimentos que futuramente beneficiarão também seus trabalhos. Dessa forma, ao invés de restringir a criatividade individual, verificou-se que o trabalho compartilhado nas empresas servia para capacitar e apoiar a criatividade de grupo.

Embora a maior parte dos membros das duas empresas pesquisadas apresentassem abertura criativa e postura proativa para conflitos produtivos, alguns participavam com menor entusiasmo e atenção em momentos de resolução coletiva de problemas. Essa diferença ficou mais visível na Cabong Studios, onde a quantidade de funcionários era maior e também havia dois turnos de trabalho. Também, na ocasião da pesquisa, integravam a equipe da empresa alguns funcionários e estagiários novos. Acredita-se que essas condições representem o principal fator para a menor familiaridade e envolvimento de algumas pessoas.

Tal constatação desloca a discussão para o próximo objetivo específico deste estudo, que consistiu em verificar a existência de ações de gestão que reforcem a importância das práticas de trabalho compartilhado nas organizações pesquisadas. Embora as práticas tenham sido verificadas nas duas empresas, as maneiras como se originaram e como foram estimuladas apresentam diferenças essenciais, como será descrito a seguir. Como informação adicional, ressalta-se que as duas organizações apresentam aspectos de gestão característicos de empresas de pequeno porte, tais como informalidade na gestão dos processos de trabalho e centralização das decisões.

No caso da Cabong Studios, nos últimos cinco anos a organização precisou ampliar sua equipe e passou a contar com supervisores intermediários, devido ao crescente volume de trabalho. A descentralização das atividades decorrente desse crescimento fez com que novas práticas fossem incorporadas à rotina da organização. Porém, constatou-se que tais práticas se integraram de forma orgânica, isto é, não foram totalmente deliberadas pelos gerentes. Atividades como as reuniões semanais dos projetos, sessões semanais de *brainstorm* e de compartilhamento de referências foram atribuídas a iniciativas da própria equipe de produção (artistas e animadores), conforme descrito pelo supervisor do estúdio, CAB_Sujeito_1:

E o que a gente começou a fazer e que começou a dar bastante certo foi trazer as responsabilidades criativas dos projetos para dentro dos animadores, entendeu? [...] E aí, os chefes deram esse espaço, espaço para alguns desses funcionários cuidarem dessa parte, até porque eles não tinham tempo suficiente, além de ficarem separados, ali né, acabava ficando não tão fluido assim. [...] Então, essa forma que está

acontecendo é uma coisa que foi, então, ‘ah, vamos fazer assim?’ Os gerentes pensaram: ‘Vamos experimentar, deixar acontecer’. [...] Então o que a gente fez foi tentar integrar tudo, criar grupos para montar os projetos. Ter essa troca que é muito importante (CAB_Sujeito_1).

Além das práticas formais de trabalho compartilhado (p. ex. reuniões), as evidências apresentadas demonstraram que as práticas informais também eram amplamente estimuladas na empresa, predominantemente pelos supervisores intermediários, os quais estavam em contato diário com as equipes. Além disso, durante as semanas da coleta de dados na empresa, um dos supervisores passou a ter a função específica de fornecer ajuda e relacionar os projetos em andamento. A opção de integrar uma pessoa dedicada prioritariamente a ajudar os outros foi uma proposta da equipe de criação, sendo acatada pela gerência da empresa. É possível concluir que, embora as ações de reforço na empresa tenham partido da própria equipe de produção, tiveram consentimento e respaldo dos gerentes.

No caso da Dogzilla Studio, constatou-se que a mediação dos gerentes acerca dos processos de trabalho de criação era mais forte. Nas duas reuniões formais de um projeto acompanhadas durante a observação, os dois gerentes estavam presentes, mesmo que um deles não fosse integrante daquele projeto. A presença dos gerentes também se fazia mais assídua durante as rotinas do trabalho, quando passavam pelas mesas e acompanhavam as atividades sendo realizadas e, normalmente chamavam outros membros para olharem e opinarem. Diferentemente da Cabong Studios, onde o trabalho compartilhado foi mais associado ao interesse da própria equipe, na Dogzilla Studio ele estava relacionado a um valor da empresa, ou, mais especificamente, de seus proprietários, como relatou DOG_Sujeito_2:

Normalmente são o G_1 e o G_2 que falam, porque eles supervisionam tudo, então eles falam assim: ‘ah, pessoal daqui pede opinião pra lá, pessoal de lá pede opinião daqui, sabe?’ Mas, assim, eles só dão uma dica, um estímulo...
[...] Mas, não é só necessariamente eles, sabe? Acho que eles deram um pontapé e daí depois o pessoal meio que se acostumou. E eles [O PESSOAL] veem que esse tipo de ajuda faz toda a diferença no final. Então daí, meio que se acostuma, sabe? (DOG_Sujeito_2).

A importância do trabalho compartilhado como um valor organizacional ficou bastante clara no depoimento de DOG_G_1, no qual mencionou que na Dogzilla Studio: “a pessoa que esconde a ideia não vai longe”. Um ponto que chamou atenção foi que, embora a gerência da Dogzilla Studio demonstrasse maior reverência ao trabalho compartilhado, existia, ao mesmo tempo, uma maior valorização dos aspectos individuais dos funcionários. Acredita-se que este fato pode estar relacionado ao maior caráter artístico incutido na empresa, denotado pelas

falas de DOG_G_1, cujo histórico acadêmico e profissional provém de escolas e organizações artísticas. Tal aspecto ficou mais evidente na denominação dos funcionários como ‘artistas’ e na atenção de seus talentos e particularidades para o trabalho de criação. DOG_G_1 também ressaltou que ele e G_2 são bastante cuidadosos na seleção e contratação de novos funcionários. Apesar disso, o trabalho compartilhado ainda parecia ser um valor de maior importância para todos os envolvidos, como se percebeu na declaração de DOG_Sujeito_1, supervisor de animação que trabalha na empresa há seis anos:

Em minha opinião, o coletivo é mais importante. Porque o cara talentoso, assim, que não interage muito, já aconteceu. Gente muito boa, mas acabou deixando a equipe por causa disso: a interação no grupo era meio complicada, sabe? Eu acho que é uma coisa meio normal até, na verdade... Ver alguém muito talentoso, mas que não passa conhecimento, esse tipo de coisa. E acaba prejudicando. A gente gosta de gente que queira trabalhar em equipe mesmo. Esse que é o importante (DOG_Sujeito_1).

Dessa forma, mesmo tendo sido percebido como uma crença estabelecida pela gerência, o trabalho compartilhado estava presente na Dogzilla Studio, tanto de maneira informal, nas interações de ajuda e trocas de referências acompanhadas, quanto pelas reuniões e encontros promovidos regularmente pelos gerentes.

Ainda que de maneiras distintas, nos dois casos estudados, o reforço do trabalho compartilhado se dava por valores e crenças organizacionais que consideravam a resolução de problemas em grupo como mais desejável, incentivando atividades que criaram momentos de criatividade coletiva.

