



**UNIVERSIDADE FEEVALE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIA CRIATIVA**  
**MESTRADO EM INDÚSTRIA CRIATIVA**

**CHRÍSTIAN LANGARO VAISZ**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**

Novo Hamburgo

2018

CHRÍSTIAN LANGARO VAISZ

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS

Dissertação apresentada como requisito final para  
a obtenção do título de Mestre em Indústria  
Criativa, pela Universidade Feevale.

Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação.

Orientador: Dusan Schreiber  
Coorientadora: Marta Rosecler Bez

Novo Hamburgo, 2018

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Vaisz, Christian Langaro.

Mudança organizacional e o desempenho criativo : um estudo de caso em uma empresa do setor audiovisual do RS / Christian Langaro Vaisz. – 2018.

129 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Dusan Schreiber ; Coorientadora: Marta Rosecler Bez”.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Criatividade nos negócios. 3. Indústria criativa. 4. Audiovisual. I. Título.

CDU 658:159.954

Bibliotecária responsável: Patrícia Mentz – CRB 10/2143

## AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus pela oportunidade de viver e concluir mais esta etapa em minha vida.

Aos meus pais, Osmar e Marinice, por terem me incentivado a estudar desde pequeno, além de me apoiarem a escolher uma carreira de trabalho "não convencional" muito antes de saber o significado de indústria criativa. À minha irmã, Carolina, por todas as conversas e motivação.

À minha esposa, Críslei, por todo o auxílio, paciência, companheirismo e abraços nos momentos mais difíceis.

Aos meus avós, Inês e Alécio, meu sogro e minha sogra, Claudiomar e Marisa, e todos os familiares, por compreenderem minha ausência em vários momentos destes anos.

À toda equipe da KF Studios, por aceitarem fazer parte desta caminhada, contribuindo sempre de forma sincera desde o início, até as entrevistas na etapa final. Antonella Grizotti, Bruno Croda, Daniel Behar, Felipe Burger, Felipe Borges, Gabriel Schulz, Karoline Cardoso, Lísia Faccin, Lucas Kinoshita, Luis Heleno, Renan Ramme, Renato Galimberti, Ricardo Costa, Richard Thomas e Waleska Sartori, muito obrigado!

Ao Kiko Ferraz por estes 11 anos de parceria, sempre apoiando a busca por conhecimentos, e por incentivar a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador Dusan Schreiber, e minha coorientadora, Marta Bez, por compartilharem não só conhecimento, mas palavras de apoio a cada encontro ou e-mail trocado.

Às professoras da banca, Rosana e Aurora, pelas preciosas contribuições na qualificação.

Aos colegas de mestrado Chico Pereira, Giovane Webster e Roberto Coutinho, pela amizade, apoio, conversas, dicas e também atividades que realizamos juntos.

A todos os professores do mestrado que, dentro ou fora da sala de aula, sempre estiveram dispostos a contribuir com sugestões, questionamentos e ideias. Em especial à Maria Cristina e à Vânia, por revisarem as perguntas para a entrevista. E também ao Cristiano Max, por todas as conversas sobre indústria criativa e ao Marsal, pelos questionamentos e sugestões na pré-qualificação.

## **RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a mudança organizacional afetou o desempenho criativo dos profissionais na empresa Kiko Ferraz Studios. Para alcançar este objetivo, delineou-se os seguintes passos a serem percorridos em forma de objetivos específicos: (i) caracterizar o objeto de estudo; (ii) descrever as atividades realizadas pelos profissionais criativos; (iii) identificar os critérios para mensurar o desempenho criativo dos profissionais; (iv) identificar as mudanças organizacionais que ocorreram na organização estudada; (v) analisar as alterações de desempenho criativo dos profissionais que atuam em projetos no mesmo período temporal das mudanças organizacionais. Para cumprir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório. O método consistiu em um estudo de caso único, onde buscou-se uma triangulação entre os dados coletados a partir de múltiplas estratégias. A análise dos dados mostrou que fatores psicossociológicos estão envolvidos nesta relação entre a mudança e a criatividade. Neste sentido, as implicações decorrentes da mudança organizacional influenciaram a motivação dos colaboradores. Por sua vez, a motivação consiste em um elemento norteador para a criatividade. Os resultados apontam que a influência da mudança na motivação dividiu-se em aspectos positivos e negativos na criatividade. Isto ocorreu de uma forma não estática, ou seja, fatores como melhorias nos processos e resistência inicial à mudança, contribuíram para que o impacto na capacidade criativa alterasse com o tempo.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; criatividade; capacidade criativa; audiovisual; indústria criativa

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze how organizational change affected the creative performance of the employees of Kiko Ferraz Studios' company. To achieve this goal, the following steps has been outlined in the form of specific objectives: (i) characterize the object of study; (ii) describe the activities carried out by the creative professionals; (iii) identify the criteria to measure the workers' creative performance; (iv) identify the organizational changes that occurred in the studied organization; (v) analyze the changes in the creative performance of the professionals that worked in projects during the organizational changes. To reach these objectives, it was made a qualitative research with exploratory objective. The method utilized was a case study, with a triangulation of data collected from multiple strategies. The data analysis showed that psycho-sociologic factors are involved in the relationship between organizational change and creativity. In this sense, the implications of the organizational change have influenced the employees' motivation. Furthermore, motivation is an element that drives creativity. The results indicate that the influence of the change in motivation has been divided into positive and negative aspects of creativity. This occurred in a non-static way, in other words, factors such as process improvements and initial resistance to change contributed to the impact on creative ability change over time.

**Key words:** organizational change; creativity; creative capacity, audiovisual, creative industry.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Círculos concêntricos de Throsby.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2 - Situação de comunicação por Charaudeau (2008) .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 3 - Fotografia da infraestrutura para produção musical .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 4 - Fotografia da ilha de edição de som.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 5 - Fotografia do estúdio de gravação de <i>foley</i>.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 6 - Fotografia do estúdio de mixagem .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 7 - Fotografia da sala de gravação configurada para dublagens .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8 - Fotografia da sala de mixagem configurada para gravação de dublagens .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 9 - Fotografia da ilha de edição .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 10 - Fotografia de estação de trabalho adaptada.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 11 - Posição do pesquisador no discurso .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 12 - Investimento em equipamentos .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 13 - Mapa de funções da equipe.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 14 - Mapa de funções de novos funcionários .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 15 - Fluxo de influências do potencial criativo.....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Conceitos envolvendo criatividade e processos criativos .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 2 - Conceitos de criatividade nas organizações.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 - Características das tarefas criativas e não criativas.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 4 - Escala KEYS.....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 5 - Principais conceitos de mudança organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 6 - Dimensões de clima organizacional.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 7 - Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 8 - Categorias utilizadas para elaboração e análise das entrevistas.....</b>	<b>58</b>



## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Método e estrutura</b> .....	<b>11</b>
<b>2 INDÚSTRIA CRIATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Criatividade - o principal insumo da indústria criativa</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 O profissional Criativo</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 Desempenho Criativo - Mensurando o intangível</b> .....	<b>31</b>
<b>3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 Mudança organizacional e criatividade</b> .....	<b>49</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
<b>5 ANÁLISE</b> .....	<b>61</b>
<b>5.1 O contexto da mudança - A Kiko Ferraz Studios</b> .....	<b>61</b>
5.1.1 Os processos criativos no audiovisual.....	62
5.1.2 Os processos criativos na localização de jogos digitais.....	66
<b>5.2 Circunstâncias discursivas</b> .....	<b>71</b>
<b>5.3 Categorias de análise</b> .....	<b>73</b>
5.3.1 Categorias de análise - Atividades.....	73
5.3.2 Categorias de análise - Mudança organizacional .....	84
5.3.3 Categorias de análise - Capacidade criativa .....	91
<b>5.4 Resultados e proposições</b> .....	<b>101</b>
<b>6 Considerações finais</b> .....	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>110</b>
<b>Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas</b> .....	<b>119</b>
<b>Apêndice 2 - Autorizações de uso de imagem</b> .....	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Visto que mudanças acontecem a cada instante em organismos, pessoas e também em organizações, considera-se importante o estudo dos seus impactos e processos. (BAUER, 1999). Em uma empresa, podem ocorrer mudanças planejadas pelos gestores, a fim de atingir algum objetivo específico, mas ao mesmo tempo podem haver mudanças resultantes de movimentos do mercado e do ambiente externo à organização (LAWRENCE e LORSCH, 1967; LEIFER, 1989; SADLER, 1989, 1995; MISHRA, BHASKAR e KHURANA, 2007). Além dos impactos organizacionais, as mudanças podem causar efeitos nos profissionais envolvidos na atividade de uma organização. Estes efeitos estão ligados à fatores psicossociais destes profissionais (WESTLANDER, 1989), gerando incertezas e ansiedades (ROUSSEAU, 1995). Como estratégia de proteção contra estes efeitos, muitos profissionais resistem às mudanças (OREG, 2003; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007).

As empresas que atuam na indústria criativa têm na criatividade seu principal insumo para a produção e comercialização de bens tangíveis e intangíveis (DCMS, 2001; FLORIDA, 2012; HARTLEY *et al.* 2013). Os estudos no campo da criatividade se intensificaram a partir dos anos 50, sob um viés da psicologia (GUILFORD, 1959; SIMONTON, 2000; CSIKSZENTMIHALYI, 1988), e também sob uma perspectiva organizacional (WOODMAN *et al.* 1993; AMABILE, 1998; SHALLEY e ZHOU, 2008). Dentro desta conjuntura organizacional, a capacidade criativa dos profissionais de uma organização pode ser impactada pelas consequências de um processo de mudança (HON, BLOOM e CRANT, 2011; LEVINE, 2012; JEONG e SHIN, 2017). É neste contexto que esta pesquisa está situada, no intuito de analisar como estas dinâmicas da mudança organizacional se relacionam com a capacidade criativa dos profissionais que atuam em projetos de uma empresa pertencente à indústria criativa.

Este estudo nasceu da motivação pessoal do pesquisador, por atuar como coordenador de projetos em uma empresa de pós produção de som para audiovisual, que passou por um processo de redirecionamento estratégico e operacional, em face de uma nova oportunidade de negócios. Com esta alteração, a empresa foi submetida a uma nova rotina de atividades, que gerou mudanças nos processos criativos dos colaboradores, bem como, na cultura organizacional. Este estudo visa evidenciar como a referida mudança em processos da organização estudada influenciou seus profissionais criativos.

Como etapa inicial foi realizada uma busca da produção científica que versa acerca da mudança organizacional e gestão da mudança. Esta busca ocorreu em bibliotecas, bem como nas seguintes bases de dados: CAPES, SCOPUS e SAGE. Diversos artigos e livros sobre mudança organizacional foram encontrados e serviram de base para a revisão teórica para esta pesquisa. Porém, a produção científica que relaciona o tema mudança organizacional e empresas do setor criativo ainda é escassa, sendo que, as que foram identificadas, seus autores versavam sobre os avanços tecnológicos e seus impactos no mercado (BURGER-HELMCHEN, 2009; HOTHO e CHAMPION, 2011; KAMPRATH e MIETZNER, 2015; MACDONALD, 2016). Portanto, esta pesquisa também tem como motivação contribuir com o preenchimento desta lacuna para este campo de estudo.

Esta pesquisa tem como tema a mudança organizacional e o desempenho criativo dos profissionais em uma empresa do setor audiovisual. Este estudo utiliza-se do caso da empresa Kiko Ferraz Studios LTDA, localizada em Porto Alegre, RS. Consolidada no mercado audiovisual gaúcho e nacional, a Kiko Ferraz Studios atua desde 2003 em projetos de desenho de som<sup>1</sup>, música e mixagem para filmes e séries de televisão. Em 2015 a empresa passou a atuar também em projetos de dublagem de jogos digitais. Esta nova atividade gerou mudanças na estrutura e na cultura da organização. Novas habilidades precisaram ser aprendidas pelos profissionais criativos, que passaram a desempenhar funções nas duas atividades da empresa. Também houve a contratação de novos colaboradores, alterando as características de grupo que existiam. A partir desta situação, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como a mudança organizacional repercute no desempenho criativo dos profissionais que atuam nos projetos de uma organização do setor audiovisual?

Em primeiro momento, são levantadas duas hipóteses para o problema: a) A mudança cria um contexto que suporta e impulsiona os processos criativos. b) A mudança gera um ambiente que bloqueia a criatividade, não oferecendo segurança para que os profissionais criativos arrisquem na execução das atividades que demandam criatividade.

Em face da caracterização contextual, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a mudança organizacional afetou o desempenho criativo dos profissionais na empresa Kiko Ferraz Studios. Para alcançar este objetivo, delineou-se os seguintes passos a serem percorridos em forma de objetivos específicos:

1. caracterizar o objeto de estudo;

---

<sup>1</sup> Desenho de som, ou *sound design*, é o processo de concepção e criação sonora de um programa audiovisual.

2. descrever as atividades realizadas pelos profissionais criativos;
3. identificar os critérios para mensurar o desempenho criativo dos profissionais;
4. identificar as mudanças organizacionais que ocorreram na organização estudada;
5. analisar as alterações de desempenho criativo dos profissionais que atuam em projetos no mesmo período temporal das mudanças organizacionais.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Organizações ambientadas em um contexto de indústria criativa possuem como insumo principal para o desenvolvimento de produtos e serviços, a criatividade de seus profissionais. No centro da cadeia produtiva destas empresas, encontram-se as ideias que vão gerar resultados de valor intangível (DCMS, 2001; FIRJAN, 2014). Desta forma, são imprescindíveis os estudos no âmbito da criatividade sob uma perspectiva organizacional. Portanto, este estudo justifica-se pela busca da compreensão de fatores que podem impactar o potencial criativo de profissionais desta indústria.

Após a etapa inicial de busca nas bases de dados, constatou-se que mudanças ocorrem cada vez mais nas organizações (DEAL e KENNEDY, 1982; BAUER, 1999; WOOD *et al.*, 2000), sejam elas da indústria criativa, ou não. O presente estudo conecta estas duas áreas de conhecimento, mudança organizacional e criatividade, visando identificar os elementos que são passíveis de interferências entre elas. Portanto, este trabalho também contribuirá para os campos de conhecimento que permeiam as organizações que dependem da criatividade para sua subsistência, primordialmente, as empresas pertencentes à indústria criativa.

Pretende-se com isto, contribuir para esta área de conhecimento, buscando preencher a lacuna na literatura que abrange mudança organizacional e empresas da indústria criativa, de maneira que permita futuras inferências e contrapontos sobre o tema. Desta forma, este e outros estudos, possibilitarão com que sejam propostas alternativas de mitigar eventuais impactos negativos que a mudança possa causar no potencial criativo dos profissionais que atuam em empresas destes segmentos.

## 1.2 MÉTODO E ESTRUTURA

Para cumprir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa de natureza básica, de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório. O método consistiu em um estudo de

caso único, realizado com base nos conceitos de Yin (2005), buscando uma triangulação entre os dados coletados a partir de múltiplas estratégias. Parte destes dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com os atores deste processo de mudança organizacional. Dada a participação do pesquisador no ambiente da empresa, onde atua como coordenador de projetos, a técnica de observação participante e documentos da empresa também foram utilizados na análise. Após a coleta dos dados, as entrevistas gravadas e transcritas foram analisadas sob a ótica da análise de discurso, de acordo com Charaudeau (2008).

Por ser um estudo de caso único, busca-se o aprofundamento do tema a partir de um exemplo de organização que está inserida em um contexto de indústria criativa. Desta forma, é ressaltado o cuidado com as generalizações dos resultados que serão buscados, pois cada caso poderá apresentar suas peculiaridades. Mesmo assim, a contribuição para um campo pouco estudado dentro da indústria criativa torna-se fundamental para que outras organizações e atores destes setores possam identificar similaridades e contrapontos a partir dos resultados apresentados nesta pesquisa.

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma. O capítulo 2 aborda os principais conceitos de indústria criativa. Estes conceitos estão sustentados principalmente nas ideias de Hartley et al. (2013), Ward (2004) e Trosby (2001). Ao aprofundar a teoria de indústria criativa, busca-se a fundamentação nos conceitos de criatividade, a partir da perspectiva da psicologia e também organizacional. Os principais autores utilizados são Amabile (1988, 1996, 1998), Sternberg (2006), Runco (2004), Csikszentmihalyi (1988), Hargadon e Bechky (2006), Shalley e Zhou (2008) entre outros. Posteriormente, define-se as características dos profissionais criativos a partir das ideias de Florida (2012), Seidel, Rosemann e Becker (2008) e Shalley (2008). Por fim, este capítulo é finalizado com os questionamentos de mensuração da criatividade a partir dos conceitos defendidos por Crosby (1972), Guilford (1959), Torrance (1976), Plucker e Makel (2010), Agnoli, Corazza e Runco (2016), entre outros.

O capítulo 3 apresenta os conceitos de mudança organizacional, principalmente sob a perspectiva de Wood et al. (2000), Oliveira (1995) Pettigrew e Whipp (1993), Eric Abrahamson (2006) e Mcallaster (2004), Oreg (2003) e Rubiano e Aponte (2016). Expostos estes conceitos, o referencial é finalizado com os conceitos que relacionam os dois temas desta pesquisa, mudança organizacional e criatividade. Estes conceitos são abordados principalmente por Jeong e Shin (2017), Levine (2012), Hon, Bloom e Crant (2011) e Isaksen e Lauer (1999).

Após a fundamentação teórica dos capítulos 2 e 3, o capítulo 4 apresenta o método de pesquisa juntamente com as estratégias de coleta de dados. Neste capítulo também é caracterizado o objeto de estudo. Nesta etapa é realizada uma descrição das características da organização, bem como as atividades realizadas pela Kiko Ferraz Studios antes e depois da mudança em seu modelo de negócios. Os Capítulos seguintes apresentam a análise dos dados e as considerações finais.

## 2 INDÚSTRIA CRIATIVA

Nos anos 90, surge o termo indústrias criativas, a partir de uma pesquisa governamental realizada pelo Reino Unido através do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte - DCMS. Nesta pesquisa o audiovisual está contemplado em dois dos 13 setores da indústria criativa, que juntos obtiveram um crescimento mais rápido do que outros segmentos da economia britânica em 2001, além de gerar empregos duas vezes mais rápido (NEWBIGIN, 2010). Existem diversas definições para o termo indústria criativa. A definição dada pelo próprio DCMS contém a seguinte classificação: "as indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individual, que têm um potencial de criação de emprego e riqueza através da geração e exploração de propriedade intelectual." (DCMS, 2001, p. 5 tradução nossa). Hartley *et al.* (2013) afirmam que a indústria criativa se comprovou como conceito útil, primeiro por ser valiosa ao evidenciar o valor econômico da cultura, mídia e design e, em segundo lugar por unir, em uma convergência provisória, um grupo de setores que tradicionalmente não tinham ligações uns com os outros. Os autores ainda explanam que

Uma das razões para as ideias de indústrias criativas terem sido retomadas tão amplamente é que elas conectam dois grupos-chave da política contemporânea: de um lado setores baseados no alto crescimento de tecnologias de comunicação e informação (*produção*); e, de outro lado, a economia da 'experiência', identidade cultural e empoderamento social (*consumo*). (2013, p. 59 tradução nossa)

Com esta proposta de dualismo de grupos setoriais compreendidos em produção e consumo, é possível visualizar a operação da indústria audiovisual desde seu princípio no cinema, bem como, posteriormente, na televisão e nas mídias digitais. Desta forma, é inegável que este mercado se relaciona com outras indústrias, gerando conexões complexas em relação à economia como um todo. Esta complexidade nos sistemas é definida por Morin (*apud* BAUER, 1999) a partir do fato de que

um sistema precisa passar a ser visto como sendo, a um só tempo, tanto mais como menos que a soma de suas partes. Mais, porque a reunião das partes permite o surgimento de novas potencialidades para o conjunto, qualidades *emergentes* que também retroalimentam as partes, estimulando-as a expressar suas potencialidades individuais. E menos, porque o advento do conjunto acaba por determinar restrições às partes, inibindo-as assim de expressar aquelas mesmas potencialidades individuais. (p. 51)

Desta forma, a relação do mercado audiovisual com as indústrias criativas e com a economia global pode ser considerada o que Bauer define como "a circularidade nas explicações simultâneas do todo pelas partes e das partes pelo todo" (1999 p. 51). Assim, o audiovisual enquanto indústria criativa atua de forma retroalimentada na geração de capital econômico e cultural, contribuindo com a economia criativa. Contudo, é importante destacar a diferença do conceito de economia criativa, que para Hartley *et al.* (2013) emerge quando se começa a considerar a contribuição da criatividade para a economia como um todo.

Os avanços da era digital também contribuem para a integração nacional e internacional destas economias, gerando novas formas de entendimento da indústria de mídia e seu deslocamento de lugar (WARD, 2004). Esta autora considera que a convergência têm feito com que governos de vários países repensem suas políticas para o audiovisual, compreendendo cinema e televisão como parte de um setor criativo muito maior. Parte desta reestruturação das políticas públicas vem da nova lógica de desenvolvimento industrial que foca nas configurações espaciais dos setores dentro de um contexto global. Ward (2004) ainda argumenta que

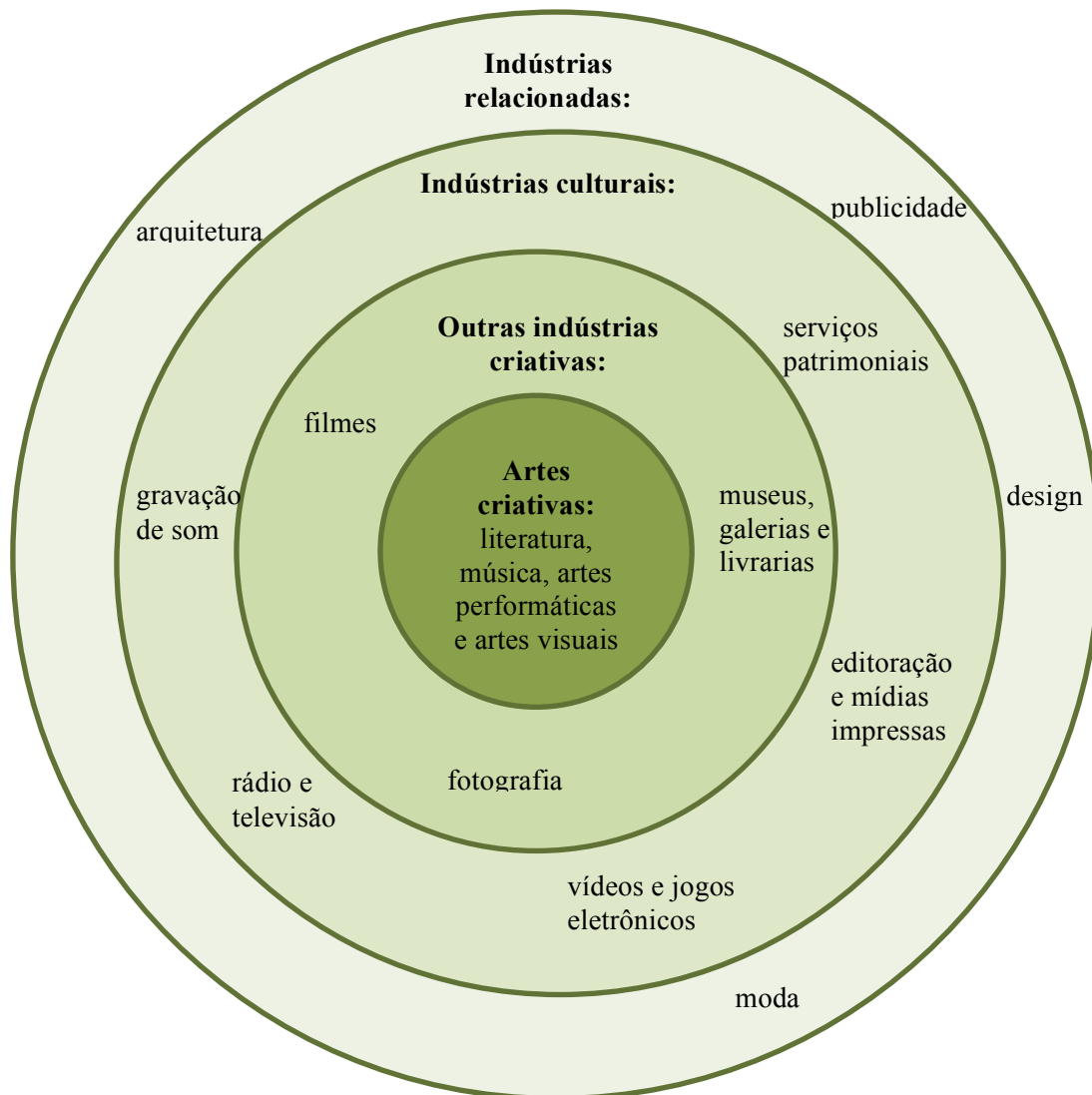
o discurso da indústria criativa abre iniciativas de desenvolvimento cultural para o reconhecimento da importância de formas de mercantilização cultural existentes e emergentes que até então só existiam fora do suporte direto do governo. Ele também reconhece as relações convergentes entre a produção audiovisual e outras formas de distribuição de conteúdo, e oferece a promessa de crescimento por adotar uma nova instância para a economia global e a mercantilização da cultura em uma língua 'neutra' que evita as polêmicas do cinema nacional (WARD, 2004 p. 120 tradução nossa).

Para melhor compreensão do discurso da indústria criativa considera-se necessário apresentar o arcabouço conceitual: Throsby (2001) define as indústrias criativas através de círculos concêntricos onde no *core* encontram-se as artes criativas, e em outras esferas fora do centro estão localizadas as indústrias culturais. Esta combinação de indústria e cultura apresentada no modelo de Throsby advém da distinção de valor cultural e valor econômico. Para o autor, "o modelo assume que o conteúdo cultural brota da incorporação de ideias criativas na produção de som, texto e imagem e que estas ideias se originam nas arenas da criatividade artística primárias" (2010, p. 91 tradução nossa). Portanto, para Throsby (2010), no *core* da indústria cultural estão a literatura, a música, as artes performáticas e artes visuais. A partir deste núcleo, as outras áreas se posicionam com distâncias cada vez maiores. O autor ainda acrescenta que "o conteúdo econômico deste



modelo está representado no valor de mercado e não-mercado dos bens e serviços produzidos, assim como produtos intermediários e finais nas várias camadas do sistema" (2010, p. 91 tradução nossa). A Figura 1 apresenta o modelo de indústrias criativas por Throsby (2010).

**Figura 1 - Círculos concêntricos de Throsby**



**Fonte: elaborado pelo autor com base em Throsby (2010).**

Porém, a fundação do trabalho (*The Work Foundation*, 2007) estabeleceu um modelo diferente de círculos concêntricos, no qual o *core* é composto por áreas criativas, incluindo todas as formas de produto original. Desta forma, nas outras esferas seguem as

indústrias culturais que comercializam estes produtos, posteriormente, estão as indústrias criativas que possuem aplicações funcionais intrínsecas e, por fim, estão os setores que vendem experiências que dependem de *inputs* criativos. Hartley *et al.* (2013) complementam que "este modelo evita a hierarquia implícita nos círculos de Throsby, os quais, implausivelmente, sugerem que as artes tradicionais são o motor principal na geração de ideias que conduzem as indústrias criativas mais amplas." (2013, p. 60 tradução nossa).

Diversos outros modelos foram criados para conceituar as indústrias criativas. Justin O'Connor (2011), por exemplo, propôs um modelo de segmentação das indústrias criativas em arte, mídia e *design*, integrando outros subgrupos nestes três setores, cada um misturando valores sociais e culturais, bem como, tensionando valores intrínsecos e instrumentais.

No Brasil, alguns estudos já propuseram modelos para mapear as indústrias criativas. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) realiza desde 2008 mapeamentos das indústrias criativas no Brasil. No modelo apresentado pela FIRJAN (2014), que se alinha à visão da UNCTAD<sup>2</sup>, a cadeia de indústria criativa é formada por um núcleo, onde as ideias são o insumo principal para a geração de valor. Depois deste núcleo são estabelecidas as atividades relacionadas e as áreas de apoio. Neste sistema, o audiovisual está colocado no *core* das indústrias criativas, dentro do subgrupo mídia.