No estudo de Hargadon e Bechky (2006), foram encontrados em dois, dos quatro casos observados, uma estrutura de recompensa relacionada a esses valores, tais como promoções e créditos. Nos casos desta pesquisa, a principal forma de reforço percebida pelos informantes foi o reconhecimento dos esforços particulares em buscar ou fornecer ajuda e o elogio aos trabalhos destacados com soluções coletivas. Sobre promoções, verificou-se que não havia nenhuma política definida a esse respeito em nenhum dos estúdios.

Outro aspecto similar nas duas organizações relacionado ao Reforço foi identificado como **clima descontraído**. A partir das observações e depoimentos coletados, ele foi definido como um ambiente propício para conversas e trocas de opiniões sobre diversos temas, independentemente da função e do nível hierárquico dos envolvidos. Esse tipo de ambiente aberto é um reforço crucial para estimular que as interações espontâneas se estendam para além das equipes de projetos, pois as ações que precipitam momentos criativos podem ser inibidas por uma forte hierarquia dentro das organizações, especialmente em relação ao *help*

seeking (HARGADON; BECHKY, 2006). No caso das empresas estudadas, verificou-se que apresentavam características que, segundo Machado e Fischer (2017), são comuns a empresas de pequeno porte, sendo: valorização da familiaridade entre os membros, informalidade nos processos e proximidade entre gestores e colaboradores. Tais condições foram citadas pelos informantes como características que contribuem para a criatividade e o trabalho compartilhado, como indicam os depoimentos que se seguem:

Eu acho que o que ajuda a compartilhar é estar todo mundo junto no mesmo ambiente e não ter baias ou divisórias. Tá todo mundo junto, perto um do outro... então se você tem alguma dúvida, você já fala com o cara do lado. Se o cara do lado não é uma pessoa ideal, você só tem que levantar e gritar: ‘ôh, chega aí!’ E a pessoa tá ali próxima, sabe, não tem nenhum empecilho físico ou de hierarquia muito grande. Isso, eu acho que é o que mais deixa fluído, sabe? (CAB_Sujeito_3).

Bom, é... eu acho que assim, ter um ambiente propício à comunicação facilita, né. Porque eu sei que eu não preciso de ficar quieto, né, tipo, eu posso chegar lá e perguntar: ‘ah, o que você acha disso?’ E outra coisa é que a organização é bem horizontal, né. [...] Tipo, tem pessoas com cargo que, efetivamente é acima do meu, mas não é do tipo: ‘ah, eu vou tá atrapalhando o chefe e coisa e tal’, né (DOG_Sujeito_2).

A percepção da flexibilidade organizacional e do clima descontraído como uma condição favorável à criatividade também foi identificada no estudo de Machado e Fischer (2017) com estúdios de animação brasileiros. A pesquisa revelou que, para a maioria dos profissionais do setor, o tamanho reduzido da empresa é uma condição fundamental para desenvolver o trabalho com “envolvimento profundo” (MACHADO; FISCHER, 2017, p. 146). Da mesma forma, Bilton (1999) revelou que os métodos de trabalho informais e a orientação para projetos das organizações da indústria criativa favorecem uma configuração flexível, na qual as ideias possam ser nutridas, desenvolvidas e transformadas em produtos comerciais.

Nos casos estudados, os gerentes das empresas demonstraram ter ampla compreensão sobre os processos coletivos de trabalho em curso e afirmaram estimular os funcionários para que isso continue ocorrendo. Apesar de o reforço organizacional ao trabalho compartilhado poder ser entendido como uma condição própria do setor criativo e, mais especificamente, de estúdios de animação, os esforços gerenciais podem fazer bastante diferença para permitir ou restringir a criatividade organizacional. Por exemplo, um dos funcionários da Dogzilla Studio relatou já ter trabalhado em outro estúdio de animação com condições de comunicação e relacionamentos bem diferentes, declarando o seguinte:

Porque... eu já trabalhei num lugar aonde as pessoas não podiam conversar! Como é que você vai chegar pro outro: dá uma opinião aqui sobre o trabalho... se toda vez que alguém começa a conversar já chega aí alguém para controlar? [...] Já vai num ambiente em que as pessoas estão programadas a sentar e não falar com ninguém, só responde quando o superior chama, né? Ou diz alguma coisa só quando vai delegar alguma coisa pra alguém, né? Como é que você vai, honestamente, pedir um pitaco: ‘óh, o que você acha disso aqui?’ [...] Então eu acho que só o fato do ambiente estar aberto, assim, já é um estímulo. Vejo que já é pensado assim, né (DOG_Sujeito_3).

A partir das declarações e observações das rotinas de trabalho na Cabong Studios e Dogzilla Studio, verificou-se que a manutenção de um clima organizacional descontraído desempenha uma influência normativa para que os indivíduos participem de interações coletivas criativas.

À vista das informações apresentadas, esta seção procurou responder a duas perguntas de pesquisa: (1) “De que maneira os resultados das interações nas práticas de trabalho compartilhado influenciam o nível de engajamento dos indivíduos em novas interações?” e (2) “Existem ações de gestão que reforçam a importância das práticas de trabalho compartilhadas para o alcance de soluções criativas? Quais seriam elas?”

Com relação ao primeiro questionamento, nas duas empresas, constatou-se que os informantes associaram seus resultados positivos ao seu envolvimento em práticas de trabalho compartilhado. Assim, de maneira geral, todos demonstraram ter convicção de que o desenvolvimento das atividades é beneficiado pela combinação de ideias e conhecimentos proporcionada pelo trabalho compartilhado. Também se observou que o envolvimento emocional decorrente das práticas de trabalho favorecia a familiaridade entre os membros, permitindo trocas mais produtivas. Por último, o trabalho compartilhado foi destacado por acelerar o andamento das tarefas, pois permite às pessoas resolverem problemas ou dilemas mais rapidamente do que atuando sozinhas.

Acerca da segunda pergunta de pesquisa, nas duas organizações foram constatadas apenas ações informais dos gestores para estimular o trabalho compartilhado. Além disso, tais ações ocorriam de formas distintas nas duas empresas.

Na Cabong Studios, verificou-se que a fluidez e a dinâmica do trabalho eram decorrentes de ações da própria equipe criativa, que buscava integrar as pessoas e os projetos por meio de reuniões formais e informais. Embora os gerentes valorizassem o trabalho compartilhado, relacionando-o à maior qualidade e rapidez de resultados, eles consentiam que os indivíduos atuassem de maneira mais espontânea, dando abertura e espaço para os encontros e reuniões propostas pelos supervisores.

No caso da Dogzilla Studio, notou-se que a gerência estava mais presente nos processos de trabalho de toda a equipe de criação, estimulando e valorizando a atuação em equipe por meio das práticas de trabalho compartilhado. Embora nessa empresa houvesse uma preocupação maior com o talento individual, ao mesmo tempo havia uma cobrança maior de que os funcionários trabalhassem bem em equipe e “não escondessem as ideias”.