Bendassolli *et al.* (2009) agrupam as características da indústria criativa em três blocos: forma de produção, característica de produto e característica de consumo. Para os autores, os fatores que caracterizam a forma de produção da indústria criativa são (i) a criatividade; (ii) a valorização da arte pela arte; (iii) o uso intensivo de novas tecnologias; e (iv) o uso extensivo de equipes polivalentes. As características dos produtos consistem em: (i) variedade infinita; (ii) diferenciação promovida pela influência de distribuidores e intermediários; e (iii) perenidade, ou seja, os produtos criativos não se esgotam com o consumo. Já as características de consumo na indústria criativa, apresentadas por Bendassolli *et al.* (2009) consistem em: (i) consumo de artefatos de cultura, lazer e entretenimento; (ii) a reconstrução mercadológica do consumidor, que passa a gerar valor econômico a partir de sua identidade e subjetividade; e (iii) a instabilidade da demanda.

---

<sup>2</sup> Disponível em <<http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=946>>

Para Hartley *et al.* (2013) as indústrias criativas desenvolvem novos conteúdos e aplicações utilizando novas tecnologias de forma experimental. Em contraste com as classificações estáticas, propõe-se uma conexão das indústrias criativas com processos fundamentais de inovação em uma economia que evolui. Há um engajamento na coordenação destas novas tecnologias para novos estilos de vida e significados, tornando-se a base para novas oportunidades de negócios.

Diante de todas estas definições, ao considerar o problema desta pesquisa, foi adotada a classificação de indústria criativa que abrange uma perspectiva funcional dos seus setores, como, por exemplo, o audiovisual. Entende-se, portanto, que as definições apresentadas por DCMS (2001), *The Work Foundation* (2007) e FIRJAN (2014) representam o contexto de mercado em que estão inseridos os profissionais que são objetos deste estudo. Ou seja, a criatividade destes profissionais são insumo para a geração de produtos e propriedade intelectual.

Um ponto em comum, dentre as conceituações apresentadas, encontra-se no papel central da criatividade como matéria prima essencial para o funcionamento desta indústria, seja através de seus processos criativos ou por meio dos produtos que resultam destes processos. Para uma melhor compreensão desta base elementar das indústrias criativas, observamos alguns conceitos que são apresentados a seguir.

## 2.1 CRIATIVIDADE - O PRINCIPAL INSUMO DA INDÚSTRIA CRIATIVA

Pesquisas científicas começaram a tratar o tema criatividade com mais intensidade a partir do ano 1950, quando, em um discurso presidencial da Associação Americana de Psicologia (APA), J. P. Guilford argumentou que este tema deveria receber mais atenção (SIMONTON, 2000). Com isto, pesquisas sobre criatividade se intensificaram e ganharam ramificações, principalmente na área da psicologia. Posteriormente, a criatividade também tornou-se tema de estudos em contextos organizacionais (SHALLEY e ZHOU, 2008).

Ward, Smith e Finke (1998) evitam definir a criatividade em termos absolutos ou utilizando um único conjunto de processos cognitivos. Ao invés disto, os autores consideram o pensamento criativo como algo que envolve "vários subconjuntos de processos geradores e exploratórios, além de tipos de estruturas pré-inventivas, onde nenhum processo ou estrutura precisa estar necessariamente presente." (WARD, SMITH e FINKE, 1998, p. 193, tradução nossa).

Alencar (1995) também considera a criatividade um fenômeno complexo, que envolve a interação de características pessoais com o contexto de ambiente social no qual o indivíduo está inserido. De forma semelhante, Simonton (2000) apresenta um conceito de criatividade cognitiva a partir de três elementos: características pessoais, como inteligência e personalidade; experiências de vida, como, por exemplo, a possibilidade de adquirir potencial criativo ao longo da vida; e contexto social, envolvendo os ambientes interpessoais, disciplinares e socioculturais.

Diversos autores definem a criatividade como um conceito que se manifesta apenas para a geração de novos produtos ou ideias, ou também para a solução de problemas (WOODMAN, SAWYER E GRIFFIN, 1993; PERRY-SMITH E SHALLEY, 2003). Contudo, Runco (2004) observa que novidade e utilidade devem estar presentes para diferenciar o que é e o que não é criativo. O autor argumenta que novidade não significa criatividade, assim como a solução de problemas não representa criatividade. Para a solução de um problema ser criativa, a forma de solucionar precisa ser original. (RUNCO, 2004)

Entretanto, diferentemente dos autores abordados, Vygotsky (1987) considera como atividade criadora "qualquer tipo de atividade do homem que crie algo novo, seja qualquer coisa do mundo exterior, produto da atividade criadora, ou uma determinada organização do pensamento ou dos sentimentos que atue e esteja presente no próprio homem" (p. 5) Desta forma, segundo Vygostky (1987), o ato criativo não requer uma externalização em forma de produto ou, como exemplo, na forma de solução de problemas, a fim de receber uma validação como ação decorrente de criatividade.

Koestler (1964) aborda a criatividade a partir de um processo bissociativo, onde a criação é fruto da conexão de dois pensamentos distintos para produzir uma nova ideia. No mesmo caminho, Kirton (1976, 1994) propôs uma teoria de adaptação-inovação, que consiste em uma constante bipolaridade de adaptadores e inovadores em lados opostos. Os adaptadores tendem a operar com o conhecimento prévio de procedimentos e paradigmas, enquanto os inovadores se arriscam e violam as formas tradicionais para solucionar problemas de forma única.

Um modelo clássico sobre o processo de pensamento criativo foi teorizado por Wallas (1926). Na sua proposta, o autor apresenta quatro estágios: a preparação, a incubação, a iluminação e a verificação. Na etapa da preparação, o problema é investigado em todas as direções. A incubação consiste em uma fase onde não se pensa conscientemente sobre o problema, com isto vem a iluminação, etapa na qual surge a

ideia. Na verificação, as ideias são testadas quanto à sua validade, praticidade e viabilidade. (WALLAS, 1926).

Ainda no caminho das categorizações, pode ser citado Sternberg (2006), que aponta para seis fatores que são demandados pela criatividade. São eles: (i) a capacidade intelectual; (ii) o conhecimento sobre o campo de atuação, que pode ter impactos positivos ou negativos na criatividade; (iii) os estilos de pensamento, onde considera-se importante que o indivíduo conheça seus pontos fortes e fracos enquanto criador; (iv) a personalidade do indivíduo; (v) sua motivação; (vi) e o ambiente que o cerca. Com estes seis fatores disponíveis como recursos, Sternberg e Lubart (1991, 1995) elaboram uma teoria de investimento para a criatividade, na qual argumentam que pensadores criativos operam de forma semelhante à de bons investidores em um mercado de ações. Ou seja, estes pensadores geram ideias que inicialmente são rejeitadas, mas que exigem que eles convençam os outros quanto ao valor de cada ideia.

Ao trabalhar com metodologias psicométricas para a mensuração da criatividade, Torrance (1976) identifica quatro passos no processo criativo: preparação, incubação, iluminação e revisão. Para o autor, o processo ocorre da seguinte forma:

Primeiro, há o sentimento de uma necessidade ou deficiência, exploração ao acaso e um esclarecimento ou "fixação" do problema. Segue-se depois um período de preparação acompanhado de leitura, discussão, exploração e formulação de muitas possíveis soluções, e depois análise crítica dessas soluções quanto a vantagens e desvantagens. De tudo isso resulta o nascimento de uma ideia nova - um lampejo de visão interior, iluminação. Finalmente, há experimentação a fim de avaliar a solução mais promissora para seleção final e aperfeiçoamento da ideia. Essa ideia pode encontrar consubstanciação em invenções, teorias científicas, produtos ou métodos melhoradores, romances, composição musical, pinturas ou novos planos. (TORRANCE, 1976, p. 35)

Ao relacionar diversos modelos de processo criativo, Shalley e Zhou (2008) observam que todos incluem as etapas básicas de identificação de um problema: a busca por informações, a geração de ideias e a avaliação destas ideias. Sobretudo, de acordo com os autores, nem sempre estes processos criativos vão gerar resultados, como por exemplo produtos. Os resultados destes processos vão depender de diferenças entre habilidades genéricas ou específicas de determinadas áreas. Desta forma, Unsworth (2001) desenvolveu uma matriz para elencar os tipos de criatividade. Para o autor, as variantes podem ser: (i) a natureza da motivação, se é interna ou externa ao indivíduo; e (ii) tipo de problema, que pode ser aberto, quando não há um objetivo definido e o indivíduo precisa encontrar o problema, ou fechado, que ocorre quando é determinado um objetivo ou

problema a ser solucionado pelo indivíduo. Este modelo compartilha a mesma perspectiva que vários autores do campo da psicologia sugerem como condição necessária para a performance criativa, a qual consiste no interesse e motivação para solucionar uma questão ou problema. (i.e. AMABILE, 1983; BARRON, 1965; CRUTCHFIELD, 1962; RUNCO e CHAND, 1995; STEINER, 1965).

De forma semelhante, Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi (1988) argumentam que a identificação de problemas que asseguram o potencial para soluções criativas são motivadas por interesse, curiosidade e perseverança. Ou seja, um grande estágio de motivação é alcançado quando a pessoa está envolvida em uma atividade desafiadora adequada aos seus níveis de habilidade (CSIKSZENTMIHALYI e CSIKSZENTMIHALYI, 1988). Os autores apresentam uma visão de sistemas para a criatividade, ressaltando a importância para a interação do indivíduo com o ambiente ao seu redor. Csikszentmihalyi (1988)<sup>3</sup>, também sustenta a tese de que, ao estudar criatividade, não se pode isolar o indivíduo e seu trabalho do contexto histórico e social que ele se encontra. Nesta perspectiva, a criatividade não é produto de um indivíduo isolado, mas sim de sua relação com as forças que o autor denomina como campo<sup>4</sup> e domínio<sup>5</sup>. O campo é composto pelas instâncias sociais, como, por exemplo, as organizações e indivíduos que selecionam ideias e produtos. Enquanto o domínio é formado pelas influências culturais ou simbólicas, bem como os procedimentos específicos de uma determinada área de atividade. O indivíduo busca informações no domínio, transformando-as em personalidade, processos cognitivos e motivação. Já o campo avalia e seleciona as novas ideias apresentadas.

Kozbelt, Beghetto e Runco (2010), explicam que esta pluralidade de conceitos advém das diversas teorias, ou correntes, da criatividade. Os autores expõem dez categorias para estas teorias, todas contendo os autores considerados basilares para a formação do conceito. São elas: desenvolvimentista; psicométrica; econômica; processo de estágio e componencial; cognitiva; solução de problemas; busca de problemas; evolucionista; tipológica; e sistêmica.

O quadro 1 sintetiza os principais conceitos relacionados à criatividade e aos processos criativos apresentados até aqui.

---

<sup>3</sup> Aqui refere-se à publicação de Mihaly Csikszentmihalyi de 1988, mesmo ano de publicação de *Optimal Experience*, livro editado por Mihaly Csikszentmihalyi juntamente com Isabella Selega Csikszentmihalyi, também citado nesta revisão teórica.

<sup>4</sup> Tradução nossa para *field*.

<sup>5</sup> Tradução nossa para *domain*.

**Quadro 1 - Conceitos envolvendo criatividade e processos criativos**

Autores	Principais conceitos envolvendo criatividade e processos criativos
Ward, Smith e Finke (1998)	Pensamento criativo é formado por vários subconjuntos. Não há um processo cognitivo único que determina o pensamento criativo.
Alencar (1995)	Interação de características pessoais com o contexto de ambiente social.
Simonton (2000)	Características pessoais, experiências de vida e contexto social.
Runco (2004)	Novidade e utilidade são necessárias para diferenciar o que é criativo.
Vygotsky (1987)	Criatividade não requer externalização, pode ser apenas pensamento.
Koestler (1964)	A criação é fruto da conexão de dois pensamentos distintos para produzir uma nova ideia.
Kirton (1976, 1994)	Adaptação-inovação: adaptadores tendem a operar com o conhecimento prévio, enquanto os inovadores se arriscam e violam as formas tradicionais para solucionar problemas de forma única.
Wallas (1926)	Processo criativo em quatro estágios: preparação, incubação, iluminação e verificação.
Sternberg (2006)	Seis fatores para a criatividade: a capacidade intelectual; o conhecimento sobre o campo de atuação; os estilos de pensamento; a personalidade do indivíduo; sua motivação; e ambiente que o cerca.
Torrance (1976)	Quatro passos no processo criativo: preparação, incubação, iluminação e revisão.
Shalley e Zhou (2008)	Os resultados dos processos vão depender de diferenças entre habilidades genéricas ou específicas de determinadas áreas.
Unsworth (2001)	Matriz dos tipos de criatividade: - variantes quanto a natureza da motivação: interna ou externa ao indivíduo. - variantes quanto ao tipo de problema: aberto (sem objetivo definido) ou fechado (com objetivo definido).
Csikszentmihalyi (1988)	Visão de sistemas para a criatividade, ressaltando a importância para a interação do indivíduo com o ambiente ao seu redor.
Kozbelt, Beghetto e Runco (2010)	Categorias para as correntes de teorias: desenvolvimentista; psicométrica; econômica; processo de estágio e componencial; cognitiva; solução de problemas; busca de problemas; evolucionista; tipológica; e sistêmica.

**Fonte: elaborado pelo autor.**

Todas estas perspectivas apresentam definições de criatividade fundamentadas na psicologia, trazendo aspectos relacionados ao indivíduo e sua relação com o ambiente. Ao migrar para um contexto organizacional, a interação entre os indivíduos ganha um papel importante neste fluxo de processos criativos. Neste sentido, Amabile (1998) alerta para as pressões que o sistema empresarial pode exercer sobre a criatividade. A autora relata que, em muitos casos, as metas de produtividade, juntamente com os modelos de gestão, podem afetar negativamente o potencial criativo dos funcionários. Além desta ressalva,

Amabile (1988, 1996) cria um quadro modelo que contém três componentes chave para a criatividade: habilidades relativas ao domínio específico, que podem ser influenciadas por treinamento formal ou informal; o segundo componente é relativo aos processos criativos e inclui o conhecimento tácito relativo às estratégias para produzir ideias criativas, estilos cognitivos e estilos de trabalho para a produção destas ideias criativas; o terceiro elemento é a motivação para as tarefas, que pode ser intrínseca ou extrínseca. A autora argumenta que a motivação intrínseca é fundamental para a criatividade, e quando uma motivação externa impulsiona a motivação interna, ocorre uma sinergia motivacional. (AMABILE, 1993).

Woodman *et al.* (1993) apresentam uma corrente organizacional para os estudos de criatividade. Os autores referem-se à criatividade organizacional como uma performance criativa que pertence a um sistema social complexo, argumentando que é a interação entre a motivação individual, o contexto e o ambiente de trabalho que predizem a performance criativa. Desta forma, para os autores, a performance criativa é resultado da interação de características individuais, de grupo e organizacionais. No âmbito individual estão fatores como habilidades cognitivas, personalidade, conhecimento e motivação intrínseca. Para as características de grupo, os autores elencam as normas, coesão, tamanho, funções, diversidade e formas de solucionar tarefas. Já as características organizacionais englobam a cultura, recursos, recompensas, estratégias, estruturas e tecnologia. No modelo de Woodman *et al.* (1993), todos estes elementos são *inputs* que são transformados pelos processos criativos, com potencial de resultar em um produto criativo.

Também focado em uma visão organizacional, Mumford (2000) cria a hipótese de que estratégias de gerenciamento de recursos humanos devem levar em consideração, intervenções nos níveis individual, de grupo e organizacional, com o objetivo de elevar a criatividade. Entretanto, Mainemelis (2001) registra que quando ocorre a experiência de trabalhar em uma tarefa com processo afetivo, ocorre uma sensação de imersão, onde não se nota o tempo passar, aumentando a probabilidade de uma performance criativa.

Csikszentmihalyi (2007) descreve esta sensação de imersão e de prazer em uma experiência criativa como *flow*<sup>6</sup>. A partir de entrevistas com pessoas de diversas áreas, o autor argumenta que duas forças opostas descrevem o sentimento de prazer: o desafio de desenvolver algo novo e a necessidade de relaxar, chamada de entropia. No entanto, de acordo com o autor, as pessoas são motivadas pela qualidade da experiência que elas

---

<sup>6</sup> *Flow* pode ser traduzido como fluxo ou fluidez.



sentem ao se envolverem em uma atividade. Esta experiência de *flow* mostra-se muito semelhante, independentemente da atividade que a oportunizou. Csikszentmihalyi (2007) cita 9 elementos que descreve este sentimento de *flow* quando uma experiência é prazerosa:

1. cada etapa possui objetivos claros: a pessoa sempre sabe o que precisa ser realizado;
2. existe um *feedback* imediato para cada ação: a pessoa sabe se acertou ou não determinado passo da ação;
3. existe um balanço entre os desafios e as habilidades: desafios maiores do que habilidades resultam em ansiedade e frustração, enquanto que habilidades maiores do que desafios resultam em tédio. No *flow* há um equilíbrio entre habilidades e desafios;
4. a concentração encontra-se focalizada na ação: não ocorrem momentos em que o pensamento se distancia da atividade;
5. distrações são excluídas da consciência: o *flow* é resultado de uma intensa concentração no presente, aliviando os medos que causam depressão e ansiedade no dia a dia;
6. não há medo de falhas: por estar tão envolvido com a atividade, o indivíduo acaba não se preocupando em errar;
7. a autoconsciência desaparece: as barreiras formadas pelo ego são esquecidas devido à imersão na atividade;
8. a sensação de tempo se torna distorcida: esta sensação pode ocorrer de forma a retardar o tempo ou acelerar, dependendo da atividade;
9. a atividade se torna autotélica: ela se torna um fim em si mesma, ou seja, não existe razão para realizá-la a não ser a própria experiência que ela proporciona.

Com estas características, Csikszentmihalyi (2007) argumenta que a criatividade envolve um processo de descoberta que considera como uma das atividades mais prazerosas que existem. Entretanto, o autor ressalta que o *flow* não é sinônimo de felicidade. A felicidade pode ocorrer quando alguém sai do estado de *flow*, ou quando ocorrem distrações durante a atividade.

Hargadon e Bechky (2006), introduzem um modelo de criatividade focado em como a solução de problemas criativos pode migrar de uma perspectiva individual para um contexto de interações coletivas. Este conceito leva em consideração os exemplos de

organizações nas quais, em diversas situações, a produção criativa não está baseada em um indivíduo, mas sim em um grupo de pessoas que produzem ideias de forma coletiva. Para isto, os autores partem do princípio de que a criatividade ocorre como uma concatenação de ideias existentes para a formulação de uma nova ideia. Assim, a solução de problemas dá-se de forma análoga com o reconhecimento de soluções de problemas anteriores.

Portanto, na perspectiva de Hargadon e Bechy (2006), a solução criativa de problemas ocorre a partir de atividades que desencadeiam os momentos de criatividade coletiva, onde buscam-se exemplos passados. Estas atividades são formadas por quatro tipos de interação social: procura de ajuda; ajudar; reformulação reflexiva e reforço<sup>7</sup>. Procura de ajuda consiste em atividades em que um indivíduo, frente à uma situação problemática, busca ajuda de outros. Ajudar consiste em, voluntariamente, um indivíduo dispor de tempo e atenção para com o trabalho dos outros. A reformulação reflexiva consiste no comportamento consciente de todos os participantes, onde cada um respeitosamente participa e baseia-se nos comentários e ações dos outros. Por fim, o reforço acontece como uma consequência das outras três atividades, resultando no fortalecimento dos valores organizacionais que apoiam os indivíduos nestas atividades.

Dentro desta perspectiva organizacional, Shalley e Zhou (2008) explanam que um ambiente de trabalho estimulante e que dê suporte, está positivamente associado com criatividade. De forma contrária, um ambiente organizacional controlador e que não dê suporte, está associado negativamente com criatividade. No entanto, os autores sustentam que metas podem ser configuradas para auxiliar a performance criativa. Além disto, conforme complementam Shalley e Zhou (2008), os trabalhos mais complexos em termos de autonomia, retorno, significado e identidade, estão associados a níveis mais altos de performance criativa, quando comparados com trabalhos mais simples.

Contudo, um contraponto é apresentado por Elsbach e Hargadon (2006), quando argumentam que a natureza e o dia a dia do trabalho devem ser levados em consideração para a compreensão dos fatores que podem promover ou inibir a criatividade. Assim, os autores teorizam que enquanto o aumento de autonomia e complexidade facilita a motivação intrínseca para pessoas que atuam em atividades rotineiras e previsíveis, o mesmo não ocorre quando se trata de profissionais que estão submetidos à pressões e altos níveis de complexidade no trabalho. Nestes casos, a motivação pode ser facilitada pela

---

<sup>7</sup> Tradução nossa para os termos *help seeking*, *help giving*, *reflective reframing* e *reinforcing*.

inclusão de períodos de tarefas menos exigentes em suas rotinas, conforme argumentam os autores.

Observa-se que, dentre diversos conceitos apresentados, os termos novidade e utilidade nas ideias, produtos e na solução de problemas são algumas formas como a criatividade está caracterizada. Ou seja, partindo destes conceitos, uma ideia precisa ser útil e nova para ser considerada criativa. Todavia, George (2007) alerta para a necessidade de uma reflexão sobre "útil para quem?", ao abordar a criatividade organizacional. Em um contexto de negócios, uma ideia pode beneficiar determinado grupo ao mesmo passo em que prejudica outro. A autora ressalta que muitos estudos focam apenas nos fatores que podem promover ou inibir a criatividade, gerando uma noção implícita de que a criatividade é sempre algo bom, com resultados positivos. Neste estudo, George (2007) aborda os efeitos na criatividade a partir dos pontos de vista individual, contextual e de grupo. Ao explorar as influências que o contexto organizacional exerce sobre a criatividade, a autora apresenta quatro categorias. São elas: sinais de segurança; impulsos de criatividade; supervisores e líderes; e redes sociais.

Sinais de segurança correspondem ao suporte para o risco criativo, privacidade nas informações e redução de monitoramento. A segurança psicológica pode impulsionar a experimentação, removendo as barreiras geradas pelo medo de falhas. Inconsistências relacionadas ao contexto organizacional reduzem a segurança psicológica, ou seja, os profissionais perdem a certeza de como os seus atos serão percebidos e avaliados pelos supervisores, reduzindo sua motivação para criar (GEORGE, 2007).

Diversos fatores relativos ao contexto organizacional podem impulsionar a criatividade, tais como: objetivos; reconhecimento e recompensas; bem como, criatividade como pré-requisito. (GEORGE, 2007; SHALLEY et al, 2004; UNSWORTH, WALL e CARTER, 2005). Outro impulsionador da criatividade abordado por George (2007) diz respeito aos prazos e pressão do tempo. Para a autora, pressões de tempo das atividades podem impulsionar ou prejudicar a geração de ideias criativas. Portanto, a autora sugere que, até certos níveis, a pressão pode impulsionar a criatividade. Entretanto, após alcançar determinado ponto ideal, a pressão por tempo passa a ser um fator inibidor no processo criativo. (GEORGE, 2007). Todavia, esses níveis de pressão permanecem subjetivos, pois não há uma definição ou regra que define o tempo ideal para cada ato de criação.

Outra categoria apresentada por George (2007) como contexto para impulsionar a criatividade, diz respeito às relações entre supervisores e subordinados. Os líderes precisam criar um ambiente que dê suporte à criatividade. Para isto, os argumentos da

autora apontam para uma relação de influência mútua entre estes profissionais, proporcionando a confiança necessária para criar este contexto.

Para relatar a influência das redes sociais na criatividade, George (2007) utiliza-se dos conceitos de Perry-Smith (2006), que argumenta que as relações de laços fracos<sup>8</sup> podem ter maior efeito em um contexto criativo. Isto faz com que os indivíduos possuam grupos de contatos mais heterogêneos, contribuindo para a diversidade de habilidades e informações que circulam na rede. Por fim, George (2007) argumenta que é importante pesquisar não só as relações entre estas categorias proporcionadas pelo contexto organizacional, mas também, as interações entre este contexto e os fatores pessoais, conforme já explicitado anteriormente.

Choi, Anderson e Veillette (2009) apresentam fatores organizacionais que inibem a criatividade dos empregados. Os autores argumentam que ao se deparar com um contexto de ambiente de trabalho com características controladoras, os trabalhadores sentem menos motivação intrínseca e autonomia para apresentar criatividade. Estas características que influenciam negativamente na criatividade estão categorizadas em: (a) tarefas rotineiras e padronizadas; (b) clima organizacional que desencoraja a criatividade; (c) superiores com características de liderança aversivas; (d) convivência com colegas não confiáveis; e por fim, (e) os autores argumentam que pessoas mais criativas tendem a não sofrer influências destes fatores (CHOI, ANDRSON e VEILLETTE, 2009).

Analisando os conceitos apresentados, nota-se que diversos autores adotam categorizações que em algumas situações são idênticas, semelhantes ou complementares, por vezes utilizando termos diferentes. No intuito de evidenciar os aspectos mais importantes de cada um dos conceitos apresentados, foi elaborado um quadro síntese (Quadro 2).

Diversas definições apresentadas, tanto sob a ótica dos indivíduos, no que tange à produção de ideias e o pensamento criativo, quanto sob o ponto de vista organizacional, salientam que a relação com o ambiente e com o trabalho influenciam na motivação intrínseca para a criatividade. Visto que esta pesquisa trata exatamente sobre esta relação do profissional criativo com seu ambiente de trabalho e o impacto que este causa na produção criativa destes indivíduos, faz-se necessário o aprofundamento e conceituação de

---

<sup>8</sup> De acordo com Granovetter (1973), a força dos laços sociais é definida pela quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade que as partes dispõem entre elas em uma rede de relacionamento. Entretanto, o autor sustenta que laços fracos permitem um relacionamento ponte entre grupos, enquanto relações laços fortes tendem a manter-se fechados nestes pequenos grupos.

quem são estes profissionais que atuam na indústria criativa. Desta forma, o próximo subcapítulo busca definir as características destes profissionais.

### Quadro 2 - Conceitos de criatividade nas organizações

Autores	Principais conceitos para criatividade organizacional
Amabile (1998)	Três componentes chave para a criatividade: - habilidades relativas ao domínio específico; - conhecimento tácito relativo à estratégias para produzir ideias criativas, estilos cognitivos e estilos de trabalho; - motivação para as tarefas, que pode ser intrínseca ou extrínseca.
Woodman <i>et al.</i> (1993)	Interação entre a motivação individual, o contexto e o ambiente de trabalho que predizem a performance criativa.
Mumford (2000)	Estratégias de gerenciamento de recursos humanos devem levar em consideração, intervenções nos níveis individual, de grupo e organizacional, com o objetivo de elevar a criatividade.
Mainemelis (2001)	Quando ocorre a experiência de trabalhar em uma tarefa com processo afetivo, ocorre uma sensação de imersão, onde não se nota o tempo passar, aumentando a probabilidade de uma performance criativa.
Hargadon e Bechky (2006)	A solução criativa de problemas ocorre a partir de atividades que desencadeiam os momentos de criatividade coletiva, onde buscam-se exemplos passados. Estas atividades são formadas por quatro tipos de interação social: procura de ajuda; ajudar; reformulação reflexiva e reforço.
Shalley e Zhou (2008)	Um ambiente de trabalho estimulante e que dê suporte, está positivamente associado com criatividade. Trabalhos mais complexos em termos de autonomia, retorno, significado e identidade, estão associados a níveis mais altos de performance criativa.
Elsbach e Hargadon (2006)	O aumento de autonomia e complexidade facilita a motivação intrínseca para pessoas que atuam em atividades mais simples. Mas o mesmo não ocorre com profissionais submetidos à pressões e altos níveis de complexidade no trabalho. Nestes casos, a motivação pode ser facilitada pela inclusão de períodos de tarefas menos exigentes em suas rotinas.
George (2007)	Quatro categorias de influências que o contexto organizacional exerce sobre a criatividade: sinais de segurança; impulsos de criatividade; supervisores e líderes; e redes sociais.
Choi, Anderson e Veillette (2009)	Características que influenciam negativamente a criatividade: (a) tarefas rotineiras e padronizadas; (b) clima organizacional que desencoraja a criatividade; (c) superiores com características de liderança aversivas. (d) convivência com colegas não confiáveis; (e) pessoas mais criativas tendem a não sofrer influências destes fatores.

**Fonte: elaborado pelo autor.**

## 2.2 O PROFISSIONAL CRIATIVO

Florida (2012) cunhou o termo classe criativa para definir os profissionais que trabalham inseridos na economia criativa. De artistas e escritores até cientistas e

desenvolvedores de *software*, os indivíduos criativos são movidos por motivações internas, recompensas intrínsecas e satisfação de seus desejos pessoais. Com esta definição, Florida (2012) argumenta que a recompensa financeira não é um fator determinante para a motivação dos profissionais criativos. Em sua definição para a classe criativa, Florida (2012) separa as ocupações em dois componentes: núcleo super-criativo e profissionais criativos.

O núcleo super-criativo é composto por pessoas da ordem mais alta do trabalho criativo, como, por exemplo, cientistas e engenheiros, professores universitários, escritores, designers e arquitetos. Este núcleo consiste de indivíduos que não vão apenas resolver problemas, mas também descobrir quais problemas devem ser resolvidos. Já o outro segmento da classe criativa, formado por profissionais criativos, inclui pessoas que trabalham em indústrias de conhecimento intensivo, como, por exemplo, alta tecnologia, profissionais de saúde e gerentes de negócio. (FLORIDA, 2012).

Para Seidel, Rosemann e Becker (2008), há uma relação muito próxima entre a habilidade criativa de um profissional e seu conhecimento específico. Desta forma, a informação e as experiências prévias ganham importância para o desenvolvimento de tarefas criativas. Neste contexto, os autores descrevem uma pessoa criativa como alguém que executa uma tarefa criativa para produzir um produto criativo. Ao formularem uma teoria sobre o impacto da criatividade nos processos de negócios, os autores apontam que processos envolvendo tarefas criativas diferem dos processos de negócios convencionais. Sua teoria está formulada a partir do gerenciamento de processos de negócio<sup>9</sup>, especialmente no que diz respeito aos processos de conhecimento intensivos. Outra característica dos profissionais criativos que os autores relacionam com os processos de conhecimento intensivo, é a tendência de demandar altos níveis de flexibilidade. Além desta característica, os autores listam algumas diferenças entre tarefas criativas e tarefas não criativas. Estas diferenças estão listadas no quadro 3.

Estas características surgem através de categorias núcleo em um modelo de processo de criatividade intensiva. Neste modelo, Seidel, Rosemann e Becker (2008), retratam as relações entre os conceitos de pessoa criativa, tarefa criativa e produto criativo. Desta forma, os autores formulam uma esquematização envolvendo um ambiente criativo, onde ocorre um processo de criatividade intensiva que envolve uma tarefa criativa, executada por uma pessoa criativa a fim de gerar um produto criativo. Nesta proposta, os

---

<sup>9</sup> Tradução livre do autor para *Business Process Management* (BPM).

autores acrescentam a figura de um supervisor criativo, que se responsabilizará pelo processo de criatividade intensiva, interligando clientes e parceiros de negócio.

### Quadro 3 - Características das tarefas criativas e não criativas

Tarefas não criativas	Tarefas criativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pré-determinadas</li> <li>• alta repetição</li> <li>• baixa criatividade por ter resultado pré-determinado</li> <li>• baixa intensidade de conhecimento</li> <li>• baixo risco, os principais riscos técnicos podem ser mitigados através de rotinas determinadas</li> <li>• baixo nível de intensidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difíceis de prever</li> <li>• baixa repetição (processos variados)</li> <li>• alta criatividade por ter um resultado difícil de prever</li> <li>• conhecimento intensivo, alta influência de conhecimento prévio.</li> <li>• alto risco, especialmente riscos criativos</li> <li>• alto nível de intensidade de comunicação</li> </ul>

**Fonte: adaptado pelo autor de Seidel, Rosemann e Becker (2008).**

Shalley (2008) aponta para a existência de diferenças que podem tornar um profissional mais criativo do que outro. Para Shalley (2008), alguns traços podem ser identificados em pessoas mais criativas, tais como interesses gerais, independência de julgamento, autonomia, senso sólido de si enquanto ser criativo, curiosidade, persistência, energia e honestidade intelectual. A autora argumenta que os profissionais são mais criativos quando eles se sentem motivados principalmente pelo interesse, prazer, satisfação e desafio proporcionado pelo trabalho.

A partir dos conceitos que definem quem são os profissionais criativos, apresentados neste subcapítulo, nota-se que a própria separação entre profissionais criativos e não criativos, traz, de forma implícita, uma mensuração dos conceitos de criatividade apresentados no subcapítulo anterior. Neste ponto surge o questionamento se é possível medir a criatividade, ou até mesmo, se é possível afirmar que algo ou alguém é mais criativo do que outro. Esta intangibilidade está no cerne da indústria criativa, assim como está no dia a dia destes profissionais. No entanto, estes conceitos mostram-se importantes no contexto de uma pesquisa que busca avaliar os impactos que uma mudança organizacional causa no desempenho criativo dos profissionais. Desta forma, o próximo subcapítulo busca explorar os principais argumentos da mensuração da criatividade

### 2.3 DESEMPENHO CRIATIVO - MENSURANDO O INTANGÍVEL

Com base nos conceitos apresentados, observa-se que diversos autores tratam a criatividade sob dois pontos de vista: individual e social. Por se tratar, muitas vezes, de interações de indivíduos, Florida (2012) aponta para a necessidade de organizar estes grupos. No entanto, o autor relata que uma tensão é criada a partir da relação entre criatividade e organização empresarial. Este dilema também é apresentado por Amabile (1998), ao advertir que os gestores de uma organização podem influenciar nos componentes da criatividade, seja de forma positiva ou negativa, através de práticas e condições de trabalho.

Crosby (1972), ao pesquisar sobre o desempenho criativo em organizações industriais, principalmente na indústria manufatureira, argumenta que a habilidade criativa é utilizada especialmente para a solução de "problemas não programados" (Crosby, 1972, p. 30), ou seja, aqueles problemas onde não é possível recorrer à soluções pré-definidas. Para o autor, as tarefas que exigem muita habilidade criativa geralmente possuem maior importância quanto aos efeitos no que diz respeito ao sucesso da empresa. Ao considerar fatores que influenciam a criatividade, sob a perspectiva do indivíduo, Crosby (1972), aborda o pensamento criativo enquanto processo. Neste ponto o autor sugere que o processo criativo para a solução de problemas envolve a preparação, a incubação, a iluminação e a verificação. Estas etapas são resumidas por Crosby (1972) da seguinte forma:

O estágio de preparação pressupõe completa familiarização com as condições que cercam os problemas, assim como, as técnicas e conhecimento pertinentes. Na incubação não há papel para o esforço consciente; confia-se no subconsciente para estabelecer o cenário para um resultado produtivo. Iluminação é o surgimento de uma solução experimental; ocorre espontaneamente. Deve-se então verificar e testar o produto criativo e desenvolvê-lo no contexto prático do problema. (p. 62)

Além dos fatores, que influenciam a criatividade, relacionados ao indivíduo, Crosby (1972) também argumenta que o agrupamento de pessoas para a solução de problemas também representa um fator relevante. O autor elenca as características que influenciam a criatividade de um grupo da seguinte forma: tamanho do grupo, liderança, coesão, orientações e metas, bem como realização produtiva, moral e de integração do grupo.



A diversidade de definições para criatividade, apresentadas nos subcapítulos anteriores, torna dificultosa a mensuração e avaliação deste tema. Com isto, faz-se necessário explicitar quais aspectos da criatividade pretende-se medir. Neste sentido, os métodos psicométricos buscam estudar, de forma isolada, quatro perspectivas distintas, são elas: (i) o processo criativo; (ii) a personalidade e os comportamentos relacionados à criatividade; (iii) as características dos produtos criativos; e (iv) os atributos de ambientes que impulsionam a criatividade (RHODES, 1961). No entanto, teorias posteriores a esta, atentam para abordagens multidisciplinares, considerando vários fatores que influenciam a criatividade (PLUCKER e MAKEL, 2010).

Um dos principais pesquisadores no campo dos métodos psicométricos, foi o psicólogo Joy Paul Guilford. Ao desenvolver um estudo sobre a estrutura do intelecto, Guilford (1956), sugere que intelecto das pessoas adultas é composto por fatores que se dividem em 2 grandes grupos, categorizados como memórias e pensamentos. Os fatores caracterizados como pensamentos estão subdivididos em (i) fatores de cognição, responsáveis pela compreensão, (ii) fatores de produção, bem como (iii) fatores de avaliação. Os Fatores de produção são pensamentos que buscam uma solução ou ação. Para isto, o autor divide estes pensamentos em convergente e divergente. O pensamento convergente busca uma única resposta possível para uma questão. No sentido oposto, o pensamento divergente busca o maior número de respostas possíveis para uma solução (GUILFORD, 1956).

Diversos autores se inspiraram nesta concepção teórica de duas formas de pensamento, convergente e divergente, para nortear conceitos de pensamento criativo e de medidas para criatividade. Diversos testes foram elaborados, utilizando-se, principalmente, as ideias do pensamento divergente (GUILFORD 1959; TORRANCE, 1962; RUNCO 1999). Estes testes consistem em questões que buscam a maior quantidade de respostas possível. Estas respostas são avaliadas sob diferentes fatores que Guilford (1959, 1967) sugere, como: (i) fluência (número de ideias), (ii) originalidade (grau de novidade), (iii) flexibilidade (variação na funcionalidade destas ideias), e (iv) elaboração (grau de detalhes das ideias de uma única categoria).

Dentre os autores que basearam-se nestes conceitos, destaca-se Torrance (1962), por criar testes de mensuração dos processos criativos, utilizando, principalmente, os princípios do pensamento divergente. Os testes de pensamento criativo de Torrance (1974) foram aprimorados ao decorrer dos anos, baseando-se em baterias de testes verbais e de imagens, sendo que cada categoria está dividida em sub-testes. Os testes verbais são

compostos por sub-testes que consistem em: realizar perguntas; adivinhar causas; aprimoramento de produtos; utilizações incomuns; perguntas incomuns; suposições. Já os testes de imagem são formados pelos sub-testes: construção de imagens; completar imagens; modificação de formas a partir de linhas e círculos. (PLUCKER e MAKEL, 2010).

Wallach e Kogan (1965) também desenvolveram testes de criatividade inspirados nos conceitos de estrutura do intelecto e pensamento divergente. No entanto, estes testes são aplicados sem um limite de tempo para a realização. Os autores argumentam que os limites de tempo exercem uma função coercitiva no indivíduo que está sendo avaliado. Da mesma forma, os autores sustentam que ocorre uma pressão a partir da consciência de que os comportamentos estão sendo avaliados.

A avaliação de características comportamentais e personalidade de pessoas criativas também é uma área estudada pelos teóricos psicométricos. Estes testes contam com a auto-avaliação a partir de *checklists* de realizações de atividades, bem como escalas de personalidade, baseadas em comportamentos anteriores (PLUCKER e MAKEL, 2010). Um exemplo de instrumento de medida de características e comportamentos criativos é o Questionário de Realizações Criativas<sup>10</sup> (CAQ). Neste questionário, o respondente é apresentado a 96 itens relacionados à fatores científicos e artísticos, dentre os quais deverá indicar suas realizações nestas áreas (CARSON, PETERSON e HIGGINS, 2005).

A medição da criatividade é uma questão discutida desde os anos 50, apresentando problemas e controvérsias quanto aos critérios de validade. Torrance (1976) explica que, em muitos casos, o parâmetro escolhido é o produto resultante, e não o processo criativo em si. Neste sentido, Baer e Kaufman (2004) acreditam que a avaliação de produtos criativos é a mais correta para a mensuração da criatividade. Os autores sustentam que se as avaliações psicométricas apontam para um potencial criativo, os resultados podem representar indicadores. Torrance (1976) explana que três conferências na Universidade de Utah foram dedicadas à identificação de talento científico criativo. O relatório de uma conferência, de 1957, apresentou as seguintes hipóteses para as questões de mensuração:

1. A relação entre nível de criatividade e quantidade de produtividade criativa
2. A diversidade dos produtos de um indivíduo e o nível de sua criatividade.
3. A construção de uma escala para avaliação de nível de criatividade de produtos.

---

<sup>10</sup> Tradução nossa para *Creative Achievement Questionnaire* (CAQ).

4. Processos abreviados para avaliação de produto.
5. A "validação" de uma escala em comparação com as classificações de indivíduos que variam em sua criatividade julgada.
6. A adequação dos registros oficiais para avaliação de produto. (TORRANCE, 1976, p. 58)

Neste ponto são ressaltadas as dificuldades em determinar critérios para avaliar produtos criativos. Uma solução para esta questão é apresentada por Amabile (1982), com a Técnica de Avaliação Consensual<sup>11</sup> (CAT). A autora sustenta que a criatividade de produtos deve ser julgada por especialistas selecionados de acordo com o segmento do que será mensurado. Portanto, o jurado deve ter uma formação prévia na área de interesse a ser avaliada. Com isto, surge a discussão do grau de formação necessário para determinar um jurado para a técnica (PLUCKER e MAKEL, 2010). Além disto, Runco *et al.* (1994), questionam o porquê da opinião de um *expert* hipoteticamente ter mais valor do que autoavaliações, ou opiniões de pares.

No tocante à avaliação das influências que o ambiente de trabalho exerce sobre a criatividade, Plucker e Makel (2010) ressaltam que diversos estudos examinam apenas a relação entre trabalhos de sucesso e variáveis situacionais. No entanto, Amabile *et al.* (1996) criaram um instrumento para avaliar o clima para a criatividade, chamado *KEYS*. Este instrumento autoavaliativo foi criado para examinar a percepção dos colaboradores sobre os aspectos do ambiente da organização que influenciam sua criatividade no trabalho.

O instrumento, acima citado, baseia-se em uma avaliação psicométrica quantitativa das percepções dos membros de equipes em relação ao seu ambiente de trabalho e a criatividade nos resultados dos projetos. Isto se dá a partir de um questionário formulado sob categorias conceituais que resultam em uma escala de percepção sobre o ambiente de trabalho. Esta escala é formada pelos seguintes parâmetros: encorajamento organizacional; encorajamento dos supervisores; suporte do grupo de trabalho; liberdade e autonomia; recursos; trabalho desafiador; pressões de carga de trabalho; e impedimentos organizacionais para a criatividade. Cada um destes parâmetros está associado positivamente, como estímulo, ou negativamente, como obstáculo, para com a criatividade. Além destes parâmetros, a escala *KEYS* também é composta por perguntas balizadoras de critérios para criatividade e produtividade na organização. Uma série de perguntas são associadas a cada um destes componentes, para que, a partir de uma escala

---

<sup>11</sup> Tradução nossa para *Consensual Assessment Technique* (CAT).

Likert de 4 pontos, se obtenha a mensuração do clima organizacional para a criatividade (AMABILE *et al.* 1996).

O quadro 4 apresenta um resumo dos conceitos do instrumento criado por Amabile *et al.* (2006):

**Quadro 4 - Escala KEYS**

<b>Categorias</b>	<b>Nome da escala</b>	<b>Descrição</b>	<b>Impacto na criatividade</b>
Encorajamento da criatividade	Encorajamento organizacional	Cultura organizacional que incentiva os riscos de ter novas ideias, bem como recompensa e reconhece o trabalho criativo.	Positivo
	Encorajamento dos supervisores	Supervisores que passam os objetivos com clareza; interação aberta entre supervisor e equipe; supervisor apoia o trabalho e as ideias da equipe.	Positivo
	Suporte do grupo de trabalho	Diversidade dos membros do grupo; abertura para ideias; comprometimento com o projeto.	Positivo
Liberdade ou autonomia	Liberdade e autonomia	Indivíduos e equipes possuem autonomia no projeto e senso de propriedade.	Positivo
Recursos	Recursos	Recursos adequados afetam os indivíduos psicologicamente sobre o valor intrínseco do projeto.	Positivo
Pressões	Trabalho desafiador	Algum grau de pressão pode ter influência positiva, se percebido como intelectualmente desafiador.	Positivo
	Pressões de carga de trabalho	Pressão atinge um nível indesejado por excesso de carga de trabalho, principalmente se percebida como imposta externamente.	Negativo
Impedimentos organizacionais para a criatividade	Impedimentos organizacionais para a criatividade	Conflitos internos, conservadorismo, bem como estruturas de gestão rígidas e formais.	Negativo

**Fonte: traduzido pelo autor a partir de Amabile *et al.* (1996, p. 1159).**

Outro instrumento para avaliar a influência do ambiente de trabalho na criatividade foi criado por Nemiro (2001). A autora desenvolveu uma medida para Clima Criativo em Equipes Virtuais<sup>12</sup> (VTCC). Este instrumento está fundamentado em 11 escalas de

<sup>12</sup> Tradução nossa para *Virtual Team Creative Climate measure* (VTCC).

influência. São elas: aceitação de ideias e tensão construtiva; desafio; colaboração; dedicação e empenho; liberdade; clareza de objetivos; compartilhamento de informações; encorajamento de gestão; vínculo pessoal; tempo e recursos suficientes; e confiança. (NEMIRO, 2001).

Diversos testes de criatividade foram criados a partir de uma visão psicométrica (Ex: GUILFORD 1959; TORRANCE, 1962; AMABILE, 1996; RUNCO 1999), os quais são focados em conceitos específicos como, por exemplo, realização criativa, potencial criativo, pensamento divergente ou convergente, personalidade, etc. Cada um destes conceitos possui questões importantes para caracterizar o pensamento criativo.

Neste contexto, Agnoli, Corazza e Runco (2016), propuseram uma avaliação composta de múltiplos testes para mensurar a criatividade nos domínios artístico e científico. Esta bateria de testes contempla avaliações de comportamento criativo, medidas de realização criativa e variáveis de controle. Com esta proposta, os autores sustentam que a performance em um único teste não é suficiente para caracterizar as realizações criativas de um indivíduo.

Para medir o comportamento criativo, os autores incluíram testes de pensamento convergente, como por exemplo o teste de associações remotas<sup>13</sup> (RAT) e o *insight problem*<sup>14</sup>. Além dos testes de pensamento convergente, os autores incluíram testes de pensamento divergente, como por exemplo os testes em que o objetivo é criar títulos alternativos para livros e filmes, bem como os testes com figuras, onde o indivíduo deve listar diversos significados para determinada imagem, e testes com situações realísticas com o objetivo de criar o maior número possível de soluções para determinado problema. Depois dos testes de pensamento divergente, os autores sugerem um teste de julgamento de tarefas, para medir a capacidade de avaliação de ideias originais.

Para a mensuração das realizações criativas, os autores aplicaram o questionário de realização criativa<sup>15</sup> (CAQ) e o *checklist* de atividades e realizações criativas (CAAC). O CAQ consiste em um questionário de auto-avaliação que busca medir as realizações em 10 domínios específicos, divididos nos campos artísticos e científico (CARSON et al, 2005). O *checklist* CAAC, também consiste em uma medida de auto-avaliação que abrange vários domínios dos campos artístico, científico e situações do dia a dia. As respostas são

---

<sup>13</sup> Tradução nossa para *Remote Associates Test (RAT)*. Este teste foi desenvolvido por Mednick (1962) e consiste em uma sequência de três palavras, aparentemente sem conexão, que estão associadas à uma quarta palavra que o indivíduo deve adivinhar.

<sup>14</sup> O teste de *insight problem* consiste em uma simular uma situação em que o indivíduo deverá resolver um problema de uma forma não comum (DOW e MAYER, 2004).

<sup>15</sup> Tradução nossa para *Creative Achievement Questionnaire (CAQ)*.

objetivas e variam em uma escala Likert de A para "nunca fiz isto", até D para "realizei mais de 5 vezes". (AGNOLI, CORAZZA E RUNCO, 2016). Por fim, os autores incluíram testes de inteligência e personalidade para mensurar as variáveis de controle que influenciam o comportamento criativo. Cada etapa desta metodologia conta com um limite de tempo para execução. Alguns testes devem ser realizados em 3 minutos enquanto outras atividades possuem até 10 minutos para a execução.

Apesar do alto grau de subjetividade na relação entre estes conceitos, muitos destes testes desenvolvidos para mensurar a criatividade possuem uma abordagem quantitativa. Ao optarem por quantificar a criatividade, estas metodologias atribuem valores numéricos a uma série de interações de fatores psicológicos, cognitivos e sociais necessários para a realização de processos criativos. Com isto, reforça-se o questionamento quanto à possibilidade de medir a criatividade. Desta forma, De Masi (2005) a partir de uma ótica da sociedade pós-industrial, questiona conceitos como, por exemplo, a mensuração da criatividade, quando um grupo pode ser considerado criativo e se a criatividade de pessoas ou grupos dependem de determinadas características. Para sustentar e buscar respostas para seus questionamentos, De Masi (2005) analisa a criatividade sob os prismas da epistemologia, neurologia, psicanálise, psicologia social, sociologia, antropologia e ciências organizacionais.

De Masi (2005) considera que é impossível listar as características peculiares dos criativos, devido ao número excessivo de variáveis, que impossibilitam a sua avaliação. No entanto, o autor lista, a partir da proposta de Anzieu (1981), as etapas do processo criativo da seguinte forma:

1. *Saisissement* (surpresa): fase que possibilita o *insight* a partir de um acúmulo ou privação de experiências.

2. Tomada de consciência: onde ocorre uma formulação pré-consciente da ideia. Nesta etapa, o grupo assume uma posição importante, capaz de frear ou impulsionar as novas ideias através da atitude dos líderes e colegas.

3. Embrião: etapa em que a ideia, surgida do caos, é materializada em formato de rascunho.

4. Licenciamento: nesta fase o autor destaca que a obra finalizada passa a circular pelos meios que levam ao usuário. Muitas vezes isso ocorre através de operações de *marketing*.

5. Dissabor: nesta última etapa, com a obra já licenciada, ocorre uma insatisfação por parte do autor. Este desgosto para com a obra serve como estímulo criativo para a

realização de novas obras, buscando preencher lacunas e superar a obra anterior em termos de qualidade.

Ao abordar a criatividade em grupos, De Masi (2005) separa as pessoas que são mais concretas das que são mais imaginativas. O autor argumenta que a criatividade nas organizações consiste na formação de grupos que mesclam pessoas com estas duas características. A partir deste ponto, De Masi (2005) salienta que a capacidade criativa de um grupo depende de uma espiral de interatividade que será gerada dentro do grupo. Este argumento refuta a lógica de estímulo e resposta. Argumenta-se que cada indivíduo não irá reagir a um único estímulo, mas sim a uma relação complexa de interatividade. Esta relação, em movimento espiral, pode gerar um círculo negativo, o que desagrega o grupo, mas também pode gerar um círculo positivo, levando ao desenvolvimento criativo.

Ao debater o desejo de gerentes, quanto ao aumento dos níveis de criatividade, em relação às condições propostas aos colaboradores, Shalley (2008) aponta alguns fatores que justificam o insucesso. São eles: criatividade demanda trabalho árduo, muitas vezes envolvendo energia mental extenuante, para pensar em soluções não convencionais. Em segundo lugar, a criatividade requer tempo, ou seja, os gerentes precisam prover o tempo necessário para os criativos desenvolverem suas tarefas, o que normalmente é difícil em uma realidade de trabalho em ritmo acelerado, em um ambiente de constantes mudanças. O terceiro fator apresentado por Shalley (2008), consiste no risco envolvido no desenvolvimento de atividades criativas. A autora adverte que os gerentes precisam tolerar falhas, pois, se os colaboradores sentem-se ameaçados quanto aos seus erros, certamente vão acomodar-se em processos mais simples e práticos, ao invés de buscar novas formas, possivelmente melhores, de trabalho. Para a autora, "trabalhos mais simples e rotineiros podem não motivar os colaboradores ou permitir a flexibilidade para tentar novas formas de realizar as tarefas, correr riscos e possivelmente atuar criativamente" (SHALLEY, 2008, p. 152, tradução nossa). Shalley (2008) também argumenta que em situações em que os indivíduos estão cientes de que a criatividade é importante em determinada atividade, eles tendem a ser mais criativos. Por outro lado, quando apenas a produtividade está demarcada como requisito para certa atividade, a performance criativa tende a ser menor.

Ao questionar a possibilidade de mensuração, Piffer (2012) debate a utilização do termo criatividade, que por vezes refere-se a produtos criativos e resultados de processos criativos, ou também é referido a pessoas criativas. Desta forma, o autor sugere que, antes de tentar medir a criatividade, deve-se clarificar se o objetivo da mensuração diz respeito à criatividade de uma pessoa, seu potencial criativo ou os processos criativos, ou então, a

criatividade de um produto resultante destes processos. Piffer (2012) também argumenta que os julgamentos de utilidade e novidade são fundamentalmente subjetivos e dependentes do período histórico e cultural em que ocorrem. Além disto, para o autor, o conceito de utilidade é inadequado para avaliar criatividade artística. Neste contexto, o termo utilidade, por vezes, é substituído por conceitos como beleza ou apropriabilidade<sup>16</sup>.

Para Piffer (2012), a mensuração de realizações criativas deve ser obtida através de questionários em que o próprio entrevistado reporta seu desempenho criativo. Esta autoavaliação permite mostrar formas pessoais de criatividade que normalmente não são identificadas através de critérios externos de avaliação.

Assim, a avaliação "introspectiva" de realizações criativas fornece informações valiosas, que medidas mais objetivas baseadas em impacto e reconhecimento não aproveitariam, ao pesquisador interessado na mensuração da criatividade de uma pessoa. Em face disto, entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas poderiam providenciar ao pesquisador, informações preciosas sobre as atividades criativas do dia a dia que poderiam ser esquecidas por um questionário mais padronizado (PIFFER, 2012. p. 262, tradução nossa, aspas do autor).

Cooper (1991) também critica os testes para medir a criatividade. Para a autora, entender as dimensões da criatividade é, no mínimo, difícil, ao passo que mensurar ela através de testes ou *checklists* é um problema ainda maior (COOPER, 1991). A autora argumenta que os testes são elaborados a partir da soma do conhecimento externo, com as percepções pessoais, interpretações e processos criativos de quem os elaborou. Com isto, Cooper (1991) critica a capacidade de elaborar-se um teste psicométrico que vai capturar a medida de algo naturalmente sem regras.

Nesta perspectiva, Davis (1989) também argumenta que o principal problema em estabelecer notas confiáveis à um teste de criatividade está na complexidade dos construtos envolvidos nesta área. Para o autor, não é simples desenvolver uma medida que possa abranger todas as habilidades cognitivas e a predisposição a pensar criativamente (DAVIS, 1989). O autor vê como um desafio a atribuição de notas para as medidas de criatividade, para que os testes não sejam sabotados.

Guilford (1966), responsável pelo estudo da estrutura do intelecto, o qual inspirou diversos mecanismos de testes de criatividade (TORRANCE, 1962;

---

<sup>16</sup> Tradução nossa para *appropriateness*, conceito utilizado para produtos que são criativos mas não são úteis em um senso estrito. (PIFFER, 2012)



WALLACH E KOGAN, 1965; RUNCO 1999), também apresenta suas críticas a estes testes:

Atos específicos ou tipos de atos de produção criativa se baseiam em suas próprias coleções e padrões de habilidades. Para o propósito de validade preditiva, no entanto, não pode ser esperada validade de nenhum teste fatorial em qualquer situação. Também não pode ser esperada validade no intuito de obter uma única pontuação composta e dizer que é a medida do potencial criativo (GUILFORD, 1966, p. 189, tradução nossa).