Mesmo que de maneiras distintas, acredita-se que as lideranças das duas empresas atuam no sentido de reforçar valores compartilhados que promovam a solução colaborativa de problemas. Embora os gerentes entrevistados reconhecessem que cada animador/artista tem um talento único, também tinham convicção de que, para que a criatividade prospere em suas empresas, deviam criar ambientes nos quais uma coleção de diferentes tipos de pessoas trabalhe em conjunto para se tornar uma força coletiva.

4.5 PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO E AS SOLUÇÕES CRIATIVAS

Depois de identificar e descrever as práticas de trabalho compartilhado e compreender como elas são estimuladas nas empresas pesquisadas, esta seção discute como tais práticas se relacionam com as soluções alcançadas por elas. De forma geral, os resultados do estudo demonstraram que em comunidades estáveis, tais como as organizações (HARGADON; BECHKY, 2006), as soluções criativas obtidas decorrem de interações sociais recorrentes e valores compartilhados entre seus membros. Retomando o argumento de que no contexto da indústria criativa a capacidade criativa passa a ter papel preponderante no desempenho das organizações (NESTERIUK, 2013), a articulação de seus recursos internos torna-se fundamental. Contudo, tanto acadêmicos quanto gerentes entendem que a criatividade organizacional é um desafio que exige processos distintos em comparação a outros tipos de resultados (JEFFCUTT e PRATT, 2002).

Entre os diversos processos organizacionais possíveis, este estudo procurou mostrar como um conjunto de práticas de trabalho compartilhado pode favorecer a capacidade criativa das empresas. Aspectos relacionados a essas práticas e identificados como realização compartilhada, envolvimento emocional e abertura criativa podem reduzir a ansiedade social e aumentar o comprometimento dos membros, estabelecendo um sistema seguro para criar e ver os resultados com apoio dos colegas (MACHADO; FISCHER, 2017).

No caso específico da produção de animações e dos estúdios pesquisados, foram identificados dois temas principais que descrevem a relação entre as práticas de trabalho e as soluções criativas alcançadas pelas empresas, conforme mostrado na Figura 14.

Figura 14 – Categorias Soluções criativas



Fonte: a autora (2019).

Com relação à **natureza do trabalho**, constatou-se que a produção de animação é um processo sequencial de ações e atividades (KRÄMER, 2017), de maneira que uma solução criativa decorre de uma variedade de insumos, contribuições individuais e recursos contextuais, que são apropriados para criar ideias (COLDEVIN *et al.*, 2018). Porém, considerando que em diversos momentos as pessoas trabalham sozinhas, não é possível prever exatamente quando elas terão problemas e precisarão de ajuda para resolvê-los (HARGADON; BECHKY, 2006). Num contexto de trabalho interdependente, no qual a relação entre os indivíduos é fluida e dinâmica, esse fato pode representar um desafio de coordenação, porque os trabalhadores não podem planejar completamente como suas tarefas podem se integrar com as contribuições de outros (GRODAL; NELSON; SIINO, 2015). Assim, as práticas de trabalho compartilhado ajudam a resolver esse desafio, pois possibilitam que os membros trabalhem de maneira sintonizada, favorecendo a comunicação nos grupos, reduzindo retrabalhos e desperdício de esforços.

A despeito das diferenças percebidas entre a atuação da gerência da Cabong Studios e da Dogzilla Studios, constatou-se que, nas duas empresas, o trabalho compartilhado representa um importante mecanismo de coordenação, baseado principalmente na familiaridade e comunicação intensa proporcionada pelas práticas.

No que tange às **tarefas heurísticas**, identificou-se que, embora uma parcela do trabalho de animação se baseie em técnicas universais, outra, igualmente importante, refere-se a ideias ou conceitos para tarefas que possibilitam vários caminhos (AMABILE *et al.*, 1996). Por esse motivo, o diferencial de um produto animado pode residir em elementos específicos, tais como a temática ou um estilo próprio de animação (NESTERIUK, 2013). Nessa perspectiva, além de reunir conhecimentos, as práticas de trabalho compartilhado interligam aspectos mais sutis como experiências, perspectivas ou olhares, sendo bastante valiosos aos fatores estéticos e artísticos dos produtos criativos (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Mesmo

considerando o direcionamento comercial das empresas pesquisadas, Nesteriuk (2013) ressaltou que o foco na produção comercial não deve eliminar o espaço para experimentação e manifestações mais criativas nos estúdios.

Nas duas organizações pesquisadas os gerentes relataram que organizam as equipes de maneira a integrar talentos e *expertises* necessárias para cada projeto. Ao mesmo tempo, eles também apontaram o trabalho compartilhado como um caminho para encorajar as interações para além das equipes e propiciar a exploração consciente (WEICK; ROBERTS, 1993) do trabalho. Em organizações criativas, tal exploração constitui não apenas a execução das atividades preestabelecidas, mas também a introdução e construção de novos quadros e possibilidades criativas (HARGADON; BECHKY, 2006). No caso do setor de animação, o espaço para criatividade e exploração torna-se ainda mais relevante para a criação de conteúdos diferenciados, especialmente num contexto globalizado. Enquanto países como China e Índia têm buscado oferecer a terceirização de etapas da produção, posicionando-se como *outsourcings*, o Brasil, que já é reconhecido como *player*, tem se voltado para o aprimoramento da qualidade técnica e artística de suas animações (NESTERIUK, 2013).

Assim, acerca da pergunta de pesquisa: “De que maneira as práticas de trabalho compartilhado auxiliam os indivíduos a gerarem soluções criativas em suas atividades?”, foram propostas as seguintes respostas. Primeiro, considerando a natureza interdependente do trabalho de animação, as práticas de trabalho compartilhado representam uma forma de coordenação de atividades, pela qual os animadores articulam seus esforços e podem chegar a resultados mais elaborados. Segundo, as práticas de trabalho compartilhado possibilitam a articulação dos recursos internos das empresas, propiciando um ambiente fecundo em conhecimentos, experiências e perspectivas que retroalimentam a diversidade e criatividade dos estúdios.

Concluída a apresentação e discussão dos resultados, as considerações finais são ponderadas na sequência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a criatividade organizacional por meio de uma perspectiva coletiva, avançando a concepção individualista e tradicional da pesquisa. Apoiando-se na análise de práticas de trabalho, buscou-se evidenciar outros aspectos de um fenômeno multifacetado, revelando a importância do contexto e de interações particulares para o alcance de uma solução criativa. Assim, a pesquisa teve como objetivo geral descrever como as práticas de trabalho compartilhado se relacionam com as soluções criativas alcançadas em organizações da indústria criativa. Para tanto, empregou-se o modelo de criatividade coletiva, proposto por Hargadon e Bechky (2006), que abrange quatro atividades inter-relacionadas, as quais precipitam momentos em que a criatividade muda de indivíduos para coletivos informais, sendo: *Help seeking*, *Help giving*, Reestruturação reflexiva e Reforço.