As argumentações de Davis (1989), Cooper (1991), Piffer (2012) e também de Guilford (1966) apresentam questões importantes para esta pesquisa. Avaliar como uma mudança organizacional afeta o desempenho criativo requer atenção para as informações subjetivas apresentadas pelos profissionais. Neste caso, testes quantitativos não se mostram viáveis para atingir os objetivos desta pesquisa. Para isto, o método necessitaria que baterias de testes fossem aplicadas antes e depois e depois da mudança organizacional, para então comparar os dados e identificar o impacto no desempenho criativo. No entanto, os conceitos apresentados neste subcapítulo mostram-se relevantes para a utilização na metodologia desta pesquisa, mesmo que não aplicáveis de forma quantitativa. Desta forma, para dar continuidade ao referencial teórico que vai embasar a pesquisa, o próximo capítulo visa o aprofundamento dos conceitos de mudança organizacional.

### 3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudanças acontecem a todo instante em nossas vidas, nos organismos presentes na natureza e também nas organizações. Diversos autores mencionam a velocidade das mudanças na sociedade e empresas (WOOD *et al.*, 2000). Porém, ao procurar uma definição sobre o que é mudança organizacional, os conceitos podem ser bastante divergentes. Os avanços tecnológicos, o comportamento dos consumidores, as crises, os novos padrões de trabalho, bem como as turbulências do ambiente econômico e político estão entre os fatores que conduzem as mudanças organizacionais (Basil e Cook; Brown; Harari; Herzog *apud*. Wood *et al.* 2000).

Deal e Kennedy (1982) afirmam que a mudança se tornou tão comum que acabou se consolidando como um modo de vida das organizações, onde elas não mudam mais para adequar-se às transformações do ambiente ou tecnologia, mas sim porque é esperado que elas mudem (1982 *apud* Wood *et al.*, 2000). Neste sentido, Bauer (1999) ressalta que a ciência percebe que não existem mudanças, só existe a mudança, pois em um universo regido pela permanente mudança, "tudo é fluxo, tudo é transformação, tudo é mudança" (BAUER, 1999, p.123). Para o autor, a forma como se compreende mudança está relacionada ao modo como se vincula o todo com as partes. Se mudanças forem consideradas eventos pontuais, algumas partes são afetadas, mas se tudo está em constante mudança, tanto o todo quanto as partes estão se transformando e influenciando o todo.

As mudanças organizacionais podem ocorrer a partir de forças internas ou externas, que servem como gatilhos para desencadear estas transformações (LAWRENCE e LORSCH, 1967; LEIFER, 1989; SADLER, 1989, 1995; MISHRA, BHASKAR e KHURANA, 2007). Estas mudanças geralmente buscam aumentar a efetividade da empresa. Estas forças podem ser: a) estruturais; b) redução de custos; c) mudanças em processos; d) mudanças culturais. (LUECKE, 2003; ACOSTA, 2004; FREIRE e GUTIÉRREZ-RUBÍ, 2010). De acordo com Palací (2005) as mudanças podem ocorrer de forma planejada e não planejada. As mudanças planejadas são munidas de objetivos e controle, estando geralmente ligadas à questões financeiras. Já as mudanças não planejadas, comumente referem-se a reações a partir de variáveis externas. (PALACÍ, 2005).

Ao relatar a dificuldade em encontrar um conceito focalizado no tema, Oliveira (1995) sugere visualizar três formas de mudança. São elas: a mudança linear, na qual sempre se pode ter como referência o ponto de partida; a mudança caótica, onde

acontecimentos novos se sobrepõem uns aos outros; e a mudança abrupta, que acontece de forma inesperada, repentina.

Entretanto, Oliveira (1995) ressalta que as teses sobre como a mudança deve ocorrer nas organizações advêm das crenças pessoais dos dirigentes e não de técnicas e práticas comprovadamente melhores do que outras. O autor ainda afirma que além dos dirigentes, os teóricos da administração e os consultores também concebem determinados modelos de fazer mudança a partir do que acreditam ser verdadeiro nesta área. Para tanto, o autor sugere uma diferenciação no momento de escolha de um modelo teórico sobre mudança organizacional, definindo se o mesmo é dedicado a classificar, analisar ou efetuar mudanças organizacionais.

Os critérios de classificação podem ser diversos, como, por exemplo, mudanças que acontecem no contexto da empresa ou mudanças que acontecem dentro da mesma. Para as mudanças internas, Pettigrew e Whipp (1993) sugerem uma separação entre mudança estratégica e operacional. Já Abell (1995) sugere uma classificação em formato de coordenadas cartesianas contendo quatro quadrantes: (i) a natureza da mudança (evolucionária *versus* reacionária), e (ii) o *timing* da mudança em relação ao contexto externo (mudança antecipatória *versus* reativa). Schein (2009) apresenta quatro modelos para trabalhar com mudança organizacional, são eles: (i) evolucionista; (ii) de adaptação ou aprendizagem; (iii) terapêutico; e (iv) revolucionário.

Além de servir como critérios de classificação, as quatro abordagens de Schein oferecem uma análise de como as mudanças ocorrem. Os modelos para analisar mudanças organizacionais representam um nível mais profundo do que a simples classificação. Neste sentido, Morgan (1996) comenta o trabalho de Magorah Maruyana, ao interpretar mudanças em sistemas sociais a partir de variáveis que se inter-relacionam por meio de interação de mecanismos de *feedback* positivo e negativo. Já o psicólogo social Lewin (1965) sugeriu três fases para o processo de mudança: descongelamento, mudança e recongelamento. Semelhantemente, Gould e Campbell (*apud* OLIVEIRA, 1995) apresentam uma proposta de três estágios: descongelamento, busca de um novo modelo e consolidação. A partir destes modelos de classificação e análise de mudanças, Oliveira (1995) salienta uma questão para que se possa efetuar mudanças, a definição de mudança gradual ou radical. "Uma e outra forma de pensar sobre o processo de mudança resultarão em procedimentos para efetuar-las, que são inteiramente distintos um do outro" (OLIVEIRA, 1995, p. 105).

Bériot (1992) apresenta uma abordagem sistêmica para a mudança, a qual opera a partir de três tipos: objetivo, estrutura e processos. De acordo com Bériot (1992), no início "o sistema resiste à mudança de modo a manter-se nas suas normas habituais antes de empreender, numa segunda fase, as mudanças decididas." (BÉRIOT, 1992, p. 99). O autor ainda afirma que a resistência inicial será mais forte quando o sistema sofrer uma mudança sem ter sido envolvido na decisão. Por sistemas, compreende-se, segundo Bauer (1999), um conjunto de elementos interdependentes que influencia seu ambiente, que também é influenciado por ele. Estas relações apresentam um resultado que é maior do que se as partes operassem de forma isolada. Porém, Edgar Morin (2007) faz uma análise crítica à teoria sistêmica, na qual diz que a virtude sistêmica é "ter posto no centro da teoria, com a noção de sistema, não uma unidade elementar discreta, mas uma unidade complexa, um "todo" que não se reduz à "soma" de suas partes constitutivas" (MORIN, 2007, p. 20). Desta forma, um sistema passa a ser visto como tanto mais, como menos que a soma de suas partes. Neste aspecto, o fato dos elementos trabalharem em interações limita as suas potencialidades individuais. Nesta crítica que resulta no paradigma da complexidade, Morin (2007), argumenta que "as relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo (MORIN, 2007, p. 91). Neste contexto, para Bauer (1999) e Morin (2007), toda organização é caracterizada por ordem e desordem. A ordem está na repetição de padrões e na auto-regulação que visa preservar a estabilidade. Já a desordem produz perturbações, desvios e instabilidade. O autor explana que a desordem pode ser objetiva, ligada aos eventos efetivamente produzidos, mas também pode ser subjetiva, a qual representa a incerteza quanto ao futuro. A partir destas colocações, Bauer (1999) explica a mudança nas organizações

A forma como compreendemos a mudança diz respeito também ao modo como vinculamos o todo com as partes. Afinal, se mudanças são eventos pontuais, é bastante razoável considerar que cada uma delas possa afetar apenas algumas entre as partes do todo. Já, se tudo é mudança, fica mais fácil aceitar que tudo esteja permanentemente mudando, tanto a si como a *todo o resto*. (BAUER, 1999, p. 123)

Uma visão diferente dos processos de mudança é defendida por Abrahamson (2006), em seu livro *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. O autor sugere uma técnica chamada recombinação criativa para sustentar os processos de mudança, fazendo um contraponto com a técnica denominada destruição

criativa. O processo de recombinação busca ser menos radical para a organização, pois na destruição criativa é preciso primeiro destruir o que tem para posteriormente desenvolver um novo sistema e implementá-lo. Na recombinação criativa, primeiro descobre-se o que já existe na organização e que pode ser reutilizado, depois é feito o remanejamento destes elementos em novas configurações. Para Abrahamson (2006), os elementos passíveis deste processo são: as pessoas, as redes, a cultura, os processos e a estrutura.

Outra abordagem para efetuar mudanças é apresentada por McCallister (2004) que estabelece cinco pontos de influência, que se gerenciados de forma integrada, ajudam a organização e seus membros a aceitarem e lidarem com mudanças. Este modelo, chamado de cinco P's<sup>17</sup>, consiste em cinco fatores que conduzem as mudanças, são eles: dor, processos, políticas, recompensas e persistência. Ao discorrer sobre cada um destes elementos, o autor ainda separa algumas categorias.

A categoria dor é dividida em três situações: dor ruim, dor boa e dor imposta. A dor ruim ocorre quando a empresa está passando por dificuldades e aproveita este momento para efetuar mudanças, já a dor boa pode ocorrer quando a organização está passando por um momento de alto crescimento, com ótimas oportunidades (MCALLASTER, 2004). Para McCallister, "nestes bons momentos as pessoas trabalham em horas extras e acabam esgotados tentando atingir a demanda. Recursos não são o problema. A questão é tempo e energia." (2004, p. 320, tradução nossa). O autor explica que os episódios de dor ruim e dor boa são difíceis de prever e, portanto, a organização deve estar atenta a estes momentos para conseguir efetuar mudanças, pois quando a dor passa, muitas pessoas na organização tendem a querer voltar para a antiga forma de trabalho. Por último, a dor imposta pode ser bastante efetiva se for utilizada de uma forma proativa, porém, o gerente que impõe este tipo de dor deve conhecer os riscos envolvidos. Se a mudança é dramática e de grande escala, e os riscos ultrapassam a recompensa percebida, o gerente passa a ser o principal alvo de resistências.

A partir desta constatação, McCallister (2004) estabelece alguns processos necessários para a mudança. Estes procedimentos incluem seis etapas. São elas: pesquisar os problemas e identificar as causas ou oportunidades fundamentais; identificar possíveis soluções; comunicar a mudança; selecionar e anunciar o curso de ação escolhido assim que possível; executar; e, por fim, acompanhar, reavaliar e modificar. Entretanto, o autor salienta que os processos utilizados para implementar mudanças variam de acordo com

---

<sup>17</sup> Os 5 P's vem do inglês *pain, process, politics, payoff, and persistence*.

cada organização e com os problemas e oportunidades que elas encaram. Neste contexto, Mcallaster (2004) cita quatro condições necessárias para fixar mudanças estabelecidas por Lawson e Price (2003):

os empregados devem enxergar a razão para a mudança e concordar com ela; a estrutura da organização deve suportar a mudança; os empregados devem ter o conjunto de habilidades necessárias para implementar a mudança; e eles devem ver aqueles à sua volta em posições que eles respeitam realmente ajudando e modelando a mudança. (LAWSON e PRICE, 2003 *apud* MCALLASTER, 2004, p. 322 tradução nossa)

O terceiro P abordado por Mcallaster (2004) é a política. Neste artigo, o autor refere-se às relações interpessoais que o gerente necessita dominar quando vai implementar algum processo de mudança. Sendo assim, a política envolve conhecer seus aliados e inimigos que vão influenciar e impactar a mudança a ser executada. Isto se dá através da identificação das bases de poder e seus objetivos.

Outro ponto importante para conduzir mudanças são as recompensas. O autor cita algumas recompensas, tais como: benefícios financeiros; novos relacionamentos a partir da nova experiência; oportunidade e desenvolvimento. Entretanto, Mcallaster (2004) ressalta o cuidado com a atitude de recompensar com ainda mais trabalho as pessoas que trabalham duro e dão bons resultados. De acordo com o autor, outra recompensa que pode ser utilizada é o incentivo ao orgulho de fazer parte da organização, e o quanto ela vai melhorar depois da mudança.

O último ponto de influência abordado por Mcallaster (2004) é a persistência. É natural e inerente que as organizações ofereçam resistência à mudança. Porém, a persistência deve iniciar no topo da organização. Os líderes devem ser consistentes e coerentes ao enviar mensagens sobre a mudança e seus objetivos. O autor afirma que "conflitos entre o que eu digo (uma nova iniciativa de mudança) e o que eu faço (agindo no modelo antigo) proporcionam a razão mais fácil para resistir aos novos processos." (2004, p. 326, tradução nossa).

Esta pesquisa não concentra-se apenas nas causas da mudança, tampouco nos métodos para realizar futuras mudanças. Portanto, ressalta-se a importância de entender os efeitos que um processo de mudança pode causar em uma organização. Diante destas circunstâncias, é comum ocorrer resistência a mudanças (BÉRIOT, 1992; BAUER, 1999; MCALLASTER, 2004). Neste sentido, Oreg (2003) expõe seis manifestações que são comuns às pessoas pré-dispostas a resistir a mudanças. Estas características são: (i)

relutância à perder controle; (ii) rigidez cognitiva, quando a pessoa não tem vontade de pensar diferente; (iii) falta de resiliência psicológica, quando há pouca capacidade de lidar com a mudança; (iv) intolerância ao período de adaptação envolvido na mudança; (v) preferência por baixos níveis de estímulo e inovação, quando a pessoa trabalha melhor dentro de um *framework* bem definido, mas com tendência a render menos fora deste cenário; (vi) relutância para deixar hábitos antigos, com tendência a sofrer estresse quando encontra novos estímulos. A partir destas características, Oreg (2003) desenvolveu uma escala para mensurar a disposição que as pessoas têm para resistir à mudanças.

Contudo, Westlander (1989) alerta para os efeitos que mudanças organizacionais podem causar na saúde mental dos trabalhadores. Para a autora, estes efeitos estão ligados ao domínio psicossocial. Este domínio é representado por atitudes para manter a qualidade no ambiente de trabalho, o *feedback* sobre desempenho pessoal, as satisfações sociais, como colaboração e pertencimento, além das emoções, como ansiedade, estresse e segurança. Westlander (1989) salienta que para esta análise, deve-se levar em consideração dois tipos de sentimentos de incerteza. O primeiro deles, ocorre quando uma pessoa possui um cargo decisório, e conhece as incertezas quanto ao futuro da empresa. Já o segundo, diz respeito aos funcionários que não sabem das incertezas que ameaçam o futuro ou sucesso da empresa. Para Westlander (1989), pessoas nestas duas posições terão reações psicológicas diferentes em situações de mudança.

Para Rousseau (1995), a incerteza é inerente na mudança organizacional, tanto no sentido de como os trabalhadores vão agir em relação à mudança, quanto aos resultados que eles esperam. Quando trabalhadores pensam que não vão obter nenhuma vantagem a partir de uma mudança organizacional, negar suporte torna-se uma estratégia racional (HORNUNG e ROUSSEAU, 2007). Portanto, de acordo com os autores, obter apoio dos funcionários, muitas vezes, é um pré-requisito para mudanças bem sucedidas. Este suporte é caracterizado por acreditar nos potenciais resultados positivos da mudança e pelo comportamento de ter intenção de participar ativamente neste processo. Ao avaliar como colaboradores respondem à mudanças, Piderit (2000) recomenda considerar estas atitudes de uma forma multidimensional, a partir de componentes cognitivos, emocionais e intencionais.

Hornung e Rousseau (2007) concluem que autonomia é fundamental para que os colaboradores deem suporte à mudança. No entanto, os autores argumentam que a autonomia é um resultado que advém da proatividade. Desta forma, os autores sugerem que, ao antecipar futuras mudanças estruturais, as organizações promovam flexibilidade e

proatividade. Isto pode se dar a partir de rotações de funções, desenvolvimento de maiores habilidades e compartilhamento de informações sobre o contexto em que o trabalho de alguém está inserido. Tarefas ativas, que oferecem altos níveis de liberdade de decisão e controle por parte dos trabalhadores, também são cruciais para impulsionar a proatividade dos colaboradores (HORNUNG e ROUSSEAU, 2007).

Brooks e Harfield (2000) argumentam que uma forma de compreender os efeitos de uma mudança organizacional se dá através do entendimento de tensões e desarmonias causadas por uma sensação de quebra no contrato psicológico dos colaboradores. Os autores descrevem contrato psicológico como sendo crenças implícitas sobre as obrigações recíprocas de empregados e empregadores. Com este conceito, Brooks e Harfield (2000) fazem uma metáfora para estabelecer uma discussão sobre como os indivíduos reagem à mudanças.

Rubiano e Aponte (2016) constatam que a maioria das variáveis envolvendo mudança organizacional, se correlacionam com as variáveis que envolvem qualidade da vida profissional. Para os autores, a qualidade da vida profissional consiste na percepção das demandas do ambiente de trabalho e a possibilidade de atingi-las. Estas demandas podem ser objetivas, como condições de trabalho, salário e saúde, bem como subjetivas, que consistem nas crenças que os trabalhadores desenvolvem a partir das suas condições de trabalho. Portanto, a relação da qualidade da vida profissional com a mudança organizacional se dá a partir da percepção subjetiva desta mudança, ou seja, a forma com que a pessoa internaliza o processo de mudança nas organizações (RUBIANO E APONTE, 2016; PÉRES *et al.*, 2011; SEGURADO e ARGULLÓ, 2000).

Nesta perspectiva apresentada por Rubiano e Aponte (2016), a resistência à mudança não depende da qualidade da vida profissional, apesar da existência de algumas conexões entre os dois conceitos. Isto se dá pelo caráter multidimensional da mudança organizacional e da qualidade da vida profissional. A resistência a mudanças pode estar relacionada com outros elementos, tais como hábitos, segurança, fatores econômicos, processos seletivos e escuta seletiva de informações (ROBBIS, 2004; RUBIANO E APONTE, 2016). Ao criarem um modelo de mudança planejada, Lippitt, Watson e Westley (1958), argumentam que todas as informações devem ser compartilhadas com toda a organização, criando planos de ações para melhoria da empresa.

O quadro 5 apresenta um resumo dos principais conceitos de mudança organizacional apresentados neste capítulo.



### Quadro 5 - Principais conceitos de mudança organizacional

Autores	Principais conceitos para mudança organizacional
Bauer (1999)	A forma como se compreende mudança está relacionada ao modo como se vincula o todo com as partes. Se mudanças forem consideradas eventos pontuais, algumas partes são afetadas, mas se tudo está em constante mudança, tanto o todo quanto as partes estão se transformando e influenciando o todo.
Palaci (2005)	As mudanças planejadas são munidas de objetivos e controle, estando geralmente ligadas à questões financeiras. Já as mudanças não planejadas, comumente referem-se a reações a partir de variáveis externas
Oliveira (1995)	Três formas de mudança: a mudança linear, na qual sempre se pode ter como referência o ponto de partida; a mudança caótica, onde acontecimentos novos se sobrepõem uns aos outros; e a mudança abrupta, que acontece de forma inesperada, repentina
Abell (1995)	(i) A natureza da mudança (evolucionária versus reacionária), e (ii) o timing da mudança em relação ao contexto externo (mudança antecipatória versus reativa)
Lewin (1965)	sugeriu três fases para o processo de mudança: descongelamento, mudança e recongelamento
Abrahamson (2006)	Na recombinação criativa, primeiro descobre-se o que já existe na organização e que pode ser reutilizado, depois é feito o remanejamento destes elementos em novas configurações. Os elementos passíveis deste processo são: as pessoas, as redes, a cultura, os processos e a estrutura.
McAllister (2004)	Cinco fatores que conduzem as mudanças, são eles: dor, processos, políticas, recompensas e persistência.
Oreg (2003)	Seis manifestações que são comuns às pessoas pré-dispostas a resistir a mudanças: (i) relutância à perder controle; (ii) rigidez cognitiva; (iii) falta de resiliência psicológica; (iv) intolerância ao período de adaptação envolvido na mudança; (v) preferência por baixos níveis de estímulo e inovação; (vi) relutância para deixar hábitos antigos.
Westlander (1989)	Alerta para os efeitos que mudanças organizacionais podem causar na saúde mental dos trabalhadores. Estes efeitos estão ligados ao domínio psicossocial.
Rousseau (1995)	A incerteza é inerente na mudança organizacional, tanto no sentido de como os trabalhadores vão agir em relação à mudança, quanto aos resultados que eles esperam.
Hornung e Rousseau (2007)	Autonomia é fundamental para que os colaboradores deem suporte à mudança. No entanto, os autores argumentam que a autonomia é um resultado que advém da proatividade.
Brooks e Harfield (2000)	A forma de compreender os efeitos de uma mudança organizacional se dá através do entendimento de tensões e desarmonias causadas por uma sensação de quebra no contrato psicológico dos colaboradores.
Rubiano e Aponte (2016)	A maioria das variáveis envolvendo mudança organizacional se correlacionam com as variáveis que envolvem qualidade da vida profissional. Podem ser objetivas e subjetivas.
Lippitt, Watson e Westley (1958)	Todas as informações sobre a mudança devem ser compartilhadas com toda a organização, criando planos de ações para melhoria da empresa.

**Fonte: elaborado pelo autor.**

O arcabouço teórico apresentado neste subcapítulo visa contribuir para o entendimento do contexto de mudança ocorrido na organização a qual os profissionais, objetos deste estudo, fazem parte. Este conjunto de conceitos auxiliará na análise do tipo de mudança ocorrida na Kiko Ferraz Studios, bem como seus possíveis efeitos no potencial criativo dos seus colaboradores. O próximo subcapítulo apresenta a perspectiva teórica desta relação entre mudança e potencial criativo.

### 3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE

Para finalizar este referencial teórico, buscou-se relacionar os dois principais conceitos desta pesquisa. Entretanto, foram encontrados poucos autores que fazem esta conexão entre mudança organizacional e criatividade. Jeong e Shin (2017) utilizam-se dos conceitos de práticas de trabalho de alta performance e aprendizagem coletiva para avaliar a criatividade organizacional em empresas que passaram por mudanças. Os autores argumentam que estas práticas, tais como a rotação de trabalho, equipes temporárias e auto gerenciadas, além de recompensas por compartilhamento de experiências, são mecanismos para incentivar a interação social e a aprendizagem entre os colaboradores de uma empresa, resultando em criatividade organizacional.

Portanto, a argumentação de Jeong e Shin (2017) consiste em três hipóteses: (i) a aprendizagem coletiva vai mediar a relação entre as práticas de trabalho de alta performance e a criatividade organizacional; (ii) quanto mais mudanças forem implementadas, mais as práticas resultarão em aprendizagem coletiva; e (iii) estas aprendizagens vão mediar a interação entre as práticas e as mudanças para gerar criatividade. Ou seja, os autores propõem que as práticas de trabalho de alta performance ocorram de maneira a interagir com a mudança organizacional, culminando no aumento da criatividade organizacional. Jeong e Shin (2017) fundamentam estas hipóteses na literatura de gestão de recursos humanos, onde diversos autores argumentam que as práticas de trabalho de alta performance podem criar um contexto para a aprendizagem organizacional, especialmente em momentos de incerteza causados por reorientações organizacionais. (CHANG *et al.*, 2014; COLLINS e SMITH, 2006; PATEL *et al.*, 2013).

No entanto, ao relacionar mudança organizacional com aprendizagem, Parente (2006) explana que contextos de mudança frequentemente criam condições propícias aos processos de aprendizagem. De acordo com a autora, para que seja considerado um

processo aprendizagem, é necessário que ocorra um desenvolvimento cognitivo decorrente da mudança, e não apenas uma adaptação de comportamento. (PARENTE, 2006).

Neste sentido, Brown e Eisenhardt (1997) argumentam que as interações coletivas dos colaboradores podem resultar em uma maior adaptabilidade e criatividade em resposta a situações de mudança organizacional. Weick (1988) explica este fenômeno sustentando que durante ou depois de uma mudança, os trabalhadores tendem a se envolver em aprendizagem coletiva para reduzir sus níveis de incerteza e adaptarem-se às mudanças. Contudo, sabendo-se que a mudança pode trazer um estado de caos para os trabalhadores, alguns autores argumentam que este cenário pode gerar espaço para a criatividade, pois, de acordo com estes autores, a criatividade está mais relacionada à desafiar o *status quo* do que presa à rotinas. (DRAZIN, GLYNN e KAZANJIAN, 1999; STACEY, 1996).

A mudança gera insegurança não apenas no contexto organizacional. Neste sentido, sob um viés da psicologia, Levine (2012) coloca que, se um indivíduo está se sentindo inseguro, seu primeiro impulso será a tentativa de remover o que é, ou o que imagina ser, uma ameaça. Isto significa que o indivíduo busca controle sobre o mundo exterior (LEVINE, 2012). Desta forma, o autor enfatiza que o objetivo de segurança é traduzido em controle. A criatividade, para Levine (2012), está na relação do sujeito com este mundo exterior, implicando na forma como ele afeta os outros. O autor ressalta que isso não significa controlar os outros, mas tampouco significa perder o senso de "si" para a percepção dos outros.

Hon, Bloom e Crant (2011) realizam esta relação dos conceitos de mudança e criatividade a partir da proposta de que a resistência à mudança prejudica a performance criativa. Esta constatação é feita a partir do conceito proposto por Burns e Stalker (1961) onde argumentam que a mudança é parte essencial da criatividade, bem como também é importante para o crescimento e adaptação de uma organização. Desta forma, Hon, Bloom e Crant (2011) buscam formas de mitigar a resistência à mudança. Para isto, os autores utilizam-se de uma perspectiva de *sense-making*<sup>18</sup>, sugerindo que as pessoas devem desencadear inferências sobre quando a criatividade e a mudança são esperadas, incentivadas e recompensadas no ambiente de trabalho. Estas inferências são realizadas a partir de fatores sócio-contextuais que podem incentivar ou inibir o desempenho criativo dos trabalhadores. Os fatores apresentados por Hon, Bloom e Crant (2011) são: (i) clima

---

<sup>18</sup> *Sense-making* ou criação de sentido, é um conceito que envolve o estímulo à construção de significado, autonomia e interações coletivas em busca de compreensão mutua (WEICK, 1995; HON, BLOOM e CRANT, 2011).

de equipe moderno, que suporta abertura e igualdade; (ii) empoderamento de líderes que encorajam a flexibilidade; (iii) colegas de trabalho capazes de encorajar a criatividade. Esta perspectiva indica que as organizações podem influenciar a criatividade e a resistência à mudança moldando a percepção dos colaboradores sobre estes fatores sócio-contextuais. (HON, BLOOM e CRANT, 2011).

Estes fatores sócio-contextuais carregam uma noção de clima organizacional. Ekvall (1991) define clima organizacional como padrões observáveis e recorrentes de comportamentos, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização. O autor diferencia clima da cultura, pois, de acordo com ele, esta última reflete fundamentos mais profundos da organização, incluindo valores, crenças história e tradições (EKVALL, 1991). A partir destes conceitos, o autor desenvolveu um questionário para avaliar o clima organizacional. Esta ferramenta foi adaptada por Isaksen e Lauer (1999) com o objetivo de mensurar quanto um determinado contexto apoia criatividade e mudança. O questionário de perspectiva situacional, como é chamado o questionário adaptado por Isaksen e Lauer (1999), apresenta nove dimensões que se relacionam com climas que influenciam criatividade e mudança nos níveis individuais, de grupo e organizacionais.

As dimensões de clima organizacional do questionário de perspectiva organizacional são apresentadas no quadro 6.