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa foi configurada como um estudo comparativo, para o qual foram selecionados dois estúdios de animação 2D. Trata-se de empresas pertencentes à indústria criativa, na qual a criatividade é vista como um dos principais recursos para o sucesso comercial. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da triangulação de observações não participantes, entrevistas e análise de documentos, e permitiu verificar que as práticas de trabalho compartilhado facilitavam a formação de grupos informais em torno de problemas específicos, configurando o que Hargadon e Bechky (2006) denominaram de momentos criativos.

O primeiro objetivo específico foi identificar como as práticas de trabalho compartilhado ocorriam nas organizações pesquisadas. Assim, com relação ao *help seeking*, constatou-se que estava integrado às rotinas de trabalho, tanto por meios formais quanto informais, oportunizando reuniões espontâneas para resolução de problemas. Por outro lado, foi evidenciada, entre algumas pessoas, uma supervalorização das próprias ideias, caracterizada na pesquisa como vaidade. Embora esse comportamento não tivesse sido apontado no estudo original de Hargadon e Bechky (2006), no contexto das organizações pesquisadas, ele se mostrou como um moderador da prática de *help seeking*, por meio do qual os indivíduos escolhem seus ajudantes, a partir das competências e experiências que julgam mais relevantes. Acredita-se que a presença da vaidade se relaciona ao forte caráter artístico e subjetivo do trabalho de animação, o que gera nos profissionais a necessidade de uma relação maior com os conteúdos desenvolvidos e de interferência criativa no resultado final.

Com relação ao *help giving*, notou-se que, além de corresponder às normas sociais do trabalho de animação, a ajuda representava um comportamento extra-função fortemente relacionado à criatividade nas empresas. A prática de *help giving* era, portanto, celebrada e possuía um papel gerador nos estúdios, diferindo de um entendimento dominante de ajudar como um fenômeno oneroso e raro.

O estudo possibilitou também a identificação de uma prática de trabalho compartilhado adicional ao modelo de Hargadon e Bechky (2006), denominada repertório coletivo. Nessa pesquisa, o repertório coletivo caracteriza o comportamento de compartilhar referências em grupo como forma de contribuir para um problema em questão ou para criar uma reserva de soluções, ideias, técnicas e conhecimentos, relacionada aos desafios que o grupo enfrenta. Além disso, notou-se que o repertório coletivo representa uma forma de comunicar ao grupo ‘quem sabe o que’, ou, de acordo com Okhuysen e Bechky (2009), promover uma estrutura baseada em papéis, na qual cada membro do grupo é visto como um especialista em seu papel.

Constatou-se que os comportamentos de *help seeking*, *help giving* e repertório coletivo impulsionavam a reestruturação reflexiva, ou seja, momentos em que a produção criativa não podia mais ser atribuída com precisão a qualquer indivíduo no encontro, à medida que as ideias de cada pessoa se moldavam e eram moldadas pelas interações. Ao se envolverem nesses momentos interativos, os indivíduos mantiveram a flexibilidade para ver novas conexões entre as experiências passadas com os problemas atuais que enfrentavam, de modo a buscarem soluções mais criativas.

Em acordo ao segundo objetivo específico, buscou-se analisar de que maneira os resultados das interações nas práticas de trabalho compartilhado influenciavam o nível de engajamento dos indivíduos em novas interações. Nos dois estúdios, distinguiu-se nos indivíduos uma abertura criativa, geradora tanto de confiança acerca do trabalho compartilhado, quanto de interesse pelas opiniões e conhecimentos dos demais membros do grupo. Essa abertura criativa fazia com que, mesmo em situações de divergências de opinião, os conflitos fossem mantidos num nível construtivo e estimulassem a participação consciente nas interações para gerar resultados eficazes.

Para o alcance do terceiro objetivo específico, investigou-se a existência de ações de gestão que reforçassem a importância das práticas de trabalho compartilhado para o alcance de soluções criativas. Em organizações que consideram a criatividade como um processo fundamentalmente individual, é menos provável que as pessoas se envolvam nos esforços dos outros. Nessa situação, fornecer uma opinião ou indicar uma referência pode ser visto como

uma crítica ou uma tentativa de se apropriar das ideias. Contudo, nas empresas pesquisadas, verificou-se que a resolução coletiva dos problemas era encorajada, sendo identificada como um valor organizacional compartilhado por seus membros. Ainda que não tenham sido constatadas ações formais em reconhecimento ao trabalho coletivo, todos os informantes entrevistados mencionaram que o clima descontraído representava um importante reforço organizacional, pelo qual se sentiam estimulados a se envolverem em interações espontâneas para além das equipes de projeto ou de posições hierárquicas.

Após identificar as práticas de trabalho compartilhado e verificar seu significado e valor para os funcionários e gestores, buscou-se compreender como elas se relacionam com as soluções criativas nas empresas pesquisadas. Foram identificados dois aspectos principais que caracterizam a relação estudada. O primeiro deles diz respeito à natureza interdependente do trabalho de animação, que demanda aos indivíduos a integração de suas atividades com as contribuições dos colegas, num esforço contínuo de se conectar com as ideias dos outros. Assim, no desenrolar das interações coletivas, foi possível perceber que as práticas de trabalho compartilhado atuavam como alavancas para a cognição criativa coletiva, fazendo com que as ideias evoluíssem para as composições complexas, que são as animações.

A despeito do caráter comercial dos produtos elaborados nos estúdios, notou-se que o aspecto artístico da animação conferia aos trabalhadores um espaço para a exploração de novas possibilidades e manifestações. Assim, dentro do contexto organizacional, as práticas de trabalho compartilhado auxiliavam os indivíduos a articularem suas experiências, perspectivas, olhares e gostos, provocando a revisão e reposicionamento contínuos de ideias, até que obtivessem uma solução criativa satisfatória.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa evidenciaram como o arranjo entre interações particulares e ideias preexistentes pode ser propício para gerar resultados criativos, iluminando os aspectos sociais e contínuos do processo criativo. Vale ressaltar que a análise aqui realizada não pretendeu ignorar a existência de indivíduos com maior potencial criativo que outros, nem negar a novidade de suas ideias. Também não foi o objetivo do estudo generalizar as práticas de trabalho compartilhado a todos os contextos criativos. Em vez disso, a perspectiva coletiva buscou mostrar outros aspectos de um fenômeno persistentemente complexo.

Do ponto de vista teórico, este trabalho corrobora uma corrente relativamente recente de pesquisa sobre criatividade que se concentra em como a criatividade organizacional é inerente à prática coletiva. Revisões abrangentes de pesquisas sobre criatividade organizacional têm solicitado mais abordagens que tratem dos processos coletivos e sua

inserção em contextos de trabalho específicos. Ao investigar a relação do trabalho compartilhado com os resultados criativos das empresas, o estudo combinou a atenção ao microambiente e ao contexto das práticas de trabalho, buscando superar a divisão em níveis de análise (indivíduos e organizações).

Quanto ao modelo teórico empregado (HARGADON; BECHKY, 2006), mostrou-se bastante adequado ao contexto organizacional pesquisado, expondo principalmente o papel importante da ajuda mútua no trabalho de animação. Isso apresenta grande valor, tanto científico quanto gerencial, pois fortalece o entendimento das realizações criativas como um processo coletivo. Além disso, a proposição de uma nova prática de trabalho, o repertório coletivo, pode ampliar o modelo de uma maneira útil. O modelo focou prioritariamente a conexão inesperada de ideias e conhecimentos que ocorre nas organizações. Porém, em determinados segmentos criativos, como é o caso da animação, as pessoas trabalham de forma intensiva por longos períodos. Nesse sentido, o compartilhamento de referências proporciona o contato tanto com pistas externas quanto com as especialidades de cada membro, as quais retroalimentam o processo criativo do grupo.

No âmbito prático, os resultados encontrados mostram que, embora os talentos individuais ainda desempenhem um papel importante na explicação da criatividade organizacional, os gerentes também devem concentrar sua atenção no reforço da colaboração e das interações que podem transformar um conjunto de indivíduos em um coletivo criativo (HARGADON; BECHKY, 2006). Como a comparação entre os casos indicou, a criatividade nas organizações não acontece automaticamente, mas precisa ser mantida e suportada, especialmente no contexto da indústria criativa, no qual a capacidade criativa tem papel preponderante no desempenho das empresas.

É válido ressaltar que a criatividade coletiva também pode apresentar custos. Embora os gerentes devam confiar nos esforços coletivos para manter as ideias vivas, uma ênfase excessiva no processo coletivo pode desestimular os profissionais a gerarem registros das soluções desenvolvidas, o que pode dificultar a realização de trabalhos futuros. Ainda que a perspectiva aqui proposta valorize as interações momentâneas nas empresas, os gerentes também devem cuidar para que o conhecimento passado esteja acessível para todos da organização.

Entre os pontos que caracterizam as limitações deste estudo, destaca-se o breve período de observações nas duas empresas, o que impossibilitou o acompanhamento de todo o processo de idealização e produção de uma animação. Dessa forma, as conclusões do estudo se apoiam no exame de algumas etapas de uma composição complexa, que de fato requer uma

análise mais aprofundada. Outro aspecto limitante refere-se à impossibilidade de acompanhar as interações tecnologicamente mediadas, as quais aconteciam com certa frequência nas duas empresas. Acredita-se que muitas das interações presenciais observadas pela pesquisadora eram mescladas com interações via *chat*, o que pode ter mascarado algumas informações ou mesmo influenciado as interpretações realizadas. Assim, um ponto para pesquisas futuras, especialmente em termos metodológicos, é o aprofundamento da relação entre o trabalho tecnologicamente mediado e as práticas de trabalho compartilhado.

Ademais, esse último ponto abre a questão de pesquisa aqui explorada, que se concentrou na interação relacional direta em organizações de pequeno porte. Considerando que os processos de trabalho contemporâneos têm se voltado cada vez mais para ambientes virtuais e que a virtualidade muda significativamente o tempo e o espaço das interações sociais, cabe investigar se isso se relaciona com a criatividade das organizações.

Considerando ainda os diferentes estilos de reforço detectados nas empresas estudadas, acredita-se que uma pesquisa de campo futura poderia explorar mais a influência desses estilos na criatividade, tanto em estúdios de animação quanto em outros setores da indústria criativa. Além disso, levando-se em conta a iminência de uma indústria de animação no Brasil, o setor apresenta diversos desafios que podem ser abordados pela pesquisa acadêmica. Entre eles, ressalta-se a influência da aplicação de princípios de gestão para a criatividade dessas organizações. Se, como discutido aqui, o envolvimento coletivo favorece a criatividade organizacional, como o engajamento relacional é alcançado em contextos com maior reverência à hierarquia?

A criatividade nunca foi tão importante para as empresas e, ao mesmo tempo, tão complexa. Portanto, faz sentido conhecer como as ideias são concebidas nas organizações criativas, e as práticas de trabalho compartilhado podem ser muito úteis para essa investigação. Assim como os resultados deste estudo, os quais sugerem que a criatividade organizacional é ampliada pela conexão de ideias e perspectivas, a pesquisa acadêmica sobre o tema se beneficiaria com estudos adicionais desse tipo.

REFERÊNCIAS

- AJMAL, Mian M.; KOSKINEN, Kaj U. Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 7-15, 2008.
- AMABILE, Teresa M. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, n. 2, p. 357, 1983.
- AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, Teresa M. **Creativity in context: update to the social psychology of creativity**. Hachette UK, 1996.
- AMABILE, Teresa; FISHER, Colin M.; PILLEMER, Julianna. IDEO's Culture of Helping. **Harvard business review**, v. 92, n. 1-2, p. 54-61, 2014.
- AMABILE, Teresa M.; KRAMER, Steven J. The power of small wins. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 5, p. 70-80, 2011.
- AMABILE, Teresa M.; PILLEMER, Julianna. Perspectives on the social psychology of creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 46, n. 1, p. 3-15, 2012.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **BNDES calcula em R\$ 4 bilhões mercado de animação no Brasil**. Brasília, 12 jun 2018. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-calcula-em-r-4-bilhoes-mercado-de-animacao-no-brasil>. Acesso em 15 jan 2019.
- BANSAL, Pratima; CORLEY, Kevin. Publishing in AMJ—Part 7: What's different about qualitative research?. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 509-513, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARUAH, Jonali; PAULUS, Paul B. Enhancing group creativity: The search for synergy. In: **Creativity in Groups**. Emerald Group Publishing Limited, p. 29-56, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro. F.; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, 2011.
- BILTON, Chris. **The New Adhocracy: strategy, risk and the small creative firm**. University of Warwick, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. The field of cultural production, or: the economic world reversed. **Poetics**, v. 12, n. 4-5, p. 311-356, 1983.

BRUYNE, P. de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, M. de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. In: **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. 1982.

CARMELI, Abraham; DUTTON, Jane E.; HARDIN, Ashley E. Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. **Human Relations**, v. 68, n. 6, p. 1021-1047, 2015.

CASTRO, Niciane Estevão. **Materialidade nas práticas criativas: estudo de uma empresa de design de mobiliário**. 2018. 126 pgs. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8916/1/tese_12219_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20Niciane%20Castro.pdf>. Acesso em: 28 fev 2019.

CATMULL, Edwin. How Pixar fosters collective creativity. Boston, MA: **Harvard Business School Publishing**, 2008.

CATMULL, Edwin. **Criatividade SA: Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração**. Editora Rocco, 2014.

CHASTON, Ian. Small creative industry firms: a development dilemma? **Management Decision**, v. 46, n. 6, p. 819-831, 2008.

COLDEVIN, Grete Håkonsen; CARLSEN, Arne; CLEGG, Stewart; PITSIS, Tyrone S.; ANTONACOPOULOU, Elena P. Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. **Human Relations**, p. 1-29, Dec. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.^a Edição, Porto Alegre, Artmed, 2010.

DEFILLIPPI, Robert; GRABHER, Gernot; JONES, Candace. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 511-521, 2007.

DOGZILLA STUDIO, 2018. Disponível em: < <http://www.dogzilla.com.br>>. Acesso em 22 jan 2019.