Estas características representam uma forma de diagnosticar as alterações ocorridas no clima da organização. Em vista disto, ao considerar, a partir do capítulo 2, que a performance criativa está associada com a interação entre a motivação individual, o contexto e o ambiente de trabalho (WOODMAN *et al.*, 1993), é possível estabelecer um caminho para a análise proposta por esta pesquisa. Além do clima organizacional, as alterações de atividades e a aprendizagem serão levadas em consideração para a composição desta análise. Neste sentido, a mudança também relaciona-se com a capacidade criativa a partir das habilidades relativas ao domínio específico, necessárias para a criatividade (AMABILE, 1998).

Os conceitos apresentados nesta revisão teórica fundamentam não apenas a análise, mas também pautam o desenvolvimento dos critérios para a coleta dos dados. Para a escolha do método, a elaboração das perguntas para entrevistas semiestruturadas, a observação participante e a apuração destes dados, foram tomados como base, os conceitos de: indústria criativa; criatividade; profissional criativo; mensuração da criatividade; e mudança organizacional. Este procedimento é aprofundado no próximo capítulo, que apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa.

### Quadro 6 - Dimensões de clima organizacional

Dimensão	Descrição	Exemplo
Desafio/envolvimento	O grau de envolvimento emocional, comprometimento e motivação nas operações e objetivos.	Aqui a atmosfera de trabalho é preenchida com energia
Liberdade	O nível de autonomia, arbítrio e iniciativas no comportamento exercido por indivíduos para adquirir informação, tomar decisões, etc.	Aqui as pessoas fazem escolhas sobre seu próprio trabalho.
Confiança/abertura	O grau de segurança emocional e abertura encontrada nas relações.	Aqui as pessoas não roubam ideias dos outros.
Tempo para ideias	A quantidade de tempo que as pessoas podem usar para elaborar novas ideias.	Tempos está disponível para explorar novas ideias.
Brincadeira/humor	A demonstração de espontaneidade, tranquilidade, piadas de bom humor e risadas.	Aqui as pessoas exibem senso de humor.
Conflito	A presença de tensões e inimizades pessoais e emocionais.	Existem lutas por poder e espaço aqui.
Suporte para ideias	O grau no qual as novas ideias e sugestões são atendidas e tratadas de maneira gentil.	Aqui as pessoas normalmente se sentem bem-vindas quando apresentam novas ideias.
Debate	A expressão e consideração de diferentes pontos de vista, ideias e experiências.	Uma grande variedade de pontos de vista são expressados aqui.
Tomada de risco	A tolerância para ambiguidade e incerteza.	Aqui as pessoas normalmente se aventuram por territórios desconhecidos.

**Fonte: traduzido de Isaksen e Lauer (1999, p. 668, tradução nossa).**

## 4 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003; 2013), dentre as finalidades de uma pesquisa está o objetivo de conhecer os fenômenos do mundo e da sociedade, explorando como estes fenômenos acontecem, quais as mudanças que ocorrem, bem como, descobrir se podem sofrer influências ou ser controlados. Para as autoras, o método é o "conjunto as atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo" (2003, p. 83). As autoras afirmam que "o investigador, baseando-se em conhecimentos teóricos anteriores, planeja cuidadosamente o método a ser utilizado, formula problema e hipóteses, registra sistematicamente os dados e os analisa com a maior exatidão possível" (2013 p. 4). A pesquisa pode ser classificada de acordo com diversas tipologias, que variam de acordo com o enfoque dado por cada autor. Marconi e Lakatos (2013) consideram completa a abordagem de Abramo (1979) que cria divisões na classificação. O autor classifica a pesquisa de acordo com:

1. os campos ou setores de conhecimento;
2. a utilização dos resultados;
3. os processos de estudo;
4. a natureza dos dados;
5. a procedência dos dados;
6. o grau de generalização dos resultados;
7. a extensão do campo de estudo;
8. as técnicas e os instrumentos de observação;
9. os métodos de análise;
10. o nível de interpretação.

Portanto, a partir destas premissas foi realizada uma pesquisa de natureza básica, de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de natureza básica "objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista." (p. 51). Marconi e Lakatos (2013) classificam a pesquisa básica, também chamada de fundamental, como "aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. [...] Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento." (p. 6) Por estar realizando um trabalho de campo, não foram utilizados métodos e técnicas estatísticas, portanto a abordagem será qualitativa.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), na abordagem qualitativa

o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 70).

Considerando que este é um estudo introdutório sobre a mudança organizacional em um contexto de indústria criativa, o nível, utilizado na pesquisa, foi exploratório. De acordo com Gil

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 1999, p. 43)

O delineamento desta pesquisa consistiu em um estudo de caso único. Entretanto, cabe ressaltar que de acordo com Gil (2009), um estudo de caso não pode ser confundido com um estudo exploratório ou uma pesquisa qualitativa. Para o autor "muitos estudos de caso enquadram-se na categoria de estudos exploratório. Mas a maioria dos estudos exploratórios não pode ser definida como estudo de caso." (p. 3) Da mesma forma, o autor argumenta que a maioria dos estudos de caso adotam uma abordagem qualitativa, mas a maioria das pesquisas qualitativas não constituem estudos de caso.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (2005, p. 32). O autor ainda define que a partir do contexto e fenômenos não discerníveis, a coleta de dados e as estratégias de análise tornam-se uma situação única, com muitas variáveis, portanto "baseia-se em várias fontes de evidências, com dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados." (2005, p. 33). Gil (2009) ainda avalia que os estudos de caso são vantajosos na apreensão do processo de mudança, possibilitando o estudo de uma organização em pleno processo ao longo do tempo.

Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta de dados, Gil (2009) recomenda que os estudos de caso utilizem múltiplas estratégias, possibilitando a triangulação de dados. O autor expõe a necessidade de identificar, descrever e analisar o local, os atores,

os eventos e os processos relativos ao fenômeno estudado. Desta forma, ao seguir a proposta deste autor, pode-se listar os seguintes dados que este projeto visa coletar:

**Locais:** Esta pesquisa consiste em um estudo de caso na empresa Kiko Ferraz Studios, especializada em pós-produção de som para obras audiovisuais e que também passou a atuar no setor de localização (dublagem) de jogos eletrônicos.

**Atores:** Os colaboradores envolvidos na produção sonora da organização, que passaram por uma mudança em seu processo criativo a partir da nova atividade da empresa. Os coordenadores que influenciam e são influenciados pelos processos de mudança, assim como o diretor da empresa.

**Eventos:** Neste ponto podem ser explorados os eventos que levaram à empresa a entrar em um novo setor de atividade, bem como, os eventos que ocorreram internamente durante os processos de mudança. Quanto aos fatores que motivaram a mudança, pode-se citar a crise econômica que o Brasil enfrenta, afetando a perspectiva de incentivos públicos para o setor audiovisual, que depende destes recursos para suas atividades. Outro fator que pode ser considerado importante neste processo são os avanços tecnológicos, como o advento do vídeo sob demanda, que altera a forma como os usuários acessam os conteúdos audiovisuais, impactando mais diretamente o mercado de televisão por assinatura.

**Processos:** Nesta etapa foram analisados os dados ligados aos procedimentos gerenciais que a organização adotou na implantação da nova atividade, bem como a capacidade de absorver novos conhecimentos e aplicá-los em seu negócio. Também foram analisados os processos criativos que cada colaborador exerce e como as mudanças impactaram nestes processos.

Esta lista representa um mapa deste estudo de caso, de acordo com as orientações de Gil (2009). Entretanto, Yin (2005) sugere que existem cinco componentes importantes no procedimento de um estudo de caso. Além de indicar quais dados devem ser coletados, estes componentes auxiliam na definição de como os dados devem ser analisados. Ao relacionar componentes listados por Yin (2005, p. 42) com os elementos desta pesquisa, são elencados os seguintes itens:

1. as questões de um estudo:
  - a. Como a mudança organizacional afeta o desempenho dos profissionais criativos?
    - i. O que causou esta mudança?



- ii. Quais os processos gerenciais que impactaram ou foram impactados pela referida mudança.
2. suas proposições, se houver:
    - a. A mudança, em um primeiro momento, teve um impacto negativo na cultura organizacional, pois abalou as bases do grupo e seus processos criativos. Porém, em um segundo momento, a nova rotina da organização possibilitou a implementação de novos processos criativos por parte dos colaboradores.
  3. sua (s) unidade (s) de análise:
    - a. Serão analisados os profissionais criativos que atuam na Kiko Ferraz Studios e a relação da mudança com suas capacidades criativas.
  4. a lógica que une os dados às proposições:
    - a. Neste ponto será realizada a identificação de padrões nos dados. Yin sugere a abordagem de Campbell (1975), chamada de "adequação ao padrão", como promissora para esta lógica.
  5. os critérios para interpretar as constatações:
    - a. A interpretação se dará por meio de análise de discurso das entrevistas e demais dados que serão coletados para a comparação por meio de triangulação.

Portanto foram utilizadas três fontes de evidências para triangulação dos dados: entrevistas semiestruturadas, observação participante e documentação. A entrevista semiestruturada é organizada a partir de pautas prévias, para permitir que os entrevistados manifestem suas opiniões sobre o tema. Segundo Gil, em uma entrevista com pautas

O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo. (1999, p. 120)

O roteiro das entrevistas consistiu em questões previamente elaboradas a partir do levantamento teórico, permitindo que o entrevistado manifeste suas opiniões sobre o tema. Foram entrevistados os profissionais criativos que atuam na empresa desde o período anterior à mudança, a fim de investigar as suas posições quanto ao tema mudança organizacional na indústria criativa, bem como, compreender as mudanças que

aconteceram na organização. As entrevistas foram registradas em áudio e transcritas e analisadas dentro de um período de 72 horas. O Quadro 7 apresenta os dados dos entrevistados.

**Quadro 7 - Perfil dos entrevistados**

Código do entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Idade	30	54	23	32	34	46
Tempo na empresa	9 anos	6 anos	4 anos	8 anos	9 anos	15 anos
Tipo de contrato	40 horas semanais	30 horas semanais	30	Por projeto	40 horas semanais	Por projeto
Duração da entrevista	40min	41min	1h11min	32min	23min	28min

**Fonte: elaborado pelo autor.**

As perguntas foram elaboradas a partir dos conceitos apresentados no referencial teórico e submetidas à revisão de duas *experts*, onde foram identificadas e corrigidas possíveis fragilidades. Nesta etapa, o questionário consistia em 20 questões. Para evitar problemas quanto ao entendimento das questões, foi elaborado um nivelamento teórico sobre os principais conceitos de criatividade. Após a análise de conhecedores da temática, constatou-se que as perguntas deveriam ser menos transversais, deixando caminhos para que o entrevistado pense sobre os processos que ocorreram na organização. Desta forma, o roteiro das entrevistas foi condensado em 6 perguntas. No entanto, foram adicionadas subperguntas, a serem utilizadas como gatilhos para o aprofundamento dos temas propostos. A relação de perguntas está disponível no apêndice 1 deste trabalho. Para nortear a elaboração do roteiro e, posteriormente, a análise das entrevistas, foram identificadas três categorias que são vetores para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa. As categorias são: atividades realizadas pelos profissionais criativos antes e depois da mudança, capacidade criativa e mudança organizacional. O quadro 8 apresenta a relação de perguntas que atende cada categoria.

Guerra (2006) chama a atenção para as causalidades complexas que os métodos interpretativos qualitativos contemplam na pesquisa social. Neste tipo de pesquisa, a posição dos sujeitos ganha um papel importante, como informadores privilegiados, em comparação às pesquisas mais cartesianas. Da mesma forma, os significados dos fenômenos ganham mais atenção do que a frequência em que eles ocorrem. Para esta análise, Guerra (2006) aponta que os dados coletados geralmente são sujeitos a uma

análise de conteúdo, recebendo uma "dimensão descritiva, que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa, que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo" (p. 62).

### Quadro 8 - Categorias utilizadas para elaboração e análise das entrevistas

Categorias	Principais autores utilizados	Perguntas
Atividades	Hornung e Rousseau, 2007; Elsbach e Hargadon, 2006; Seidel, Rosemann e Becker, 2008.	2, 3, 4
Capacidade criativa	AMABILE <i>et al.</i> 1996; De Masi, 2005; Shalley, 2008; Piffer, 2012; Crosby, 1972.	2, 3, 5, 6
Mudança organizacional	Wood et al. 2000; Abrahamson, 2006; Rubiano e Aponte, 2016; Luecke, 2003; Acosta, 2004; Freire e Gutiérrez-Rubí, 2010; Brown e Eisenhardt, 1997; Jeong e Shin, 2017.	1, 6

**Fonte: elaborado pelo autor.**

Os dados coletados serão submetidos a uma análise de discurso. Diferentemente de uma análise de conteúdo, na análise de discurso o texto não é tido como transparente, onde seria possível extrair seu sentido diretamente. (LIMA, 2003). O modo como o discurso produz sentidos, e o contexto ideológico que cerca um ato comunicativo são elementos que formam sua materialidade linguística.

Diversas correntes de pesquisadores investigam a linguagem a partir da análise de discurso, traçando um ponto em comum que, segundo Pauliukonis e Gouvêa (2012), configura-se em "um modo de reflexão sobre as relações intersubjetivas e as condições enunciativas de realização, base de seu funcionamento" (p. 51). Em face às variadas teorias sobre o discurso, mesmo que com pontos em comum, para englobar os diferentes enfoques discursivos, os aportes teóricos permanecem com suas especificidades. Neste sentido, a linha escolhida para dar suporte teórico à esta pesquisa é a de Patrick Charaudeau (2008), que segundo Nogueira (2004), busca contemplar as múltiplas dimensões envolvidas em um ato de linguagem. Para o autor

Charaudeau procura evitar tanto as abordagens que enfatizam excessivamente o plano do contexto social, em prejuízo da análise propriamente linguística, quanto as que tendem a focalizar unilateralmente a dimensão linguística, sem considerar suficientemente as condições sociais de produção do discurso. (NOGUEIRA, 2004, p. 66)

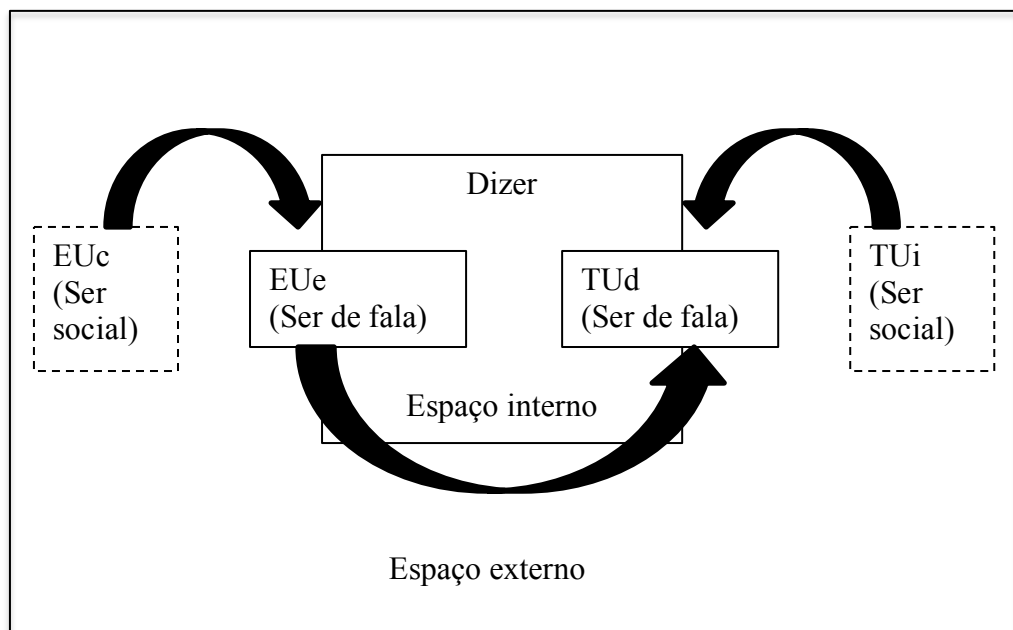
Desta forma, a análise de discurso sob a ótica da teoria de Charaudeau busca articular as dimensões psicossociológicas em um ato de linguagem com as dimensões linguísticas do próprio discurso. Portanto, Charaudeau critica as correntes que baseiam-se puramente no âmbito do determinismo sociológico e que tendem à subordinar o discurso à posição do sujeito no campo social, bem como critica as abordagens puramente linguísticas da análise de discurso, normalmente focadas nos mecanismos internos do ato linguageiro. (NOGUEIRA, 2004). Para Charaudeau (2008) um ato de linguagem parte do pressuposto do reconhecimento implícito que os atores têm de uma espécie de contrato de comunicação, que estabelece o plano situacional dos indivíduos em um corpo de práticas sociais e atitudes linguageiras.

Freitas (2008) explica este processo de funcionalidade do contrato de comunicação com a inclusão de outros sujeitos na interação de um EU-comunicante (EUc) e um TU-interpretante (TUi). "O EUc aciona um EUE (eu-enunciador) que se dirige, em primeira instância, para um TUD (sujeito-destinatário idealizado). Ambos, EUE e TUD, são seres do "mundo das palavras" (FREITAS, 2008, p. 265 e 266, aspas do autor). Ou seja, a teoria de Charaudeau apresenta um modelo em que o discurso é encenado por duas entidades, o sujeito de fala e o sujeito agente. Estes atores são separados por um circuito interno e um externo, no que diz respeito à fala. Desta forma o EUc e o TUi representam os sujeitos comunicante e interpretante no campo social, enquanto o EUE e o TUD configuram-se como sujeitos, ou imagens de sujeitos, instituídos pela fala. A **Figura 2** exemplifica a situação de comunicação proposta por Charaudeau.

Desta forma, o sujeito comunicante (EUc) cria a sua própria imagem através da fala (EUE), dirigindo-se a um destinatário também idealizado por ele (TUD). "Assim, por esse processo interlocutivo, ocorre um desdobramento dos lugares enunciativos, realizados por quatro enunciadores." (PAULIUKONIS E GOUVÊA, 2012 p. 58) Este processo resulta em uma organização discursiva e um emprego de marcas linguísticas que caracterizam o ato de comunicação com uma encenação (PAULIUKONIS E GOUVÊA, 2012). Com esta complexidade no rito comunicacional, Charaudeau (2008) argumenta que a análise de um ato de linguagem não se resume à intenção do sujeito comunicante (EUc), nem poderia pretender dar conta da totalidade de intenções deste sujeito, bem como,

unicamente do sujeito interpretante. Portanto o objetivo é "dar conta dos possíveis interpretativos que surgem (ou se cristalizam) no ponto de encontro dos dois processos de produção e de interpretação." (CHARAUDEAU, 2008 p. 63)

**Figura 2 - Situação de comunicação por Charaudeau (2008)**



**Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Charaudeau (2008).**

Além das entrevistas e documentos que foram coletados e submetidos a análise, esta pesquisa também contou com observação participante para coleta de dados. A observação se dará de forma natural, a partir da função exercida pelo pesquisador na empresa, onde atua como coordenador de projetos. De acordo com Gil (2009), a observação participante na forma natural ocorre quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga. Os documentos utilizados como fontes de evidências consistem em *e-mails* e arquivos de planejamento estratégico da empresa. Após a coleta das evidências, os dados foram analisados de acordo com o modelo de análise fundamentada teoricamente, conforme as recomendações de Gil (2009), procedendo então uma "comparação dos resultados obtidos empiricamente com os que são obtidos dedutivamente de construções teóricas" (GIL, 2009, p. 94).

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados coletados em campo.

## 5 ANÁLISE

A revisão teórica desta pesquisa apresentou pontos nevrálgicos que pautaram a formulação das perguntas para a entrevista. Muitos conceitos apresentados estão relacionados com fatores psicossociológicos. Estes fatores influenciam tanto a capacidade criativa (WOODMAN *et. al.*, 1993; ALENCAR, 1995; AMABILE, 1998; SIMONTON, 2000), quanto a reação à uma determinada mudança organizacional (WESTLANDER, 1989; BAUER, 1999; BROOKS e HARFIELD, 2000). A análise de discurso facultou revelar os aspectos subjetivos da linguagem, levando em consideração os elementos contextuais, meta-discursivos e intertextuais que permeiam o diálogo. De forma adicional, a condição de observador participante possibilita algumas inferências por parte do pesquisador.

O próximo subcapítulo apresenta o contexto da mudança organizacional observado pelo pesquisador a partir da técnica de observação participante.

### 5.1 O CONTEXTO DA MUDANÇA - A KIKO FERRAZ STUDIOS

A organização escolhida para este estudo está localizada em Porto Alegre - RS, e atua desde 2003 no segmento de pós produção de som para audiovisual. Uma de suas principais atividades desde seu início foi a produção de *foley*<sup>19</sup>, produto que fez da *Kiko Ferraz Studios* uma referência nacional neste setor<sup>20</sup>. Este reconhecimento abriu espaço para que a empresa crescesse no segmento de edição de som e mixagem, passando a supervisionar toda a pós produção de som de produções cinematográficas e televisivas.

Em 2011, o mercado audiovisual brasileiro teve uma grande mudança, a partir da sanção da Lei<sup>21</sup> 12.485, que fez com que os canais de televisão por assinatura não jornalísticos (conhecidos como canais pagos, ou canais de TV fechada) passassem a cumprir uma cota de veiculação diária, em horário nobre, para produções nacionais independentes. Esta lei impulsionou o setor audiovisual para uma migração, na qual produtoras que só trabalhavam com cinema passaram a produzir para televisão, o que também resultou em um crescimento de demanda para a pós produção sonora.

---

<sup>19</sup> *Foley* é uma das camadas sonoras de um programa audiovisual, na qual compreende efeitos sonoros que são criados por um *artista de foley*, gravando em sincronia com a imagem.

<sup>20</sup> A Kiko Ferraz Studios foi premiada como *Melhor Foley* no Festival Cinemúsica de Conservatória - RJ, nos anos 2013 e 2014.

<sup>21</sup> Disponível em <http://www.ancine.gov.br/sala-imprensa/noticias/nova-lei-da-tv-paga-estimula-concorrncia-e-liberdade-de-escolha>. Acesso em 31 de Julho de 2016.

Contudo, mesmo com este crescimento impulsionado pela nova lei, as produções cinematográficas e televisivas ainda dependem muito de recursos provenientes de editais públicos. Entretanto, a partir de 2014 surgiu uma oportunidade da Kiko Ferraz Studios diversificar sua oferta de serviços, a partir do mercado de dublagens para jogos digitais, com um cliente no exterior utilizando recursos apenas da iniciativa privada. Levando em consideração o capital intelectual da organização, com mais de dez anos de experiência no setor audiovisual, a Kiko Ferraz Studios aproveitou a oportunidade, e em 2015 passou a atuar como fornecedora de dublagens em português para jogos digitais.

### 5.1.1 Os processos criativos no audiovisual

Este subcapítulo visa descrever brevemente as atividades da Kiko Ferraz Studios (KFS) antes de atuar no mercado de localização. Neste contexto, a principal atividade da empresa estava relacionada com a produção de som para produções cinematográficas e televisivas. No entanto, desde a sua fundação, a empresa também atuou no mercado musical, com a gravação e mixagem de músicas. Porém, ao decorrer dos anos, esta atividade foi tornando-se secundária, limitando-se apenas a projetos esporádicos. Isto deu-se também mediante ao crescimento do fluxo de atividades voltadas para o audiovisual.

Dentro de um programa audiovisual, a banda sonora<sup>22</sup> pode ser composta por várias camadas de sons que se sobrepõem. Estas camadas normalmente são divididas em diálogos, música, efeitos sonoros, sons ambientes e *foley*. Cada uma representa um processo de criação diferente, envolvendo equipes diferentes. Desta forma, o supervisor de som tem o desafio de conduzir estas equipes para que o produto final, ou seja, a soma destas camadas, seja provido de unidade estética.

Os processos de pós produção envolvendo os diálogos consistem na edição do áudio captado durante a produção, quando este existe. Este processo é realizado por um único profissional que tem como objetivo prover o entendimento das falas dos personagens a partir da seleção dos melhores *takes* de áudios captados. Quando não existe uma prévia captação de áudio durante a produção, ou em situações em que este áudio está comprometido, opta-se pela dublagem. Portanto, a dublagem é utilizada em ao menos dois tipos de situações: para efeitos corretivos, e para situações onde não há captação durante a produção, como, por exemplo, em animações.

---

<sup>22</sup> Banda sonora é um termo comumente utilizado para referenciar todo o som de um programa audiovisual. Também pode ser chamado de trilha sonora, porém este termo também é empiricamente utilizado para referenciar-se a música do programa em questão.

Os processos envolvendo a camada de música em um programa audiovisual também podem variar. A música pode ser composta por um profissional da empresa, ou por um *freelancer* contratado para esta tarefa. Neste caso, a KFS possui ingerência artística sobre os processos de criação. Entretanto, a empresa também é procurada por compositores e diretores musicais que precisam gravar suas músicas para programas audiovisuais. Nestes casos, o profissional criativo da KFS atua com um foco nos aspectos técnicos da gravação, e não da composição em si, mas possui a liberdade de sugerir e opinar nas decisões estéticas. Cabe aqui uma ressalva de que as atividades técnicas de uma gravação não significam processos não criativos. A Figura 3 mostra uma fotografia do ambiente utilizado no processo de produção musical na KFS.

**Figura 3 - Fotografia da infraestrutura para produção musical**



**Fonte: acervo do autor.**

Os sons ambientes formam a base para o reconhecimento de tempo e espaço de uma cena, pois irão compor o entorno do cenário visível na tela. Já os efeitos sonoros, pontuam situações específicas dentro e fora da imagem. O processo de criação destas duas camadas envolve profissionais que trabalham buscando estes sons, tanto em gravações existentes, quanto desenvolvendo de forma sintética e, posteriormente, aplicando os sons



em sincronia com a imagem. Por vezes, um único profissional realiza a criação dos efeitos e dos sons ambientes. Em alguns casos, o trabalho é dividido entre dois ou mais profissionais, como é mostrado na Figura 4. Nas estações de trabalho mostradas na Figura 4, são realizados os processos de edição de diálogos, criação de efeitos sonoros e sons ambientes.

**Figura 4 - Fotografia da ilha de edição de som.**



**Fonte: Kiko Ferraz Studios/Divulgação.**

A diferença entre *foley* e efeitos sonoros relaciona-se com a forma de produção, e não com o resultado criativo em si. O *foley* consiste em efeitos sonoros que são gravados em sincronia com a imagem. Portanto, diferentemente dos processos de edição mencionados anteriormente, um estúdio de gravação é necessário para a realização desta atividade. O artista de *foley* é o profissional responsável por realizar performances em estúdio para a gravação de sons de passos, roupas e diversos objetos. No entanto, além do artista, o processo de produção de *foley* conta com diversos outros profissionais. Antes da gravação, um profissional realiza uma decupagem para listar todos os sons que serão criados. Durante a gravação, além do artista, está presente o técnico de gravação, que também possui liberdade artística para validar os sons criados. Depois desta etapa, o projeto é encaminhado para uma equipe de editores que vão aferir a sincronização dos sons quadro por quadro. Estes profissionais também possuem liberdade estética para

validar ou invalidar determinados sons que foram gravados. A Figura 5 mostra o estúdio de gravação de *foley*.

**Figura 5 - Fotografia do estúdio de gravação de *foley***



**Fonte: Kiko Ferraz Studios/Divulgação.**

Após todas estas etapas de criação sonora de um produto audiovisual, é realizada a mixagem deste programa. Este processo, realizado por um profissional chamado de *mixador*, consiste em misturar os sons das diversas camadas, definindo volumes específicos para cada som, além de parâmetros como, por exemplo, posicionamento, reverberação, eco, entre outros. Este processo é corriqueiramente comparado à pintura de um quadro, quando o pintor já dispõe de todas as tintas, mas precisa escolher a quantidade e forma que vai aplicar cada uma delas. Este processo é realizado no principal estúdio da estrutura da Kiko Ferraz Studios. No entanto, esta sala também é utilizada como sala técnica para a gravação de *foley*. A Figura 6 mostra o estúdio de mixagem.