DRAZIN, Robert; GLYNN, Mary Ann; KAZANJIAN, Robert K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 286-307, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M.; BROWN, Shona L. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 786-789, 1998.

ELSBACH, Kimberly D.; BECHKY, Beth A. It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. **California management review**, v. 49, n. 2, p. 80-101, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.^a Edição, São Paulo, Saraiva, 2003.

FIRJAN – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Mapeamento da indústria criativa no Brasil. **Rio de Janeiro**, 2016. Disponível em: < <https://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf> >. Acesso em: 05 jan. 2019.

FLEW, Terry; CUNNINGHAM, Stuart. Creative industries after the first decade of debate. **The information society**, v. 26, n. 2, p. 113-123, 2010.

FLORIDA, Richard; GOODNIGHT, Jim. Managing for creativity. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 124, 2005.

FORD, Cameron M. A theory of individual creative action in multiple social domains. **Academy of Management review**, v. 21, n. 4, p. 1112-1142, 1996.

GATTI JUNIOR, Wilian; GONÇALVES, Marilson Alves; BARBOSA, Ana Paula Franco Paes Leme. Um estudo exploratório sobre a indústria brasileira de animação para a TV. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 461-495, 2014.

GETZELS, J.W. Perspectives in creativity. Chicago, **Aldine Publishing Co.**, 1975.

GIBSON, Chris; KLOCKER, Natascha. The ‘cultural turn’ in Australian regional economic development discourse: neoliberalising creativity?. **Geographical Research**, v. 43, n. 1, p. 93-102, 2005.

GINO, Francesca; TODOROVA, Gergana; MIRON-SPEKTOR, Ella e ARGOTE Linda. When and why prior task experience fosters team creativity. In: **Creativity in Groups**. Emerald Group Publishing Limited, p. 87-110, 2009.

GRAEBNER, Melissa E.; MARTIN, Jeffrey A.; ROUNDY, Philip T. Qualitative data: Cooking without a recipe. **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 276-284, 2012.

GRANT, Adam M.; PATIL, Shefali V. Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 547-568, 2012.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2.^a Edição, Porto Alegre, Penso, 2012.

GRODAL, Stine; NELSON, Andrew J.; SIINO, Rosanne M. Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 136-168, 2015.

GUILFORD, Joy Paul. The nature of human intelligence. 1967.

HARGADON, Andrew. **How breakthroughs happen: the surprising truth about how companies innovate**. Harvard Business Press, 2003.

HARGADON, Andrew. Creativity that works. **Handbook of Organizational Creativity**, v. 323, p. 343, 2008.

HARGADON, Andrew B.; BECHKY, Beth A. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 484-500, 2006.

HENNESSEY, Beth A.; AMABILE, Teresa M. Creativity. **Annual review of psychology**, v. 61, p. 569-598, 2010.

JEFFCUTT, Paul; PRATT, Andy C. Managing creativity in the cultural industries. **Creativity and Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 225-233, 2002.

JOO, Baek-Kyoo; MCLEAN, Gary N.; YANG, Baiyin. Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 4, p. 390-421, 2013.

KOCH, Jochen; WENZEL, Matthias; SENF, Ninja Natalie; MAIBIER, Corinna. Organizational Creativity as an Attributional Process: The case of haute cuisine. **Organization Studies**, v. 39, n 2-3, p. 251-270, 2017.

KRÄMER, Hannes. Creativity at Work: Methodological Challenges for a Praxeological Research Program. In: **Methodological Reflections on Practice Oriented Theories**. Springer, Cham, 2017. p. 205-219.

KURTZBERG, Terri R.; AMABILE, Teresa M. From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. **Creativity Research Journal**, v. 13, n. 3-4, p. 285-294, 2001.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 263-269, 2000.

LOMBARDO, Sebastiano; KVÅLSHAUGEN, Ragnhild. Constraint-shattering practices and creative action in organizations. **Organization Studies**, v. 35, n. 4, p. 587-611, 2014.

MACHADO, Marta Corrêa; FISCHER, André Luiz. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017.

MACHADO, M.; MARINHO, B. Práticas de gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros: primeiros achados. **Gestão Contemporânea**, n. 14, p. 223-246, jul./dez. 2013.

MALMELIN, Nando; VIRTÁ, Sari. Organising creative interaction: spontaneous and routinised spheres of team creativity. **Communication Research and Practice**, v. 3, n. 4, p. 299-318, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 2002.

MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, v. 26, n. 3, p. 322-341, 1980.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, p. 160-197, 1985.

NESTERIUK, Sergio. Indústria Animada. *Revista Filme Cultura*, n. 60, p. 10-15, 2013.

NICOLINI, Davide. Practice theory as a package of theory, method and vocabulary: Affordances and limitations. In: **Methodological reflections on practice oriented theories**. Springer, Cham, p. 19-34, 2017.

OBSTFELD, David. Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1571-1592, 2012.

OKHUYSEN, Gerardo A.; BECHKY, Beth A. Making group process work: Harnessing collective intuition, task conflict, and pacing. **Handbook of principles of organizational behavior**, p. 309, 2009.

OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 607-634, 1996.

OLIVEIRA, Stéfani Paranhos de. **Criatividade nas indústrias criativas: estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação**. 2016. 137 pgs. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-24112016-115311/en.php>>. Acesso em: 20 mai 2018.

PARJANEN, Satu. Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary journal of information, knowledge and management**, v. 7, p. 109-129, 2012.

PAULUS, Paul B.; BROWN, Vincent R. Toward more creative and innovative group idea generation: a cognitive-social-motivational perspective of brainstorming. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 1, n. 1, p. 248-265, 2007.

PAULUS, Paul B.; LAREY, Timothy S.; ORTEGA, Anita H. Performance and perceptions of brainstormers in an organizational setting. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 17, n. 1-2, p. 249-265, 1995.

PERRY-SMITH, Jill E. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 1, p. 85-101, 2006.

PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. **Organization Science**, v. 25, n. 5, p. 1434-1452, 2014.

Plano Nacional de Cultura. Ministério da Cidadania. **Brasil lança maior número de animações em 22 anos**. Brasília, 16 fev. 2018. Disponível em: <<http://pnc.cultura.gov.br/2018/02/16/brasil-lanca-maior-numero-de-animacoes-em-22-anos/>>. Acesso em 14 jan 2019.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.^a Edição, São Paulo: Atlas, 2008.

RIETZSCHEL, Eric F.; DE DREU, Carsten KW; NIJSTAD, Bernard A. What are we talking about, when we talk about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. **Research on Managing Groups and Teams**, v. 12, p. 1-28, 2009.

SAWYER, R. Keith; DEZUTTER, Stacy. Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. **Psychology of aesthetics, creativity, and the arts**, v. 3, n. 2, p. 81, 2009.

SCHIRIGATTI, Elisangela Lobo; AVRICHIR, Ilan; KASPRZAK, Luis F. F. A produção de animação no estado do Paraná/Brasil com base no uso de recursos públicos e privados. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**. 31. 2018, Bolívia. Anais eletrônicos. Ponta Grossa: UEPG, 2018. Disponível em: <<https://admpg2018.com.br/anais/2018/>>. Acesso em 12 jan 2019.

SHALLEY, Christina E.; GILSON, Lucy L.; BLUM, Terry C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 215-223, 2000.

SHALLEY, Christina E.; PERRY-SMITH, Jill E. The emergence of team creative cognition: the role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 1, p. 23-41, 2008.

SHALLEY, Christina E.; ZHOU, Jing; OLDHAM, Greg R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 933-958, 2004.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. SciELO-Editora UNESP, 2017.

SKILTON, Paul F.; DOOLEY, Kevin J. The effects of repeat collaboration on creative abrasion. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 118-134, 2010.

SLAVICH, Barbara; SVEJENOVA, Silviya. Managing creativity: A critical examination, synthesis, and new frontiers. **European Management Review**, v. 13, n. 4, p. 237-250, 2016.

SONENSHEIN, Scott. How organizations foster the creative use of resources. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 814-848, 2014.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. An investment theory of creativity and its development. **Human Development**, v. 34, n. 1, p. 1-31, 1991.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. The concept of creativity: Prospects and paradigms. **Handbook of Creativity**, v. 1, p. 3-15, 1999.

SUTTON, Robert I.; HARGADON, Andrew. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. **Administrative Science Quarterly**, p. 685-718, 1996.

THOMPSON, Neil A. Imagination and Creativity in Organizations. **Organization Studies**, Vol. 39, n. 2-3, p. 229-250, 2018.

THOMPSON, Paul; JONES, Michael; WARHURST, Chris. From conception to consumption: creativity and the missing managerial link. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 625-640, 2007.

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. **Creative Industries and Development**. São Paulo, 4 jun. 2004. Disponível em: <http://unctad.org/en/docs/tdxibpd13_en.pdf>. Acessado em 20 maio 2018.

UNCTAD, Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: **Itaú Cultural**, 2012.

WEICK, Karl E.; ROBERTS, Karlene H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, p. 357-381, 1993.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. **Crisis Management**, v. 3, n. 1, p. 31-66, 2008.

WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.^a Edição, Porto Alegre, Bookman, 2010.

YOON, H.; MALECKI, E. J. Cartoon planet: worlds of production and global production network in the animation industry. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 1, p. 239-271, 2009.

ZHOU, Jing; HOEVER, Inga J. Research on workplace creativity: A review and redirection. **Annu. Review Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 333-359, 2014.

ZIEBRO, Monique; NORTHCRAFT, Gregory. Connecting the dots: Network development, information flow, and creativity in groups. In: **Creativity in Groups**. Emerald Group Publishing Limited, p. 135-162, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO

A **Empresa X** representada por seu proprietário **XXXXXX** autoriza Cecília Berger, estudante do Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná-PUCPR, orientada pelo professor doutor Eduardo Damião da Silva, a publicar em sua dissertação intitulada “**A RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO E SOLUÇÕES CRIATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR DE ANIMAÇÃO**”, bem como em artigos científicos relacionados, as informações coleadas no período de **XXX** a **XXX** de 2018 por meio de **XX** horas de observação das atividades da empresa e de entrevistas realizadas com **XX** colaboradores e gestores dessa empresa. A **Empresa X** também autoriza a identificação do nome da empresa nessas publicações.

Nome do representante legal

RG:

Curitiba, de 2018.

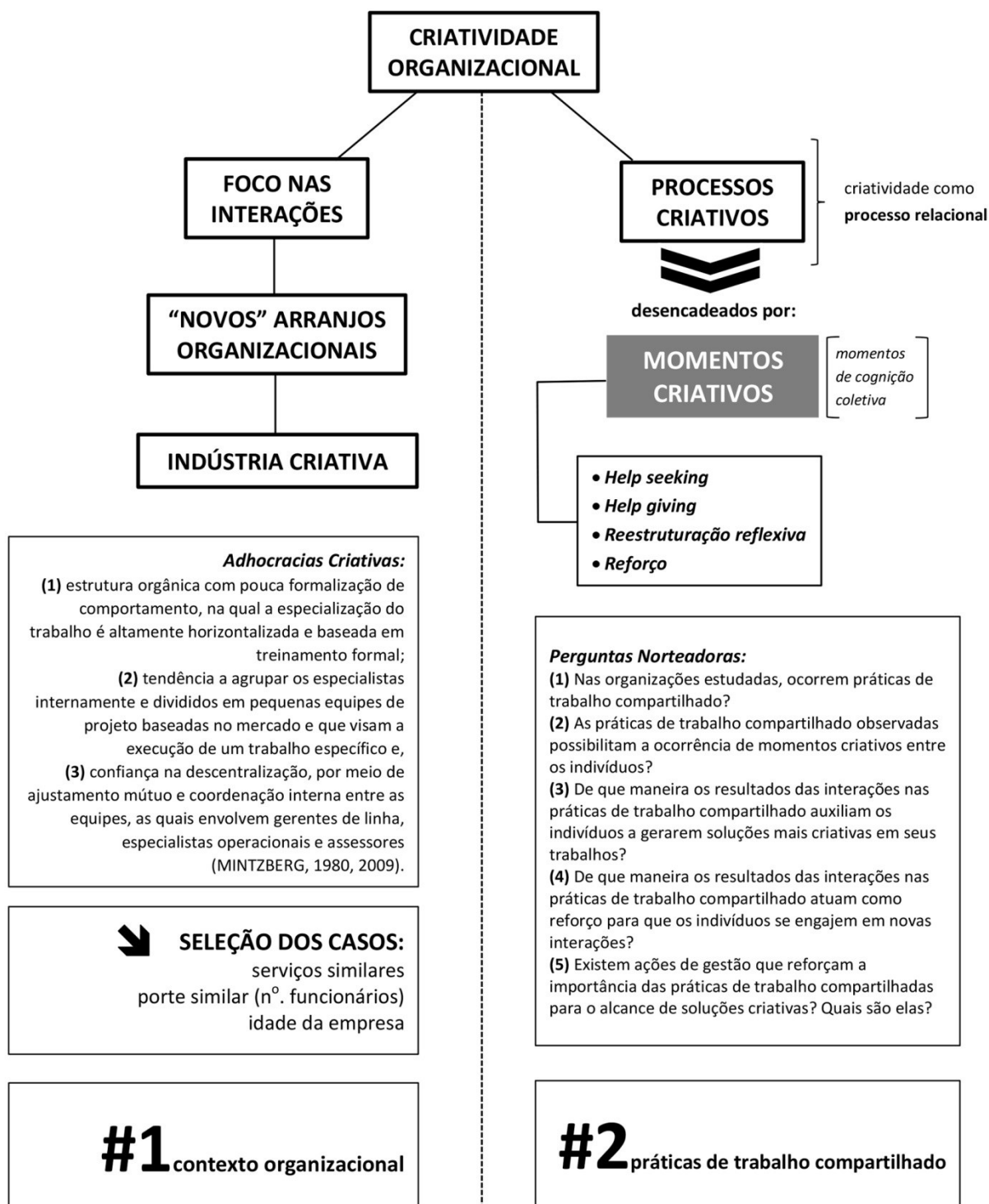
APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

COMO AS

PRÁTICAS DE TRABALHO COMPARTILHADO SE RELACIONAM

COM AS **SOLUÇÕES CRIATIVAS** ALCANÇADAS POR

ORGANIZAÇÕES PERTENCENTES À INDÚSTRIA CRIATIVA?