Estes são apenas os principais processos realizados no dia a dia da empresa antes da inclusão da nova atividade. No entanto, estes processos continuam sendo realizados paralelamente à nova atividade, nos projetos de audiovisual. O próximo subcapítulo aborda a descrição das atividades da Kiko Ferraz Studios referente à localização (dublagem) de jogos digitais.

**Figura 6 - Fotografia do estúdio de mixagem**



**Fonte: acervo do autor.**

### **5.1.2 Os processos criativos na localização de jogos digitais**

Nesta atividade, as demandas chegam em forma de lotes para a KFS. É comum receber informações de gravações que deverão ser realizadas na semana seguinte. A KFS não fornece os serviços de tradução, portanto, os roteiros são recebidos juntamente com os demais arquivos de referência para a gravação. A seleção dos atores que vão dublar ocorre a partir da referência de áudio na língua original, onde se busca uma proximidade de características de voz. Por vezes, a KFS envia amostras de vozes para o cliente escolher qual dublador receberá determinado personagem.

Após a definição dos dubladores e o recebimento dos arquivos para a gravação, a produção da KFS é encarregada de agendar com os dubladores de seu banco de talentos os dias e horários de cada gravação. O tempo estimado de cada gravação é pré-estabelecido pelo cliente. Ele é calculado por uma base de rendimento padrão para todos os fornecedores a partir do número de palavras do roteiro, relacionando com a especificidade de sincronização. São utilizados os seguintes tipos de sincronização:

1. Sem sincronização: quando a gravação ocorre sem necessidade de sincronização labial devido ao contexto em que a fala estará inserida no jogo.
2. Sincronização parcial: uma porcentagem de tolerância de tempo é estipulada em relação ao áudio no idioma original.
3. Sincronização com a duração total: ocorre quando existe a necessidade de sincronia na duração total de uma fala sem tolerância de tempo, ou seja, o início e o fim da fala devem estar sincronizados com o áudio do idioma original.
4. Sincronização por som: quando é exigida a sincronização total da fala, inclusive os tempos entre cada palavra, utilizando como referência o áudio do idioma original
5. Sincronização por imagem: quando há uma referência visual para a sincronização labial.

Para cada uma destas especificações, existe uma base de rendimento estabelecida, ou seja, pressupõe-se que qualquer ator vai levar o mesmo tempo para gravar mil palavras sem sincronia, mas este tempo é maior em casos de necessidades de sincronização.

A gravação ocorre apenas com a referência de áudio na língua original, onde o dublador deverá interpretar com uma intenção semelhante à referência. Portanto, salvo exceções, o processo de dublagem para localização não envolve a referência visual do jogo, pois em muitos casos, as imagens ainda estão em desenvolvimento. As exceções ocorrem nas gravações de dublagem para *cutscenes*<sup>23</sup>, que são cenas fechadas dentro de um jogo, onde os movimentos estão definidos. Nestes casos, a KFS costuma receber os vídeos de referência para gravar.

A sessão de dublagem requer um profissional técnico que se responsabilizará pela microfonação e gravação, além de um diretor de dublagem, responsável por conduzir as diretrizes artísticas para o dublador, bem como, fornecer o texto para o mesmo. Portanto, uma sessão de gravação consiste na atividade conjunta de um diretor, um técnico e um dublador, com horário previsto para início e término, de acordo com a estimativa recebida. Após cada gravação, o técnico *exporta* o material para uma breve revisão de um supervisor técnico, que enviará o arquivo para o cliente.

---

<sup>23</sup> *Cutscenes*, ou *cinematics*, são cenas fechadas dentro de um jogo, onde o jogador se torna espectador, como em um filme.

Estas gravações ocorrem na mesma estrutura física utilizada para os processos de pós-produção sonora para filmes e séries, apresentadas no subcapítulo anterior. No entanto, para atender as necessidades de gravação de dublagens, os estúdios precisam passar por modificações, o que exige uma preparação antes da gravação. Estas alterações consistem em questões acústicas, relacionadas a sala de gravação, ou questões de funcionalidades técnicas, como, por exemplo, a instalação de um computador para o diretor de dublagens. Desta forma, a mesma infraestrutura pode ser utilizada para as diversas atividades da empresa, desde que previamente adequada antes de cada atividade.

As Figuras 7 e 8 mostram um dos estúdios configurado para a gravação de dublagens.

**Figura 7 - Fotografia da sala de gravação configurada para dublagens**



**Fonte: acervo do autor.**

Outra modificação na estrutura consiste na sala de edições. Esta sala era utilizada para edição de diálogos, efeitos sonoros e sons ambientes, conforme já relatado no subcapítulo anterior. No entanto, a partir da inclusão dos novos serviços, este local de trabalho passou a abrigar também uma equipe dedicada à funções administrativas dos

processos de localização. Estes colaboradores dividem espaço com os profissionais envolvidos na atividade de edição de som, como pode ser observado na Figura 9.

**Figura 8 - Fotografia da sala de mixagem configurada para gravação de dublagens**



**Fonte: acervo do autor.**

Porém, a partir desta configuração, alguns profissionais envolvidos no processo de edição sonora, reclamam de excesso de ruído, devido ao maior fluxo de pessoas neste ambiente. Este fato culminou com um dos colaboradores optando por dividir espaço na sala do coordenador de projetos da empresa, autor desta pesquisa, conforme mostrado na Figura 10.

Cabe ressaltar que, nesta atividade, a KFS não realiza os serviços de edição das dublagens e implementação<sup>24</sup> delas no jogo. Esta etapa é realizada pelo cliente, que administra os processos de dublagens de diversos países em que o jogo será localizado ao mesmo tempo.

A partir do início destas atividades, os profissionais da KFS passaram a incluir estas funções em seu dia a dia de trabalho. Por vezes como diretor de dublagens, por vezes atuando como técnico, bem como, mantendo as atividades anteriores, dependendo da demanda de cada projeto.

---

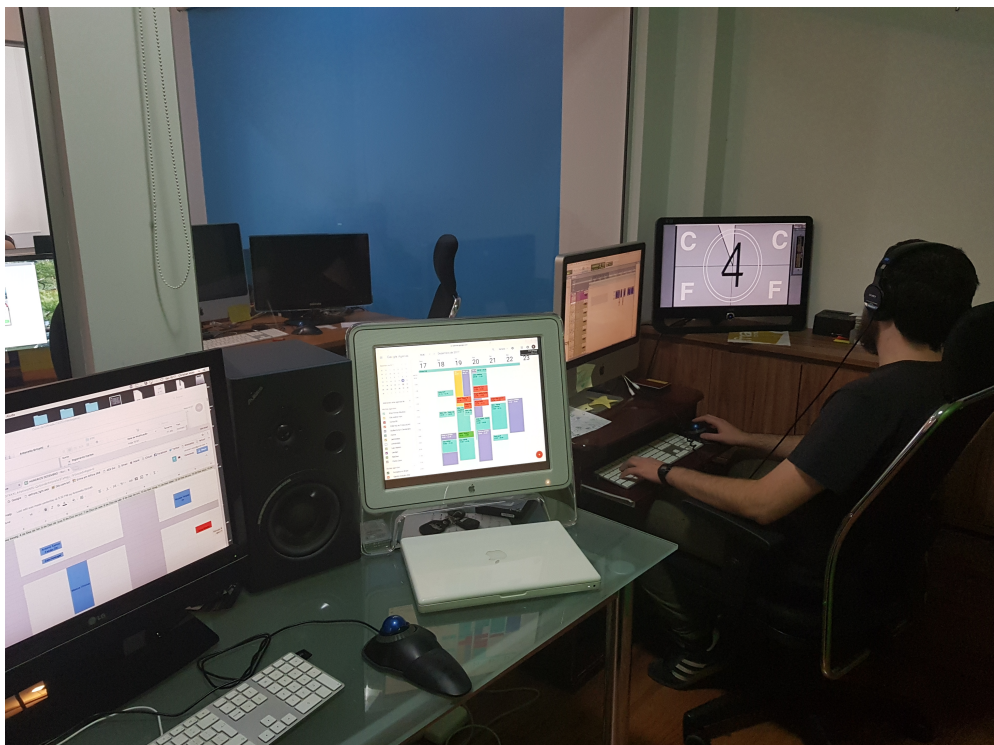
<sup>24</sup> Implementação é o processo de aplicar os sons na programação do jogo.

**Figura 9 - Fotografia da ilha de edição**



**Fonte: acervo do autor.**

**Figura 10 - Fotografia de estação de trabalho adaptada**



**Fonte: acervo do autor.**

As caracterizações de atividades apresentadas neste subcapítulo, manifestam a visão do autor, que também exerce a função de observador participante nesta pesquisa. Para aprofundar estes dados, serão realizadas entrevistas semiestruturadas conforme já abordado nos procedimentos metodológicos. O próximo subcapítulo apresenta a análise realizada a partir dos dados coletados em campo.

## 5.2 CIRCUNSTÂNCIAS DISCURSIVAS

A condição do pesquisador, como aluno de Mestrado Profissional em Indústria Criativa, já era conhecida por todos os colaboradores da empresa, desde o ano de 2016. Também foi de comum conhecimento, por parte dos colaboradores, o fato de que esta pesquisa visava abordar questões sobre a mudança ocorrida na organização, quando a mesma passou a fornecer serviços de dublagem para jogos digitais. Desta forma, no momento da realização das entrevistas, todos os entrevistados já sabiam do que se tratava a pesquisa.

Ao considerar estes discursos como atos de encenação, de acordo com a teoria de Charaudeau (2008), deve-se buscar, em primeiro lugar, as possíveis circunstâncias de discurso que nortearam os atos de linguagem. Portanto, pode-se considerar o período de mudanças na organização, fato que está em consenso entre todos os participantes da pesquisa. Outro elemento importante, a ser considerado, diz respeito à posição do pesquisador perante os respondentes. Diversas hipóteses podem surgir considerando uma reflexão sobre esta circunstância. Por exemplo, para os colaboradores, o pesquisador pode ser visto como uma ameaça, por ser coordenador de projetos da empresa e estar realizando uma pesquisa para saber o posicionamento dos colegas sobre determinado assunto, o que poderia influenciar negativamente o discurso.

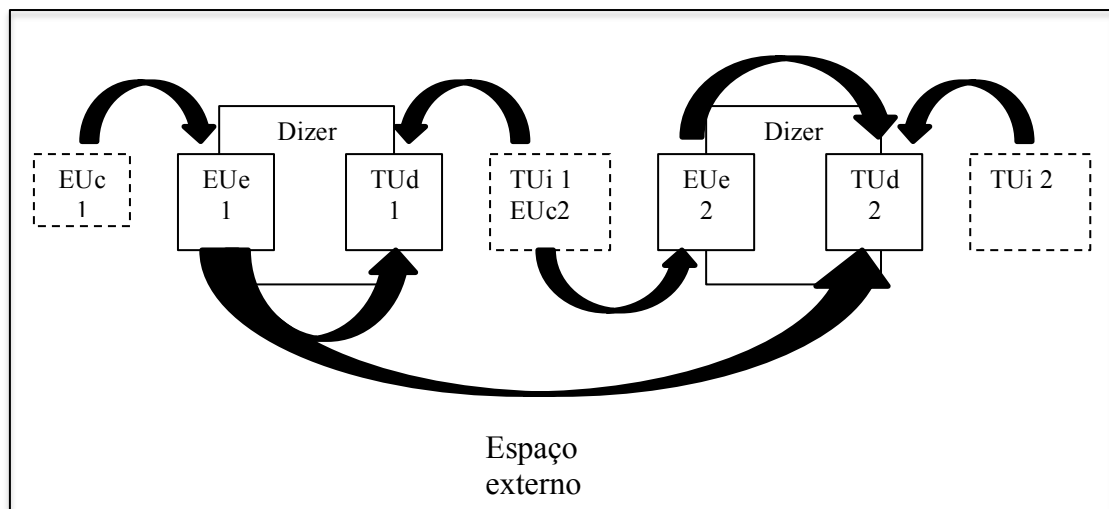
Outra hipótese de interpretação, está na posição entre o pesquisador e o diretor da empresa, o que pode ser visto de forma positiva pelos colaboradores, no intuito de que o pesquisador possa ser um interlocutor perante o diretor, levando a ele, através da pesquisa, os anseios e necessidades da equipe. Entretanto, esta posição também pode ser considerada negativa, no sentido de que o pesquisador, na mesma situação de interlocutor perante o diretor, pode ser visto como uma ameaça, como quem irá reportar ao chefe as insatisfações dos colegas.

De acordo com a teoria de Charaudeau (2008), os colaboradores podem ser considerados comunicadores, (EUc) que expressaram seu discurso através do texto (EUe),



idealizando um pesquisador/coordenador (TUd). Entretanto, levando em consideração as circunstâncias já citadas na metodologia, pode-se, de forma hipotética, adaptar a teoria de Charaudeau na seguinte proposição: os colaboradores (EUc1) idealizam um pesquisador/coordenador (TUd1) mas também idealizam um segundo destinatário da mensagem, que é o diretor da empresa (TUd2), que receberá a mensagem a partir do pesquisador. Portanto suas formulações discursivas (EUe1) levam em consideração a interpretação do pesquisador (TUd1 > TUi1) que irá repassar as informações para o diretor (TUd2). Para que esta hipótese ocorra, os colaboradores (EUc1) articulam um discurso (EUe1) idealizando um TUd1 que vai gerar um novo discurso, passando a ser EUc2, tendo como destinatário o diretor da empresa (TUd2). A Figura 11 exemplifica a hipótese descrita.

**Figura 11 - Posição do pesquisador no discurso**



**Fonte: Elaborada pelo autor, adaptada de Charaudeau (2008).**

O estabelecimento deste contexto discursivo serve como premissa para a análise dos dados, que se deu a partir das categorias previamente apresentadas para a elaboração das perguntas. Desta forma, iniciaremos este processo pela exposição das categorias que nortearam a análise dos dados.

### 5.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme abordado no capítulo 4, a metodologia utilizada para a análise foi a triangulação dos dados advindos das entrevistas, da observação participante e dos documentos. Para realizar a identificação de padrões que unem estes dados às proposições, conforme sugerindo por Yin (2005), optou-se por segmentar esta análise de acordo com as categorias utilizadas para elaboração das questões. Portanto, a análise não seguirá a mesma ordem de perguntas que pautaram as entrevistas semiestruturadas. Tendo em vista que, por vezes, uma mesma questão corresponde à duas perspectivas de análise, a referida questão será analisada de acordo com cada categoria que representa.

Desta forma, esta análise busca, em primeiro lugar, compreender a dimensão pessoal da mudança para cada profissional criativo da empresa. Isto se dá a partir da categoria **atividades**, que analisará os impactos da mudança sobre as tarefas e rotinas destes profissionais. Em um segundo momento, a partir da categoria **mudança organizacional**, serão analisadas questões referentes à dimensão organizacional da mudança, observando os fatores internos e externos que caracterizaram esta alteração. Por último, a partir da categoria **capacidade** criativa, serão verificados como os fatores, analisados nas duas primeiras categorias, influenciam a capacidade criativa dos profissionais.

#### 5.3.1 Categorias de análise - Atividades

As alterações nas atividades e rotinas dos profissionais foram relatadas com destaque para a velocidade e intensidade dos novos métodos de trabalho, apesar de que os profissionais realizavam atividades diferentes uns dos outros antes da nova atividade. No entanto, as tarefas novas se dividem em direção de dublagem e técnico de gravação. Estas duas funções apresentam diferenças que mostraram-se cruciais para a percepção do processo de mudança. É possível perceber que os profissionais que foram designados para a atividade técnica, operacionalizando as gravações de dublagem, apresentaram visões negativas do processo. Isto é exemplificado pelo Entrevistado 5 (E5).

No início eu tive que me readaptar para um sistema mais mecânico de trabalho. De ter que estar atento, mas não precisar pensar muito, criar muito. É estar atento, gravar, ver se o texto está certo e tudo mais... mas como não era um negócio prazeroso pra mim, não incentivava a minha criatividade. O que me

fazia criativo, era ver como eu poderia fazer aquilo ali de uma maneira mais rápida pra me livrar logo. (E5, 2017)

Enquanto que, profissionais envolvidos com direção de dublagens apresentaram uma visão mais positiva da mudança, conforme é argumentado pelo Entrevistado 1 (E1)

Tu trabalhar com essa dublagem dá um descanso na cabeça pra fazer esse negócio, e ao mesmo tempo cansa prá \*\*\*, porque é muita voz, é muita intenção... atores complicados, textos complicados, processos complicados... Mas acho que a atividade principal, assim, não fica devendo porque acho que tudo dentro da arte se acrescenta. (E1, 2017)

Todos os entrevistados argumentaram que a nova atividade trouxe processos mais rápidos de trabalho, onde as metas de demanda e prazos passaram a exigir mais agilidade na rotina. Todavia, nota-se uma divergência de discurso ao abordar essa agilidade. Para alguns, a velocidade dos processos trouxe uma vantagem para as suas atividades anteriores, direcionadas à produção audiovisual. Porém, alguns profissionais relataram aspectos negativos nesta mudança, como observado pelo entrevistado 3 (E3):

Mas (o fluxo nos) games é uma coisa muito mais condensada, é um tempo que é usado e, (por exemplo) tu tem duas horas e tu tem que otimizar ao máximo essas duas horas, porque depois dessas duas horas tem outra gravação de duas horas, então a primeira não pode atrasar, é tudo rígido né... é uma estrutura muito mais rígida de trabalho. (E3, 2017)

Ao observar estas características apontadas pelos profissionais, nota-se que as novas atividades tendem a refletir um modelo de tarefas não criativas no comparativo proposto por Seidel, Rosemann e Becker (2008). Neste primeiro momento, os profissionais apontaram algumas das características, tais como: (i) tarefas pré-determinadas, (ii) alta repetição e (iii) baixa intensidade de conhecimento. Segundo os autores, estas características resultam em baixa criatividade. Além disto, características como tarefas rotineiras e padronizadas, além de um ambiente de trabalho controlador, vão ao encontro dos conceitos propostos por Choi, Anderson e Veillette (2009), quanto aos fatores organizacionais que inibem a criatividade dos colaboradores.

Quanto ao processo de aprendizado das novas atividades, todos os entrevistados comentaram, alguns com mais ênfase do que outros, que as novas tarefas foram aprendidas durante a prática das próprias atividades. Eles explanaram que isto ocorreu a partir da base técnica já desenvolvida por todos os participantes do processo, onde cada um aplicou seus conhecimentos anteriores nas novas atividades. Neste sentido, a

influência de conhecimentos prévios consta como característica de tarefas criativas no comparativo proposto por Seidel, Rosemann e Becker (2008). Os funcionários argumentaram que o aspecto técnico da gravação da dublagem é simples, quando relacionado aos seus conhecimentos adquiridos no trabalho com o audiovisual.

com esse conhecimento básico de como fazer a parte técnica, foram surgindo conhecimentos que possibilitaram melhorar a qualidade artística do trabalho, a eficiência de como ele era feito, muito pela prática. (E3, 2017).

Apenas dois colaboradores reconheceram um processo de treinamento que ocorreu a partir de vídeos enviados pelo cliente. Quando a empresa iniciou as atividades de dublagem, recebeu vídeos com instruções técnicas. Este conteúdo consistia em demonstrações de gravações realizadas em outro idioma, para que a Kiko Ferraz Studios pudesse seguir os mesmos procedimentos na versão em português. No entanto, estes dois profissionais que recordaram desta etapa formal de treinamento, também argumentaram que, apesar deste auxílio, o aprendizado das novas atividades ocorreu principalmente com a prática, conhecimentos anteriores e compartilhamento de informações com os colegas. Este último quesito, de aprendizado com a equipe, observando e trocando conhecimentos e ideias com os colegas, foi relatada por alguns dos entrevistados. Contudo, a partir da observação do pesquisador, esta forma de aprendizado demonstrou ser uma das mais praticadas no período de adaptações da empresa.

Este tipo de interação social, a partir do aprendizado coletivo, constitui um conceito apontado por Hargadon e Bechky (2006), quando mencionam um modelo de criatividade sob uma perspectiva coletiva. Segundo os autores, a procura por ajuda e o ato de ajudar voluntariamente constituem etapas que desencadeiam a criatividade coletiva. Desta forma, as habilidades relativas ao domínio foram influenciadas tanto por treinamento formal quanto por informal, este fato constitui um dos elementos chave para a criatividade, de acordo com o modelo proposto por Amabile (1988, 1996) e já mencionado na revisão teórica.

Um aspecto da nova atividade, que todos os funcionários reconhecem como essencial, é o fato de ter que lidar com pessoas. Em uma gravação de dublagem, existe a presença de um técnico de gravação, um diretor de dublagem e o próprio dublador. Neste sentido, todos os entrevistados comentaram que uma mudança essencial foi passar a lidar com dubladores. Esta alteração trouxe um desafio, como pode ser observado pela fala do entrevistado 2 (E2):

A dublagem eu acho mais agitado assim, trabalha com mais pessoas. Tu tem que saber lidar com as pessoas, porque cada um é diferente. Tu tem que ter um lado profissional que na edição tu não “precisa”, porque tu não vai lidar com pessoas, tu vai lidar com computador. E tu tem que ter um lado que tu não tem, no caso eu não tinha, no trato com as pessoas, que é uma coisa diferente. Cada um tem um jeito, cada um age de uma forma... cada um com seus problemas também. (E2, 2017).

Este aspecto da atividade, caracterizando-se por necessitar de um relacionamento com um público externo (dubladores), foi visto como ponto positivo pelos entrevistados. Isto foi manifestado tanto no sentido de conhecer novas pessoas, quanto no sentido de aprender as dinâmicas de como se relacionar e obter o melhor resultado artístico de um dublador. O entrevistado 5 considera isto como um aspecto positivo da nova atividade: "positivo também, é tu conhecer bastante gente, atores, locutores, ampliar o teu círculo né? Saber como lidar com essas pessoas, como “tirar” o melhor delas." (E5, 2017). No entanto, apesar de manifestarem esta posição nas entrevistas, em 2016, alguns colaboradores solicitaram realizar tarefas que não envolvessem este relacionamento com público externo diariamente. Todavia, esta manifestação não foi predominante na equipe, e só ocorreu durante um período, no ano de 2016.

Este e outros aspectos vistos como positivos por parte dos entrevistados, podem ser caracterizados como motivadores para a criatividade. O desafio de lidar com pessoas, acrescentado pela nova atividade, pode contribuir para a motivação intrínseca dos profissionais, pois este fato não foi adicionado com o intuito de compor uma motivação externa à atividade. Amabile (1988, 1996) e Unsworth (2001) ressaltam a importância da motivação intrínseca para a criatividade, muitas vezes maior do que a motivação extrínseca. Diversos outros autores argumentam sobre a influência do interesse e motivação para atividades de performance criativa (AMABILE, 1983; BARRON, 1965; CRUTCHFIELD, 1962; RUNCO e CHAND, 1995; STEINER, 1965). Da mesma forma, Shalley e Zhou (2008) sustentam que tarefas desafiadoras estão positivamente associadas com a criatividade.

Quando questionados sobre os desafios das novas atividades e se elas são adequadas as suas habilidades, os entrevistados divergiram sobre o tema. Alguns se sentiram desafiados em aprender uma atividade nova. Outros viram neste desafio uma oportunidade de melhorar as suas atividades anteriores, que seguem realizando em projetos audiovisuais, enquanto que alguns entrevistados manifestaram que não se sentem desafiados com a nova atividade. Um dos colaboradores (E5) argumenta que se sentiu

desafiado no início, ao aprender a nova atividade, mas que depois acomodou-se na rotina. No entanto, este funcionário argumenta que sente isto em relação às duas áreas de atuação, dublagens e audiovisual.

Porém, estas opiniões sobre os desafios da nova atividade variam de acordo com a tarefa que a pessoa mais exerceu. No início das atividades de dublagem, a empresa optou por rotacionar as funções, visto que todos os profissionais estavam capacitados com a mesma base de conhecimentos. Porém, as necessidades técnicas de alguns projetos contribuíram para que determinados colaboradores fossem designados sistematicamente para funções técnicas. As pessoas que exerceram mais vezes esta função, acabaram sentindo-se menos desafiadas, como pode ser visto nas opiniões de E2, E3 e E5: "eu achei um processo mais, pra quem tá gravando é um processo mais simples... não tão desafiador" (E2, 2017).

eu estava apto a fazer o trabalho, né... talvez não seja um desafio na questão de... vou conseguir ou não fazer o trabalho, sabe... eu conseguiria fazer de qualquer jeito o trabalho [...] Acho que o desafio das dublagens pro técnico é como otimizar... nisso eu me senti desafiado. (E3, 2017).

eu não me sentia desafiado, com vontade de fazer aquilo ali e tal... Porque todo mundo veio [...] Porque eu vim pra esse meio por causa da arte, que vinha da música e tudo mais... então o que me incentiva é ser criativo artisticamente e não tecnicamente, acho que a técnica é um meio. (E5, 2017).

De forma contrária, alguns profissionais expressaram que sentem-se desafiados ao realizarem direção de dublagens. Seja pelo desafio de orientar uma pessoa para atingir uma interpretação que seja adequada ao contexto do jogo, ou pelo desafio de aprender uma atividade nova. Porém, de acordo com os entrevistados, esta sensação de desafios acaba variando de acordo com as exigências de cada projeto.

Tendo em vista que, interesse, prazer e desafio proporcionado pelo trabalho, são elementos citados por Shalley (2008) como motivadores para que os profissionais sejam mais criativos, é possível traçar um perfil das novas atividades, onde desempenhar a função de técnico de gravação acaba por ser menos criativo. Porém, o perfil dos profissionais também é acrescentado como elemento constitutivo para a criatividade. De acordo com Shalley (2008), pessoas mais criativas possuem traços como senso de si enquanto ser criativo, curiosidade, persistência, entre outros. Ou seja, a questão desafiadora, juntamente com todas as outras questões abordadas neste capítulo, constitui um fator que influencia na criatividade, que, por sua vez, também depende de características pessoais.

Quando questionados sobre as diferenças de exigências técnicas e artísticas dos processos de audiovisual e dublagem, todos os profissionais afirmaram que as atividades de edição de som para audiovisual possuem processos mais livres, tanto tecnicamente, quanto artisticamente. Apenas um entrevistado se posicionou de forma diferente:

não dá pra separar game de audiovisual, pra mim é tudo junto; porque tu tem que ter ouvido<sup>25</sup> para fazer as duas coisas, tu tem que ser técnico para fazer as duas coisas. Tu tem que ter a visão geral do processo nos dois (E2, 2017).

Além de comentar sobre a liberdade técnica e artística, alguns entrevistados afirmaram que as exigências artísticas das dublagens estão mais relacionadas ao fato de lidar com pessoas, pois o objetivo é buscar uma interpretação de texto que seja artisticamente ideal para o contexto do jogo. No entanto, apesar de não ser um consenso, alguns profissionais afirmaram que os processos de edição de som para audiovisual possuem maiores exigências artísticas do que as dublagens. Para o entrevistado 5, as atividades no audiovisual possuem as seguintes características

São coisas mais artísticas mesmo, além de toda a parte técnica também, né? Que também é muito mais legal, não é tão mecânica, fazendo sempre a mesma coisa, o tempo todo. Tem que achar jeitos e maneiras diferentes de resolver problemas que vão se apresentando durante uma edição de som ou mixagem, que tu não sabe que está ali... e daí tu tem que buscar na tua cabeça, na tua enciclopédiazinha como que tu vai resolver aquilo ali... e pra mim é mais desafiador isso aí. (E5, 2017).

Neste ponto, ao comentarem sobre as exigências das atividades, os profissionais direcionaram seus argumentos para questões mais subjetivas, que envolvem uma relação de afeto com a atividade que realizam. Este pensamento é convergente com o argumento de Shalley e Zhou (2008), onde alegam que maior autonomia, significado, retorno e identidade dos trabalhos estão associados a níveis mais altos de criatividade, em comparação com tarefas mais simples. Portanto, os dados observados até aqui apontam para um contexto onde existem três níveis de exigência de capacidade criativa: as atividades do audiovisual, que proporcionam maiores margens para a criatividade, seguindo pela atividade de direção de dublagens e, por último, com características menos criativas, situa-se a função do técnico de gravação. Porém, estes dados advêm dos

---

<sup>25</sup> O significado da expressão "ter ouvido" foi questionado pelo pesquisador. Neste ponto o entrevistado respondeu que se refere às habilidades e conhecimentos inerentes à qualquer profissão que está relacionada com áudio.

primeiros argumentos apresentados pelos profissionais entrevistados. Desta forma, outros fatores precisam ser avaliados para obter-se constatações.

Visando obter um maior aprofundamento nas questões relacionadas às mudanças de atividades e rotinas, foi incluída, no roteiro de entrevistas, uma questão para instigar os profissionais a citarem aspectos positivos e negativos dos processos de dublagens e edição de som para audiovisual.

A partir deste questionamento, todos os colaboradores afirmaram como aspecto positivo e motivador, o incentivo financeiro implementado após a mudança. Como forma de motivação extrínseca, a empresa criou uma remuneração extra para quem trabalha nas novas atividades. Esta remuneração tem como base as horas de trabalho envolvendo gravações de dublagens. No entanto, esta remuneração possui valores maiores para quem exerce a função de direção de dublagens, em relação ao valor/hora para técnicos de gravação. A empresa estabeleceu esta diferença partindo do pressuposto de que a atividade de direção demandaria novos saberes e exigências artísticas dos colaboradores. Apesar desta relação não ter aparecido no discurso dos entrevistados, a observação de campo mostrou que, em diversos momentos, alguns profissionais manifestaram sua desmotivação em atuarem como técnicos de gravação, alegando que quando são designados à funções de direção, a remuneração adicional é proporcionalmente maior.

Amabile (1993) afirma que motivadores externos, como, por exemplo, a remuneração adicional, abordada no parágrafo anterior, impulsionam a motivação interna dos profissionais criativos. Portanto, este fator pode contribuir para uma maior motivação por parte dos colaboradores, ao desempenhar a atividade de direção de dublagens de forma mais criativa. Porém, cabe ressaltar que Amabile (1993) argumenta que a motivação intrínseca possui maior influência sobre a criatividade. Neste ponto, também observa-se a argumentação de Florida (2012), segundo o qual, a recompensa financeira não é um fator determinante para a motivação dos profissionais criativos.

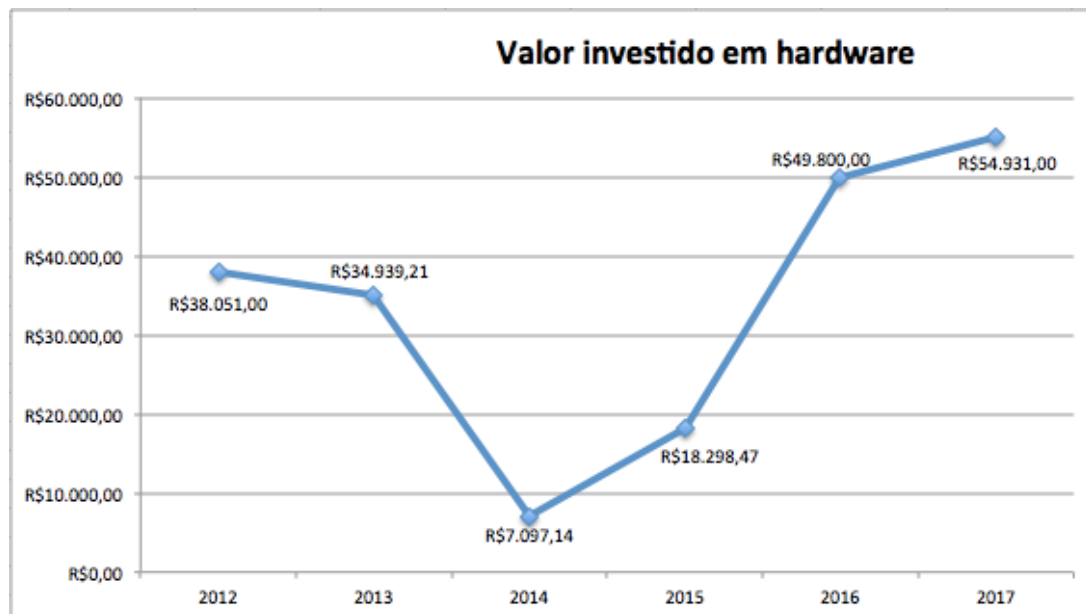
Outro aspecto positivo mencionado por um dos entrevistados, é o investimento em infraestrutura e equipamentos que a empresa realizou nos últimos dois anos. Para atender demandas específicas de alguns projetos de dublagem, houve uma exigência de que o estúdio adquirisse determinados modelos de microfones e outros equipamentos importados. Este aspecto foi mencionado como fator positivo da nova atividade da empresa.

A Figura 12 apresenta um gráfico com os investimentos em equipamentos e melhorias de infraestrutura nos últimos anos. Conforme demonstrado no gráfico, a



empresa investiu em infraestrutura nos anos de 2012 e 2013, quando houve uma expansão com a construção das estações de trabalho de edição. Em 2014 houve uma queda no valor investido. A partir de 2015 os investimentos foram retomados, superando, em 2016, os valores de 2012 e 2013. Nestes valores estão incluídos aquisições de equipamentos de áudio, computadores e demais equipamentos eletrônicos.

**Figura 12 - Investimento em equipamentos**



**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados na empresa.**

Além de constituir uma forma de motivação extrínseca, a melhoria na infraestrutura impacta no ambiente de trabalho. De acordo com Woodman *et. al.* (1993), a interação deste ambiente com a motivação individual predizem a performance criativa. Neste conceito, além da infraestrutura, o ambiente é composto por características organizacionais, englobando cultura, recompensa, recursos, e grupos. Para os autores, todos estes elementos são *inputs* para os processos criativos. Dentro deste aspecto, alguns profissionais citaram o aumento no número de colaboradores como fato positivo na mudança, algo que segundo eles impulsionou novas relações de trabalho e aprendizado em equipe. O entrevistado 4 afirma que:

eu acho que é legal no sentido de, tem mais gente trabalhando aqui e isso eu acho que melhora, trás novos ares para a empresa né? São pessoas diferentes, acaba que a gente aprende a ver o outro de outra forma, né? A gente não tá

sempre naquele mesmo mundo ali, pessoas com personalidades diferentes. (E4, 2017).

Este fato condiz com o argumento de Hargadon e Bechky (2006), os quais sustentam que a solução de problemas criativos pode migrar de uma perspectiva individual para um contexto de interações em grupo. A diversidade dos membros da equipe é considerada um fator que impulsiona a criatividade, gerando suporte e abertura para novas ideias (AMABILE *et. al.*, 1996). Portanto, a teoria sustenta que esta inclusão de novos membros na equipe gera um fator positivo. Isto ocorre a partir das relações em rede que os integrantes formam, conforme o argumento de George (2007), que também sustenta que esta formação de grupos de contatos mais heterogêneos contribui para a diversidade de habilidades e informações que circulam.

Além da heterogeneidade da equipe, as diferentes tarefas também foram mencionadas pelos entrevistados. Dois colaboradores apresentaram como aspecto positivo, o fato de ter outra atividade, trazendo diversidade de tarefas e projetos. Eles argumentaram que o fluxo de trabalho, que oscila entre dublagem de jogos e projetos de edição de som e mixagem para audiovisual, ajuda a não criar uma rotina monótona. Estar fazendo sempre algo diferente, envolvendo aprendizado, é um fator que foi citado como positivo. Porém, ao citar aspectos negativos, um dos profissionais considera que em momentos de sobrecarga, estes relacionamentos se tensionam de forma a gerar brigas e discussões que antes não ocorriam. Para este colaborador, o ambiente antes da mudança era mais leve, propiciando mais espaços para conversas.

A sobrecarga é uma característica dita de forma unânime nas opiniões dos profissionais. Os argumentos apontam que ela é causada tanto pelo excesso de novas demandas, quanto pelo baixo tempo que é estabelecido para a realização das gravações. Isto pode ser observado na opinião dos entrevistados 1 e 3 a seguir:

Mas o aspecto negativo é as vezes a carga horária, inevitavelmente, ser muito grande [...] daqui a pouco tu vai ficando numa ansiedade, num stress porque tu está a muito tempo realizando aquela coisa e tu não consegue parar [...] Então a minha única reclamação do negócio, da nova atividade, é a gente estar se estressando pela quantidade de trabalho e de responsabilidades que caiu em cima (da gente). (E1, 2017)

Tinham semanas que eu chegava em casa e não conseguia fazer nada de lazer porque aquilo tinha acabado com toda a minha energia... porque é muito... é um processo muito condensado e muito... muito intenso. (E3, 2017)

Relacionar as pressões de trabalho com a motivação dos profissionais implica em observar a forma subjetiva com que estes fatores estão conectados. O resultado deste equacionamento pode ser positivo até atingir um limiar, onde a pressão passa a ser negativa na motivação. Cada profissional poderá reagir de uma maneira específica, a partir de questões psicossociais que o envolvem. Esta divisão é mencionada no instrumento de mensuração de criatividade desenvolvido por Amabile *et. al.*, (1996), chamado de escala KEYS. Nesta escala, evidencia-se que pressões de trabalho podem ter efeitos positivos quando percebidas como intelectualmente desafiadoras. No entanto, se a pressão atingir um nível indesejado, principalmente se for percebida como uma imposição da organização, ela passa a ter um efeito negativo na criatividade.

O aumento da complexidade dos trabalhos é sustentado por Shalley e Zhou (2008) como fator positivo para a criatividade. No entanto, os autores se referem a uma complexidade que gera desafio, autonomia e retorno aos profissionais, em comparação com trabalhos mais simples. Um contraponto apresentado por Elsbach e Hargadon (2006) considera o fato de que este aumento na complexidade tem efeito positivo para profissionais que realizam atividades rotineiras e previsíveis. Desta forma, os autores sustentam que profissionais que já estão submetidos à tarefas complexas e maiores níveis de pressão poderão ser motivados com a inclusão de tarefas menos exigentes. Porém, tomando como base o relato dos profissionais, compreende-se que houve um aumento de pressão e demanda. Entretanto, de acordo com os entrevistados, este aumento não foi a partir de tarefas complexas, e sim de atividades rotineiras, o que resultou em um impacto negativo na motivação.

Contudo, um destes profissionais menciona o alto grau de concentração nas sessões de gravação de dublagem como algo positivo da nova atividade. Ele utiliza este argumento para comparar com sua rotina no audiovisual, onde muitas vezes acabam ocorrendo momentos de dispersões e não rendimento:

Eu acho que isso no final do dia... é muito bom tu sentir que tu conseguiu se concentrar e exercer teu trabalho [...] todo mundo se concentrou ao máximo pra fazer a coisa, todo mundo trabalhar junto, unido e no final dar tudo certo e tudo encaixar direitinho... o cara tá sentado ali e no final do dia tu sente muito... tu te sente realizado. Porém isso também traz um ponto negativo que é a exaustão, né. Tu fazer isso constantemente, todos os dias, se concentrar de tal forma, trabalhar tão... tão rígido, sabe, ter uma rigidez de trabalho forte. (E3, 2017).

Para Mainemelis (2001) esta sensação de imersão resulta no aumento da probabilidade de uma performance criativa. Porém, esta situação está associada à um

processo afetivo com a tarefa que está sendo realizada. Da mesma forma, com que Csikszentmihalyi (2007) descreve, a experiência do *flow*, onde ocorre uma grande concentração na ação, excluindo-se as distrações. No entanto, o *flow* também é descrito como uma sensação prazerosa que envolve o ato criativo. Assim, a partir do relato do entrevistado 3, percebe-se um momento de concentração e realização pessoal com a nova atividade, o que, de acordo com a teoria, corrobora a criatividade. Porém, o acúmulo desta atividade torna esta imersão exaustiva, ultrapassando o limiar no qual a concentração está positivamente associada à criatividade.

Como já mencionado, visando obter uma maior profundidade nos dados, esta questão do roteiro de entrevistas instigou os entrevistados a citarem aspectos positivos e negativos das duas atividades da empresa. Desta forma, ao citarem aspectos negativos do processo de edição de som para audiovisual, alguns profissionais comentaram que muitas vezes o resultado final do trabalho acaba não tendo destaque na obra audiovisual. Isto ocorre porque, em diversos casos, outros elementos sonoros, como os diálogos e a música, são privilegiados na relação de volumes que é escolhida na mixagem. Este aspecto foi apresentado como desmotivador para os profissionais que se envolvem principalmente nas tarefas relacionadas ao *foley*, atividade já descrita neste trabalho.

Este argumento referente ao destaque que o resultado do trabalho recebe dentro produto final, reflete em motivações ou desmotivações para a atividade criativa. Estes fatores são abordados por George (2007) como contexto organizacional, onde o reconhecimento e recompensas compõem elementos que impulsionam a criatividade. Entretanto, a dimensão simbólica destes reconhecimentos e recompensas se destacam em um contexto de indústria criativa. De acordo com Florida (2012), os indivíduos criativos são movidos por motivações internas, recompensas intrínsecas e satisfação de seus desejos pessoais. Isto pode ser observado pelo argumento dos entrevistados apresentado no parágrafo anterior, onde relatam um descontentamento ao perceber que boa parte do esforço criativo empregado em um projeto torna-se suprimido, ou sem destaque no produto final.

Outro aspecto negativo das atividades de edição de som para audiovisual, apresentado apenas por um profissional, é a remuneração. Para formular o seu discurso, o profissional relaciona o mercado audiovisual gaúcho com outros lugares, como, por exemplo, São Paulo: "Negativo, que eu vejo é a remuneração, reconhecimento... coisa que a gente aqui no Sul, não tem muito. Que é bem diferente se a gente está em outros centros. Os valores são bem diferentes e tudo mais..." (E5, 2017).

Porém, este mesmo profissional, ao citar aspectos positivos no contexto audiovisual, utiliza os argumentos de que a atividade possibilita liberdade de expressão artística e o aprendizado de novas técnicas. Ele também comenta que a busca por soluções de problemas ocorre de maneira divertida. Neste ponto é possível perceber a relação entre a motivação intrínseca e extrínseca, onde mesmo citando o descontentamento com a remuneração, o profissional apresenta argumentos positivos relacionados ao reconhecimento a partir de valores simbólicos, como, por exemplo, a liberdade artística (AMABILE, 1993; SHALLEY E ZHOU, 2008; FLORIDA, 2012).

Os dados apresentados até aqui foram relativos as atividades que os profissionais criativos realizam na Kiko Ferraz Studios. A partir desta análise realizada, inicia-se o entendimento do panorama das mudanças que ocorreram na empresa. Desta forma, a análise segue com a avaliação das questões relacionadas à mudança organizacional.

### **5.3.2 Categorias de análise - Mudança organizacional**

A etapa de entrevistas semiestruturadas iniciou com uma questão que incentivava os profissionais a relembrem como foi o processo de transição, quando a Kiko Ferraz Studios passou a prestar serviços de dublagem de jogos digitais a partir do ano de 2015. Neste momento inicial, os entrevistados foram convidados a contarem livremente como foi este processo de mudança, a partir de um panorama geral, sem entrar em detalhes de atividades e rotinas.

Diversos entrevistados utilizaram termos como tumultuado, conturbado e turbulento para descrever o processo de transição. Estes profissionais iniciaram os seus discursos ressaltando estes adjetivos para caracterizar a mudança. Apesar dos termos, que podem ser interpretados como sinônimos, as justificativas acabaram variando em diversos aspectos e níveis de intensidade da experiência decorrente do processo de mudança. Enquanto que, um respondente relacionou isto ao desconhecimento da empresa frente aos novos processos, outros profissionais alegaram que a transição foi turbulenta por falta de recursos humanos, infraestrutura e pelos curtos prazos que o trabalho demandava. Todos estes pontos de vista se complementam, na medida que o processo iniciou-se de maneira rápida, como observou o entrevistado 3: "os games entraram assim, na minha visão, bem repentinamente, assim, foi uma ideia que se trocava há algum tempo sobre a possibilidade e essa possibilidade se tornou real de uma maneira muito rápida." (E3, 2017)

Diversos fatores internos e externos podem contribuir para a velocidade das mudanças organizacionais (WOOD *et. al.*, 2000). Visto que a atividade anterior não deixou de ser realizada, passando a sobrepor-se com os novos processos da empresa, esta mudança pode ser classificada como caótica, a partir dos conceitos de Oliveira (1995), pois além desta sobreposição de acontecimentos, não houve uma mudança de forma programada ou linear. Este conceito de mudança caótica também é mencionado por Bauer (1999) ao afirmar que a mudança organizacional envolve uma complexidade sistêmica, onde as partes e o todo se interferem mutuamente. Neste sentido, a velocidade da mudança, somada à necessidade de aprendizado de novos processos e ao curto prazo das demandas, não excluindo as vivências dos profissionais entrevistados, também podem ter contribuído para esta visão caótica da mudança.

Além disto, um dos colaboradores comentou o fato do estúdio já ter realizado gravações de vozes para filmes e séries nacionais. Estas gravações ocorreram, em sua maioria, por motivos técnicos, quando há a necessidade de regravar a voz de um ator ou atriz em estúdio. Outras situações envolvendo gravações de dublagem para filmes e séries, foram projetos de animação, onde a dublagem consistia na língua original, e não uma regravação para outro idioma. Esta base de experiências anteriores serviu como impulso para a organização dos primeiros processos envolvendo a nova atividade.

Portanto, esta alteração de atividade não implicou em uma reengenharia da estrutura da organização. Os processos, conhecimentos e estruturas já existentes serviram como base para a implementação da mudança. Este aspecto condiz com a teoria de Abrahamsom (2006), o qual argumenta que a mudança pode ser realizada a partir de uma recombinação de elementos já existentes na empresa. Portanto esta mudança foi caracterizada pela reorganização das pessoas, processos e estrutura em uma nova configuração para atender as novas demandas.

Antes de iniciar o primeiro projeto, a Kiko Ferraz Studios passou por uma fase de testes e concorrência, para provar ser habilitada a realizar este trabalho. Porém, estes testes foram realizados com apenas alguns membros da equipe, pois não foi constatada a necessidade de alocar todos os recursos humanos nesta fase de testes. Este fato pode ter influenciado a percepção de mudança repentina em alguns colaboradores, pois, antes de se concretizar o novo negócio, as informações mantiveram-se restritas à equipe diretiva e alguns colaboradores, inclusive por exigência de sigilo por parte do cliente.

Diversos autores argumentam sobre a importância dos colaboradores estarem cientes do processo de mudança na empresa (WESTLANDER, 1989; MCALLASTER,

2004; HORNUNG e ROUSSEAU, 2007). No entanto, de acordo com Westlander (1989), pessoas que ocupam posições em que conhecem as incertezas quanto ao futuro da empresa possuem reações psicológicas diferentes das que são privadas destas informações. Se por um ponto de vista, esta restrição de informações pode ter gerado resistência à mudança, a teoria também aponta para os riscos de ansiedade que foram evitados com esta retenção de informações por parte da equipe diretiva. Contudo, o fato da mudança não ter sido comunicada de forma padronizada à equipe, fazendo com que alguns colaboradores soubessem antes dos outros, contribuiu para que as informações circulassem de maneira informal. Este fato explica a diversidade de percepções sobre a nova atividade, influenciando no entendimento da mudança como turbulenta.

Após os entrevistados iniciarem seus discursos, respondendo esta pergunta que incentivou o resgate da memória sobre o processo de transição, uma pergunta de reforço foi colocada. Esta outra questão objetivou verificar o conhecimento dos colaboradores quanto aos motivos da mudança. Neste ponto, todos os entrevistados afirmaram que o cenário de instabilidade econômica do Brasil no ano de 2015, estava impactando o setor audiovisual nacional. Por ser um setor que dependia muito de incentivos governamentais, esta insegurança foi percebida por todos os colaboradores, à medida em que a demanda de trabalhos relacionados ao cinema e à televisão começaram a diminuir. Desta forma, a empresa viu nas dublagens uma oportunidade de buscar um capital que vem de fora do país.

Juntamente com esta questão financeira, alguns entrevistados justificaram a decisão com a necessidade de manutenção da continuidade da estrutura da organização e a permanência de seus colaboradores. No entanto, apesar desta constatação sobre a crise econômica, alguns entrevistados acrescentaram mais pontos que motivaram a empresa a buscar este novo mercado. Um dos motivos citados foi o desejo de diversificar os produtos oferecidos. Enquanto que, um dos colaboradores comentou que com o capital intelectual que a empresa tinha, foi observado que poderia ser oferecido um serviço de boa qualidade neste setor.

Estas manifestações sobre o motivo da ocorrência da mudança na empresa, expostas nos parágrafos anteriores, indicam que as principais forças que impulsionaram esta alteração são provenientes de fatores externos. Sabendo-se que fatores internos e externos podem servir como gatilhos para desencadear processos de mudança (LAWRENCE e LORSCH, 1967; LEIFER, 1989; SADLER, 1989, 1995; MISHRA, BHASKAR e KHURANA, 2007), é possível afirmar que os fatores ambientais foram

decisivos nestas circunstâncias, culminando em uma mudança não planejada, de acordo com os conceitos de Palací (2005).

Ao analisar o tipo de mudança ocorrida, em comparação com a teoria, observa-se que a empresa passou por um momento de oportunidades e crescimento, encontrando alternativas para enfrentar uma situação de crise econômica que vinha do ambiente externo. Porém, ao considerar os impactos desta mudança, é possível classificar a situação vivida pela organização como "dor boa", de acordo com os conceitos apresentados por Mcallaster (2004). Os argumentos do autor vão ao encontro da experiência relatada pelos entrevistados, os quais explanam que na nova rotina, horas extras de trabalho são necessárias para atingir a demanda, o que acaba tornando-se exaustivo.

Para finalizar a etapa de entrevistas, foi inserida uma questão envolvendo um contexto temporal na pesquisa. A última pergunta solicitava que os entrevistados realizassem um comparativo entre o período atual, em 2017, com o momento em que a empresa iniciou as atividades de dublagens. Esta questão foi intencionalmente colocada ao final da entrevista para estimular uma noção de linha do tempo, após os entrevistados terem exposto seus argumentos quanto às situações vivenciadas. Com esta questão, buscou-se a análise de quais diferenças podem ser observadas neste período de dois anos de atividade. A partir deste ponto, todos os entrevistados mudaram o discurso para uma visão mais positiva da mudança, elencando diversos fatores que melhoraram e indicando que a fase turbulenta já não está presente no dia a dia da empresa. A resposta do entrevistado 3, sintetiza a opinião de todos os colaboradores:

O processo já está bem mais assimilado, né. Todo mundo teve um crescimento, assim, eu digo... profissional assim mesmo, de entender o novo processo e cada vez entender mais, sabe. Saber fazer melhor a coisa, isso também influencia tanto na questão de conseguir cumprir os prazos do trabalho como também poder conseguir focar mais na questão artística e a qualidade final mesmo. (E3, 2017).

Portanto, nota-se a partir destes discursos, que a resistência observada anteriormente encontra-se em um estágio de serenidade. Cabe, neste momento, questionar se, a partir de uma visão macro da mudança organizacional, o que estava estabelecido como caótico, agora pode ser descrito como linear, de acordo com a conceituação de Oliveira (1995). Outro questionamento que pode ser colocado, é se a classificação da mudança não receberia os rótulos tradicionais, já abordados na revisão teórica, onde inclui-se as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento (LEWIN, 1965;



OLIVEIRA, 1995). Neste sentido, pode-se supor que existiam processos estáveis na empresa, os quais foram desarranjados para efetuar a mudança e que, após este período de aprendizado, estabeleceu-se os novos processos e rotinas, congelando esta suposta estabilidade.

Todavia, é possível observar esta questão temporal sob a ótica de Abell (1995), o qual sugere a classificação quanto à natureza da mudança (evolucionária ou reacionária) e quanto ao *timing* em relação ao contexto externo (mudança antecipatória ou reativa). Neste sentido, a partir dos discursos dos profissionais, classifica-se este processo como uma reação ao ambiente externo, pois este serviu como estímulo para a diversificação das atividades para a empresa. Devido a este caráter de reação da empresa em relação ao contexto ambiental, mesmo identificando, a partir de uma visão macro, estes estágios de descongelamento, mudança e congelamento, os dados apontam para a ocorrência de uma mudança não planejada, refutando um possível teor linear nos processos de transição. A isto, soma-se o fato da empresa seguir realizando as atividades de edição de som, música e mixagem para filmes e séries de TV, o que cria uma oscilação entre as rotinas e processos novos e anteriores.

Outra perspectiva percebida a partir desta questão temporal, diz respeito à hipótese de que no início, ocorreu uma resistência à mudança, por parte dos profissionais já envolvidos nos processos anteriores. Por ter um caráter subjetivo, esta afirmação é trazida como dedução, por parte do pesquisador, a partir de suas observações, bem como através da análise da forma como os profissionais articularam seus discursos, onde não afirmam explicitamente que ocorreu uma resistência à mudança. Portanto, ainda que de forma preliminar, esta análise aponta para uma resistência inicial, por parte dos profissionais, em relação à mudança organizacional. Afirma-se isto a partir de algumas manifestações que, de acordo com Oreg (2003), são comuns em pessoas que estão resistindo à mudanças. Dentre as características observadas, pode se destacar a intolerância ao período de adaptação e aprendizagem da mudança, bem como a relutância para deixar hábitos antigos e a tendência a sofrer estresse ao lidar com novos estímulos.

As respostas também apontaram para as mudanças de funções da equipe que ocorreram neste período. De acordo com o entrevistado 5, "Acho que hoje a gente está muito mais preparado. Tem as funções bem... bem... delineadas, né, de cada um... e isso ajuda no processo todo (E5, 2017). Estes ajustes de funções foram documentados em planilhas que funcionam como organogramas da empresa. Durante o período

compreendido nesta pesquisa, foram realizadas três atualizações no organograma da empresa. A Figura 13 apresenta as datas em que estas diretrizes foram alteradas.

**Figura 13 - Mapa de funções da equipe**

	Profissional 1	Profissional 2	Profissional 3	Profissional 4	Profissional 5	Profissional 6
maio-2014	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>
	Gravação e mixagem de música Cuesheet Acompanhamento de apresentações Composição e Arranjos Instrumentista e Cantor Sessões musicais fora de horário	Edição de foley Edição de ambiências e FX		Gravação de foley Artista de foley Decupagem de foley Edição de foley Instrumentista	Mixagem Gravação e mixagem de música Edição de diálogos Edição de AMB e FX Edição de foley Bounces/Master POA Apresentação Conformação	Artista de foley
novembro-2014	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>
	Gravação e mixagem de música Cuesheet Acompanhamento de apresentações Composição e Arranjos Instrumentista e Cantor Sessões musicais fora de horário	Edição de foley Edição de ambiências e FX		Gravação de foley Artista de foley Decupagem de foley Edição de foley Instrumentista	Mixagem Gravação e mixagem de música Edição de diálogos Edição de AMB e FX Edição de foley Bounces/Master POA Apresentação Conformação	Artista de foley
junho-2015	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>
	Gravação e mixagem de música Cuesheet Acompanhamento de apresentações Composição e Arranjos Instrumentista e Cantor Sessões musicais fora de horário	Edição de foley Edição de AMB e FX	Edição de foley Edição de AMB Edição de FX Edição de diálogos	Gravação de foley Artista de foley Decupagem de foley Edição de foley (eventualmente) Instrumentista	Mixagem Edição de diálogos Edição de AMB e FX Edição de foley (eventualmente) Bounces/Master Apresentação Conformação	Artista de foley
agosto-2016	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Projetos</b>
	Gravação e mixagem de música Cuesheet Acompanhamento de apresentações Composição e Arranjos Instrumentista e Cantor Sessões musicais fora de horário Direção de dublagem Criação de efeitos sonoros	Edição de foley Edição de AMB e FX Gravação de foley Gravação de dublagem	Edição de foley Edição de AMB Edição de FX Edição de diálogos Mixagem Gravação de dublagem	Gravação de foley Artista de foley Decupagem de foley Edição de foley (eventualmente) Instrumentista Gravação de dublagem	Mixagem Edição de diálogos Edição de AMB e FX Edição de foley (eventualmente) Bounces/Master Apresentação Conformação Gravação de dublagem Direção de dublagem	Artista de foley
junho-2017	<b>Projetos - Audiovisual</b>	<b>Projetos - Audiovisual</b>	<b>Projetos - Audiovisual</b>	<b>Projetos - Audiovisual</b>	<b>Projetos - Audiovisual</b>	<b>Projetos - Audiovisual</b>
	Gravação e mixagem de música Composição e Arranjos Instrumentista e Cantor Criação de efeitos sonoros Cuesheet Acompanhamento de apresentações	Edição de foley Gravação de foley - eventual	Edição de AMB Edição de FX Edição de diálogos Mixagem (formação)	Gravação de foley Artista de foley Decupagem de foley Edição de foley (eventual) Coord. Foley	Mixagem Edição de diálogos Edição de AMB e FX Edição de foley (eventual) Bounces/Master Apresentação Conformação Coordenação Audiov. (férias Xiri)	Artista de foley
	<b>Projetos - Games</b>	<b>Projetos - Games</b>	<b>Projetos - Games</b>	<b>Projetos - Games</b>	<b>Projetos - Games</b>	<b>Projetos - Games</b>
Direção de dublagem Técnico	Fluxo pagamento dubladores Fluxo RPAs dubladores	Direção de dublagem Técnico	Direção de dublagem	Direção de dublagem Técnico	Direção de dublagem	

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na empresa.