#1 contexto organizacional

A_Dados gerais da organização

- **Idade:** ano de abertura
- **Tamanho da empresa:** n.º pessoas | freelas presenciais | freelas externos | estagiários
- **Estrutura hierárquica:** divisão das tarefas | instâncias de decisão
- **Serviços e produtos:** principais clientes | empresas concorrentes
- **Estrutura física:** tamanho | disposição das equipes | aparatos tecnológicos | áreas coletivas | comunicação visual

B_Check list “Indústria Criativa”

- É uma empresa comercial que desenvolve produtos ou serviços classificados como “bens simbólicos”?
- A criatividade representa um “recurso estratégico” para esta empresa?
- Tem produção contínua de bens ou serviços?
- A empresa atua na comercialização e/ou distribuição dos bens/serviços que desenvolve?

C_Check list “Adhocracia Criativa”

- A estrutura hierárquica da empresa é orgânica, horizontal e/ou pouco formalizada?
- As equipes de trabalho são agrupadas e modeladas de acordo com os projetos em andamento?
- A empresa confia na descentralização?
- Existem gerentes de linha?

D_Dados da pesquisa documental

- Documentos e artefatos tecnológicos das organizações
 - planilhas de acompanhamento dos projetos
 - apresentações e produtos finalizados
 - roteiros / briefings clientes
 - documentos de processo: esboços, *storyboards*, desenhos, *animatics*

#2 práticas de trabalho compartilhado

E_Dados das observações

- **Objetivo:** buscar evidências (ações e diálogos) sobre como as interações sociais moldam o processo criativo, as ideias e as soluções.
- **Perguntas norteadoras:**
 - Nas organizações estudadas, como ocorrem as práticas de trabalho compartilhado?
 - De que maneira os resultados das interações nas práticas de trabalho compartilhado influenciam o nível de engajamento dos indivíduos em novas interações?
- **Procedimentos:**
 - Acompanhamento próximo de reuniões e momentos sociais (quando autorizados)
 - Acompanhamento próximo de interações *ad hoc* e informais
 - Instrumentos de registro:
 - plantas baixas com indicação de informantes
 - diário de campo com registro cronológico e descrições detalhadas e transcrição textual posterior

F_Dados das entrevistas

- **Objetivo:** buscar evidências (memórias e entendimentos individuais) sobre como as interações sociais moldam o processo criativo, as ideias e as soluções.
- **Perguntas norteadoras:**
 - Existem ações de gestão que reforçam a importância das práticas de trabalho compartilhado para o alcance de soluções criativas? Quais são elas?
 - De que maneira as práticas de trabalho compartilhado auxiliam os indivíduos a gerarem soluções criativas em seus trabalhos?
- **Procedimentos:**
 - Conversa individual realizada nas dependências da própria empresa
 - Segue roteiro de entrevista
 - Instrumentos de registro:
 - gravação do áudio e transcrição textual posterior

APÊNDICE 3 – ROTEIRO ENTREVISTAS

1. Apresentação inicial: o propósito da entrevista no contexto de uma pesquisa acadêmica na Escola de Negócios da PUC-PR. O que é, porque faço, quando concluo, importância para as organizações.
 2. Esclarecimento sobre a abordagem: observações do trabalho no cotidiano, entrevistas para entender as percepções das pessoas, tanto gerentes, quando artistas.
 3. Esclarecimento sobre a duração da entrevista (cerca de 30 minutos) e formas de registro. Consentimento para uso do gravador.
 4. Esclarecimentos sobre o termo de consentimento: leitura compartilhada e espaço para eventuais dúvidas.
-

GRAVAR

5. Início da entrevista: nome completo, área de atuação, tempo de trabalho na empresa.
6. Explicitação do que a pesquisadora considera quando se refere às práticas de trabalho compartilhado:

Práticas de trabalho compartilhado, na definição proposta nessa pesquisa, são interações entre dois ou mais indivíduos que ativamente suportam e ajudam uns aos outros num processo dinâmico que combina conhecimentos, esforços e habilidades de pessoas com diversos pontos de vista com objetivo de buscar a solução *de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas.*

- *A partir dessa definição, queria saber se, no seu ponto de vista, as soluções criativas geradas no estúdio dependem de práticas de trabalho compartilhado.*
- *Quais seriam essas práticas? Poderia dar exemplos?*
- *No seu ponto de vista, que **elementos possibilitam** que vocês resolvam os trabalhos de maneira mais criativa?*
- *E que **elementos dificultam** essa resolução?*
- *Em relação à **ajuda**, você percebe que este é um comportamento existente aqui no estúdio?*
- *E como você vê os pedidos de ajuda que você faz ou recebe?*

- *O que do **relacionamento entre as pessoas** impacta nas experiências e projetos bem sucedidos do estúdio?*
- *E, no seu ponto de vista, quais são as **condições ou estímulos** para esses comportamentos de ajuda (ou falta dela)?*
- *Teria algum projeto ou situação específica que serviria de exemplo de trabalho compartilhado aqui no estúdio?*
- *E quanto à criatividade individual (talento), como você acha que ela impacta nas ideias e soluções geradas no estúdio?*
- *Algum comentário adicional sobre o trabalho compartilhado no processo criativo do estúdio?*
- *Encerramento.*

APÊNDICE 4 – CÓDIGOS INICIAIS CRIADOS PARA ANÁLISE

CATEGORIAS	CÓDIGOS
Help seeking	1. Ferramentas de representação
	2. Natureza das tarefas
	3. Contexto do trabalho
Help giving	4. Interações informais
Repertório coletivo	5. Integrando competências
	6. Compartilhar referências
	7. Murais de ideias
Reestruturação Reflexiva	8. Conectando ideias
	9. Limitando ideias
Reforço	10. Abertura criativa
	11. Acelerar o trabalho
	12. Clima descontraído
	13. Competição
	14. Envolvimento emocional
	15. Estimulando a interação
	16. Realização compartilhada
	17. Integrando projetos
	18. Proximidade física
	19. Satisfação
Soluções Criativas	20. Natureza do trabalho de animação
	21. Tarefas heurísticas
Restantes	22. Dificuldades de comunicação
	23. Preso à ideia / Apego conceitual
	24. Prazos e pressão
	25. Restrições no relacionamento
	26. Vaidade
	27. Escolher ajudnte
	28. Características pessoais
	29. Centralização da criação
	30. Contribuições individuais
	31. Sem interação = aplicação direta
	32. Trabalhando no modo "easy"
	33. Trabalho compartilhado

APÊNDICE 5 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO CONJUNTO FINAL DE CATEGORIAS DE ANÁLISE E CÓDIGOS