A partir deste mapa de funções, observa-se que somente no ano de 2017, foi oficializada uma separação das atividades de edição de som para audiovisual e dublagem para jogos. Até então, as novas tarefas eram compreendidas como parte integrante da mesma rotina já existente. Observa-se também que no organograma intermediário, que vigorava desde o ano de 2016, alguns profissionais realizavam funções técnicas enquanto outros realizavam direção de dublagens, fato que pode ter causado visões negativas do processo, como já abordado nesta análise. No entanto, ao observar a divisão realizada em

2017, percebe-se um maior número de profissionais com a função de direção. Isto também ocorre pelo aumento de profissionais *freelancers* contratados para algumas atividades técnicas, como será abordado a seguir.

Neste período, outros profissionais passaram a atuar na empresa, exercendo funções de ambas as atividades. Porém, por não participarem do período anterior à mudança, estas pessoas não foram incluídas nesta pesquisa, que tem como objetivo analisar o impacto da mudança nos profissionais que já atuavam na empresa. A Figura 14 apresenta o mapa de funções dos profissionais que passaram a prestar serviços para a a Kiko Ferraz Studios neste período.

**Figura 14 - Mapa de funções de novos funcionários**

	Profissional 7	Profissional 8 (Freelancer)	Profissional 9 (Freelancer)	Profissional 10 (Freelancer)	Profissional 11 (Freelancer)	Profissional 12 (Freelancer)	Profissional 13 (Freelancer)	Estagiário(a)
junho-2015	<b>Profissional 7</b> <b>Projetos</b> Making of (captação e edição) Projetos especiais (produção)							
agosto-2016	<b>Profissional 7</b> <b>Projetos</b> Making of (captação) Agendamento de dublagem Mapeamento do rendimento das sessões de dublagem Registro de horas de dublagem Contato com dubladores durante projeto Auxílio ao Renan no casting de dublagem Gravação de locuções Kiko Produção do novo site (coordenação) Aprendizagem sobre áudio e pós-produção	<b>Profissional 8 (Freelancer)</b> <b>Projetos</b> Edição de diálogos Edição de FX Edição de AMB Edição de Foley Mixagem Gravação de dublagem	<b>Profissional 9 (Freelancer)</b> <b>Projetos</b> Edição de diálogos Edição de FX Edição de AMB Edição de Foley Mixagem Gravação de dublagem	<b>Profissional 10 (Freelancer)</b> <b>Projetos</b> Direção de dublagem Casting				
junho-2017	<b>Profissional 7</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Casting para dublagem (eventual) <b>Projetos - Games</b> Produtora - Games Fluxo diário de comunic. cliente Agendamento de sessões Preenchimento de planilhas Acompanhamento de dub (planilha) Casting (colaboração) Assinatura de contratos dubs Direção eventual Atualização do banco de talentos	<b>Profissional 8</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Pode editar diálogos (eventual) Edição de FX e AMBS (eventual) Edição de foley (eventual) Grava foley (eventual) Grava música (eventual) <b>Projetos - Games</b> Supervisão técnica Envio de materiais Download de assets Montagem de sessões Organização dos arquivos e BKP	<b>Profissional 9 (Freelancer)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Direção de dublagens (ADR) <b>Projetos - Games</b> Direção de dublagem Casting	<b>Profissional 10 (Freelancer)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Pode editar foley Pode gravar foley Pode gravar música <b>Projetos - Games</b> Técnico	<b>Profissional 11 (Freelancer)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Edição Foley Pode gravar foley <b>Projetos - Games</b> Técnico Direção eventual Envio de materiais	<b>Profissional 12 (Freelancer)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Grava música Pode editar foley Pode gravar foley <b>Projetos - Games</b> Direção Adaptação de textos	<b>Profissional 13 (Freelancer)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Grava música Edição de foley (eventual) Grav. Locs. Kiko <b>Projetos - Games</b> Técnico	<b>Estagiário(a)</b> <b>Projetos - Audiovisual</b> Edição de foley (eventual) <b>Projetos - Games</b> Agend. dub (assistência) Preenchimento de planilhas Preenchimento quadro Xerox/impressão/org contratos

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados na empresa.**

Com este mapa de funções, observa-se que os profissionais que atuam na Kiko Ferraz Studios recebem atribuições de várias funções. Esta característica condiz com os fatores que caracterizam a produção nas indústrias criativas, segundo Bentassolli *et al.* (2009). De acordo com os autores, o uso extensivo de equipes polivalentes, juntamente com o uso de criatividade, novas tecnologias e a valorização da arte, compreendem a forma de produção desta indústria.

Todas as questões vistas até aqui, relacionadas à mudança organizacional, bem como o subcapítulo anterior, onde foram observadas as questões relativas as atividades, buscam contribuir com objetivo geral desta pesquisa. Em todos estes questionamentos,

busca-se a relação da mudança com a capacidade criativa dos profissionais que são objeto deste estudo. Este é o enfoque da última categoria de análise dos dados.

### **5.3.3 Categorias de análise - Capacidade criativa**

Nos subcapítulos anteriores foram abordadas evidências que caracterizaram a mudança ocorrida na Kiko Ferraz Studios. Para cada tópico abordado, complementou-se com o questionamento de como tal fator influenciou na capacidade criativa do profissional entrevistado. Assim, este subcapítulo visa analisar as respostas para as perguntas auxiliares, que foram acrescentadas na pauta da entrevista, juntamente com as questões observadas nos subcapítulos anteriores. Com isto, valoriza-se a percepção que cada pessoa possui sobre seu potencial criativo.

O primeiro tópico que abordou este assunto nas entrevistas, foi a influência da nova rotina sobre a capacidade criativa. As respostas foram divergentes. Dois profissionais não acreditam que o novo processo tenha influenciado no seu potencial criativo de forma positiva, pois, segundo seus argumentos, o ritmo das novas atividades não permite tempo para um pensamento mais criativo. Entretanto, um destes profissionais enxerga nos jogos uma possibilidade de aprimoramento na gravação de dublagens para projetos audiovisuais, aplicando o aprendizado nos outros serviços.

Um contraponto à esta visão foi apresentado pelo entrevistado 1. Ele acredita que os novos processos influenciaram positivamente o seu potencial criativo de uma forma geral, ou seja, para qualquer atividade que ele venha a realizar. De acordo com o seu ponto de vista, isto ocorre pelo fato de que, para ele, o humor e o cotidiano estão conectados com a criatividade. A partir deste argumento, este profissional explica que o novo processo exige que ele exercite sua criatividade, de uma forma a sair da zona de conforto, ativando outras partes do cérebro e aprimorando o domínio de conhecimentos em pontos que se considera deficitário.

Desta forma, os indícios da influência da mudança sobre a capacidade criativa apontam para uma relação com aprendizagem ou motivação para aprender. De acordo com Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi (1988), o potencial para soluções criativas é motivado pelo interesse, curiosidade e perseverança ao lidar com uma atividade desafiadora. Nesta percepção, apresentada pela entrevista, nota-se pontos convergentes com os fatores citados por Sternberg (2006) como demandados pela criatividade. Além do ambiente que cerca o indivíduo criativo e sua motivação, fatores já abordados nesta

análise, o autor atenta para questões relacionadas à personalidade e o auto conhecimento dos profissionais sobre seus pontos fortes e fracos e o campo de atuação. Neste sentido, o entrevistado 1 vê as novas atividades como oportunidades de aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o campo de atuação, bem como superar seus pontos fracos.

Contudo, este mesmo profissional admite que existem partes do processo que são mecânicas, com baixos níveis de exigências da capacidade criativa. Neste sentido, outros dois entrevistados argumentaram que a atividade mais criativa do processo é a de um diretor de dublagens, pelo caráter decisório e mais flexível desta função. De acordo com o entrevistado 3:

provavelmente tu trabalhar esse viés da direção... vai te propiciar algum ganho criativo, porque tu vai ter que aprender a fazer uma tarefa que é artística, no menor tempo possível, da maneira mais eficiente... acho que isso também... pode se levar esse aprendizado pra diversas outras tarefas. (E3, 2017).

Após obter este panorama geral sobre a influência da nova rotina no potencial criativo, a entrevista foi direcionada para pautar as demandas de capacidade criativa dos projetos. Como já visto na revisão teórica, os indivíduos tendem a ser mais criativos quando estão cientes de que a criatividade é importante em determinada atividade (SHALLEY, 2008). Portanto, os profissionais foram convidados a manifestarem-se livremente sobre as duas áreas de atuação da empresa. Neste ponto, as opiniões convergiram para expor que a edição de som possui mais margem para a criatividade, por conter diversas camadas sonoras em comparação com a dublagem. Isto é explicado a partir da quantidade de atividades envolvidas em cada processo, como exemplifica o entrevistado 1:

Mas o jogo, como tendo menos tarefas para fazer, porque no audiovisual tem *foley*, tem ambiência, tem todo o negócio... nesses jogos nós estamos fazendo só a dublagem. Então tem momentos ali que o audiovisual te pede mais esforço criativo do que o game. (E1, 2017).

Alguns profissionais argumentaram que as exigências de capacidade criativa são diferentes nas duas áreas de atuação. Para estes entrevistados, dentro da dublagem de jogos, a função de direção exige mais capacidade criativa, pois lida com questões linguísticas e de interpretação. No entanto, para o entrevistado 3, todos os processos exigem diferentes conceitos de criatividade.

Em cada coisa tu tem um tipo de necessidade criativa. Eu acho que cada parte do processo, edição de efeitos, edição de ambientes, edição de diálogos ou edição de *foley*, tanto para técnico de dublagem ou diretor de dublagem... cada um te requer um tipo de necessidade criativa diferente. Porém, eu acredito que estejam interligadas entre elas, eu acho que existe uma conexão entre todas [...] Porém, acho que dentro das gravações, é uma coisa bem rígida, tu tem que gravar, gravar o próximo, gravar o próximo... então tu tem que tentar fazer da forma mais eficiente, eu acho que a questão criativa em tu pensar jeitos de fazer aquele trabalho de forma mais eficiente. (E3, 2017).

Portanto, mesmo dentro do argumento de que a função de técnico de dublagens exige capacidade criativa, a percepção dos profissionais é que esta criatividade consiste em formas de agilizar o processo, e não em resultados criativos do produto. Esta posição pôde ser observada no discurso de todos os entrevistados. No entanto, alguns estendem este argumento para todas as novas atividades, independente de funções de técnico ou diretor.

Com isto, os profissionais demonstraram que a necessidade de maior potencial criativo não foi um fator requisitado ou explicitado no processo de mudança. Além disso, esta demanda precisa estar acompanhada do suporte que a organização oferece ao profissional criativo. Este suporte inclui fatores como tempo para os processos criativos, além da segurança de que eventuais erros serão permitidos. (AMABILE *et al.* 1996). Contudo, a resposta para estas questões foi obtida de forma indireta, pois entendeu-se que, diante das circunstâncias da relação entre pesquisador e entrevistados, um questionamento direto não atenderia às complexidades do assunto. Portanto, dentre as perguntas, os entrevistados foram convidados a falar sobre aspectos positivos e negativos das duas atividades da empresa.

Ao relacionar a questão sobre aspectos positivos e negativos das atividades com o potencial criativo, diversas opiniões foram colocadas. Alguns argumentos corroboram o discurso de que o audiovisual permite mais espaço para os processos criativos, pois, em diversos casos, o tempo destinado para as tarefas é maior. O entrevistado 4 utiliza o exemplo do processo de criação de *foley* para fazer este comparativo:

Então eu acho que em termos de criatividade, o *foley* te dá mais tempo. Óbvio que tu tem que ter uma velocidade pra fazer ali na hora a coisa, mas ao mesmo tempo ele te dá mais tempo. Tu tem mais raciocínio. Tu chega em casa e tu continua com o teu raciocínio e com a tua criatividade acontecendo, sabe? E no game não, né? É na hora, foi ali e deu. Não vou voltar depois no jogo e (dizer) "aquela frase tu podia ter dito assim", sendo que são sei lá eu... 400 frases. Então acho que o *foley* propicia isso em termos de criatividade te dá mais tempo pra pensar e ser criativo. (E4, 2017).

O entrevistado 3 sustenta esta posição com o argumento de que, devido ao curto prazo, o profissional acaba tentando simplificar a execução da tarefa, deixando de criar um produto artisticamente mais elaborado. Para este profissional, o estresse e o cansaço proveniente do excesso de demanda, contribui para esta ação de simplificar a execução do trabalho.

Como já relatado, a pressão de tempo para a realização das atividades é um argumento que aparece em diversos momentos do discurso dos entrevistados. Porém, como observado no relato anterior, esta pressão por vezes é vista como positiva ou negativa, dependendo do profissional que realiza a manifestação. Este fato é explicado por George (2007), quando sustenta que os níveis de pressão de tempo são subjetivos, envolvendo o contexto, os conhecimentos do profissional e o tipo de atividade realizada. Desta forma, por vezes os prazos e a pressão são percebidos como impulsionadores da criatividade, enquanto que, em determinadas circunstâncias atingem um limite que inibem a capacidade criativa. Os dados mostraram que estas duas situações ocorreram a partir das diversas variáveis já apresentadas. Alguns profissionais reagiram positivamente, outros negativamente, da mesma forma que esta pressão por tempo mostrou-se positiva e negativa para um mesmo profissional, dependendo do momento vivenciado, como relatado pelo entrevistado 3.

A visão positiva da pressão de tempo ocorre em atividades desafiadoras, de acordo com Amabile *et. al.* (1996). Quando as pressões excedem o limite em que são percebidas como impulsionadoras da criatividade, passam a atuar como inibidoras, sendo que os autores sustentam que estas pressões estão ligadas à imposições externas. Neste sentido, Shalley (2008) reforça que a criatividade demanda de tempo, para que possam ocorrer falhas e testes, a fim de buscar o melhor resultado criativo.

Porém, de acordo com o entrevistado 1, trabalhar nas duas atividades gera um ponto positivo para a capacidade criativa na medida em que não há um esgotamento por se fazer uma única função. Na opinião dele, alternar entre um processo e outro permite uma espécie de oxigenação no pensamento criativo. Por vezes, algo que ocorre durante um dos processos pode estimular uma ideia que será aplicada na outra atividade. Para este profissional, o referido fenômeno ocorre nos dois sentidos, tanto do audiovisual para a dublagem, como da dublagem para o audiovisual.

Conforme abordado na revisão teórica, diversos autores sustentam que o processo criativo envolve algumas etapas, como por exemplo: (i) preparação, (ii) incubação, (iii) *insight* e (iv) verificação (WALLAS, 1926; CROSBY, 1972; TORRANCE, 1976;

STERNBERG, 2006). Dentre estas etapas, a incubação caracteriza-se por um momento em que o criador se afasta da sua atividade, deixando que seu subconsciente trabalhe as informações coletadas na preparação. Neste sentido, a declaração do entrevistado 1, abordada no parágrafo anterior, demonstra que a alternância entre as atividades que realiza pode gerar este espaço temporal descrito na etapa da incubação. Desta forma, em contraponto com a velocidade das atividades, a rotatividade de funções poderá auxiliar no potencial criativo, permitindo que os profissionais incubem seus pensamentos criativos ao desviar sua atenção para outra atividade.

Entretanto, este fator, atribuído ao processo de incubação, mencionado no parágrafo anterior, não funciona como um impulsionador para a criatividade de forma isolada, dependendo, assim, de outros fatores no contexto organizacional. Um destes fatores é a motivação, que pode ser intrínseca ou extrínseca. O auxílio financeiro, como motivador extrínseco da nova atividade já foi abordado nos subcapítulos anteriores. Enquanto que todos os profissionais mencionam o auxílio financeiro como um ponto positivo na atividade, pode, ao mesmo tempo, representar um contraponto, pois a falta deste auxílio pode se tornar um fator de desmotivação. O entrevistado 4, ao citar aspectos negativos da atividade audiovisual, comentou sobre as dificuldades financeiras. Este profissional vê a remuneração como ponto negativo do trabalho no setor audiovisual, inclusive com influências sobre a criatividade:

O ponto negativo, no caso, é o financeiro, comparado com publicidade, outros centros do país que se faça cinema... normalmente o cara tá tão preocupado em como vai pagar as contas que o cara não rende, ou tá cheio de problemas que poderiam ser resolvidos com o dinheiro... e não rende e tal. (E5, 2017).

Além deste fator financeiro, este profissional argumenta que quando o conteúdo, ou roteiro de um projeto audiovisual não atende suas expectativas de qualidade, acaba ocorrendo uma desmotivação para seu processo criativo. Esta opinião é compartilhada por outros profissionais, ao comentarem sobre pontos negativos do audiovisual.

Portanto, além dos fatores que motivam o emprego da criatividade, abordados por Amabile (1996) e Unsworth (2001), os discursos dos entrevistados apontam fatores que desmotivam a utilização deste potencial na execução da atividade. Estes fatores também podem ser externos, como as dificuldades financeiras relatadas na entrevista, bem como internos, onde observa-se fatores psicológicos em relação à percepção e gostos particulares sobre determinadas narrativas.



A relação com os colegas de trabalho também fez parte da pauta das entrevistas. Nesta questão, buscou-se conhecer como são estas relações nos fluxos de trabalho de audiovisual e dublagens. Neste aspecto, as opiniões se dividiram. Alguns colaboradores acreditam que antes da mudança organizacional, a relação com os colegas era mais tranquila e simplificava o auxílio mútuo nos trabalhos. De acordo com o entrevistado 3 "como todo mundo é capacitado e trabalha nessa área, acaba que tu acaba discutindo sobre o trabalho [...] E isso te gera novas ideias." (E3, 2017). Porém, este profissional argumenta que, com a nova demanda, as pessoas não estão disponíveis para esta troca de informações a qualquer momento, independente de qual atividade estiver realizando.

Estas interações do grupo acrescentam-se à um sistema social complexo, envolvendo características individuais, de grupo e organizacionais, que, segundo Woodman *et. al.* (1993), servem de insumo para os processos criativos. Desta forma, se o grupo passou a interagir menos com a mudança, como argumentou o entrevistado 3, houve um prejuízo para estes *inputs* para a criatividade. Contudo, de acordo com os autores, esta interação depende de características de grupo como coesão, tamanho, funções, integração e diversidade (CROSBY, 1972; WOODMAN *et. al.*, 1993). Sendo assim, alguns colaboradores mencionaram a entrada de novos profissionais, devido à nova atividade da empresa, como um fator positivo para o clima organizacional. Este fator é evidenciado pelo entrevistado 1, que, de forma contrária aos outros colaboradores, enxerga a dublagem como mais colaborativa do que o processo audiovisual, onde cada um depende menos do outro para executar sua tarefa. Este profissional argumenta que o clima entre os colegas influencia diretamente no humor, implicando no aumento da criatividade. De acordo com este profissional:

isso faz com que tu crie, né, situações que vão facilitar o processo, se tu tá com um bom relacionamento com a pessoa que tá trabalhando contigo, tu consegue ter mais soluções. Se é um relacionamento ruim, tu vai estar fazendo aquele negócio meio na obriga (obrigação). (E1, 2017).

Este clima de equipe, descrito pelo entrevistado 1, condiz com as interações sugeridas por Brown e Eisenhardt (1997), como determinantes para a adaptação e criatividade frente à uma situação de mudança. Segundo Weick (1988), este fenômeno ocorre mediante a aprendizagem coletiva, onde os profissionais buscam reduzir seus níveis de incerteza causados pela mudança. A aprendizagem coletiva foi determinante para a realização das novas atividades. Isto pôde ser percebido, tanto pelas entrevistas,

quanto pela observação participante. Esta forma de colaboração não ocorre somente nas novas atividades, mas é o método utilizado pela equipe para desenvolver todos os serviços que a empresa já realizou.

A partir destes argumentos, positivos e negativos, apresentados nos parágrafos anteriores, observa-se que a influência do fator grupo na criatividade, é percebida de forma subjetiva por cada um dos profissionais. Esta constatação vai ao encontro do argumento de George (2007), o qual sustenta que, para entender a influência do contexto organizacional na criatividade, deve-se levar em conta as interações entre este contexto e os fatores pessoais. Nesse ponto, em se tratando de uma empresa que opera na indústria criativa, é importante considerar que estes pequenos aspectos podem influenciar o potencial criativo de uma pessoa. Estes detalhes foram evidenciados ao longo das respostas, mas um exemplo disto foi argumentado pelo entrevistado 6, que alega sentir-se incomodado ao chegar no estúdio pela manhã e encontrar louças deixadas pelos colegas no dia anterior. Segundo ele, este fato acaba desmotivando-o no início de seu expediente, influenciando em seu processo criativo.

Portanto, esta relação complexa de interatividade no grupo faz com que diversos fatores subjetivos exerçam influência no potencial criativo. Isso gera uma dinâmica que pode variar dia após dia, dependendo dos fatores subjetivos que foram mencionados na entrevista. Esta constatação vai ao encontro dos argumentos de De Masi (2005), onde salienta que cada indivíduo não irá reagir a um único estímulo, mas sim à uma interação complexa formando uma espiral que pode ser negativa ou positiva. As situações relatadas pelos entrevistados dão conta de que estes dois processos ocorreram. Cabe analisar se estes processos ocorrem ao mesmo tempo (enquanto uns profissionais percebem as interações do grupo como positivas, outros percebem como negativas), ou então, se estes processos ocorreram em um espaço de tempo, onde, em dado momento, os profissionais sentem-se impulsionados pelo grupo, em comparação à outro período.

Para contemplar esta perspectiva, na última questão abordada, a qual foi direcionada para uma visão temporal da mudança, as variáveis de capacidade criativa também foram questionadas. Em uma comparação com o período em que a empresa iniciou as novas atividades, praticamente todos os colaboradores entendem que houve uma melhora no potencial criativo. De acordo com os entrevistados, isto ocorreu devido ao aprimoramento das rotinas, além do mais, os profissionais aprenderam a trabalhar o raciocínio de forma mais rápida e o aumento na confiança do cliente resultou em processos mais claros e organizados. O aprendizado de novos processos, exigências

técnicas e capacidade de concentração também foram citados como aspectos que melhoraram a capacidade criativa dos profissionais desde o início das novas atividades. Para o entrevistado 3, este período de nova atividade trouxe benefícios para todos os tipos de projeto:

Então tu acaba sempre trazendo de um trabalho, algum conhecimento para o outro. E eu acho que [...] tu vivenciando outras coisas, outros processos, outros tipos de trabalho... tu também desenvolve um novo jeito de pensar as coisas, sabe. Com certeza o jeito que eu penso hoje, como eu faço meu trabalho, já é diferente do que eu pensava quando entrei no estúdio, ou antes de começar os games. Porque tu aprende muita coisa, sabe? (E3, 2017).

Estes argumentos condizem com os conceitos apresentados por Parente (2006), onde a mudança organizacional frequentemente proporciona um contexto favorável a aprendizagem. A autora ainda faz uma ressalva argumentando que, para que o resultado da mudança seja considerado um processo de aprendizagem, um desenvolvimento cognitivo deve ocorrer, e não apenas uma adaptação comportamental. Ao observar o discurso do entrevistado 3, no parágrafo anterior, nota-se esta relação entre aprender uma atividade nova e desenvolver uma forma de raciocínio para aprimorar os domínios e habilidades específicas da área de atuação. Neste sentido, o aprendizado decorrente do período envolvido nos novos processos podem impulsionar a capacidade criativa.

Outro exemplo de desenvolvimento cognitivo derivado do transcurso do processo de mudança foi apresentado pelo entrevistado 1. Este profissional acredita que o novo trabalho também trouxe um aprendizado para aprimorar as habilidades de intenção e entonação. Este fato pode, por exemplo, auxiliar nos aspectos emocionais na criação de som e música para audiovisual. De acordo com o entrevistado 1, "trabalhar com voz e trabalhar com texto melhora sim a capacidade criativa em relação a intenção, entonação e o próprio texto mesmo, palavra." (E1, 2017).

O referido argumento, apresentado pelo exemplo do entrevistado 1, mas também manifestado no discurso dos outros profissionais, contextualiza a importância das habilidades e conhecimentos específicos para desenvolver as atividades criativas. Além dos procedimentos específicos da atividade, estes conhecimentos são formados por influências culturais e simbólicas, como, por exemplo, a interpretação, descrita pelo entrevistado 1, ou as vivências e bagagem intelectual argumentadas por outros profissionais nos parágrafos anteriores. Para Csikszentmihalyi (1988), os conhecimentos e influências culturais e simbólicas, os quais chama de domínio, são importantes para

formar a personalidade do indivíduo criativo, os processos cognitivos e a motivação. Este mesmo conceito também é apontado por Amabile (1988, 1996), que estabelece como parte dos elementos fundamentais para a criatividade, o conhecimento tácito sobre como produzir ideias criativas, estilos cognitivos e estilos de trabalho.

Como já abordado no subcapítulo anterior, que discorreu sobre a categoria de análise "mudança organizacional", neste período em que a empresa atua no mercado de dublagens para jogos digitais, foram realizadas algumas alterações de funções dos profissionais que ali atuam. Nestas ocasiões, foi estabelecido que alguns destes colaboradores voltariam a atuar prioritariamente em projetos de edição de som para audiovisual. Uma profissional também migrou para o setor administrativo dos jogos, atuando paralelamente em projetos de audiovisual. Para suprir estas alterações, profissionais *freelancers* foram contratados. No entanto, por terem entrado na empresa depois da mudança organizacional, estes colaboradores não fazem parte do objeto deste estudo. Um dos profissionais que se afastou do processo de dublagem, vê isso como uma melhoria no seu potencial criativo:

acho que a medida que eu fui me afastando da dublagem, eu fui melhorando no aspecto de editor de som e mixador, sabe? Acho que por voltar a fazer é o que realmente gosto e por ter mais tempo pra fazer isso. Acho que é isso, eu melhorei por ter mais tempo e ser o que realmente me empurra pra estudar e buscar outras coisas. (E5, 2017).

Este movimento adotado pela organização, ao manejar internamente as funções de alguns colaboradores, teve como objetivo, além de obter melhores resultados em seus processos, atender os desejos e anseios pessoais destes profissionais. Ao retratar as características da classe criativa, Florida (2012) alega que os indivíduos criativos são motivados pela satisfação de seus desejos pessoais e recompensas intrínsecas. Rubiano e Aponte (2016) explanam que a qualidade de vida profissional, caracterizada pelas condições objetivas e subjetivas de trabalho, também influenciam a partir da forma como que o indivíduo internaliza o processo de mudança. Neste contexto, as finalidades deste manejo de funções são absolutamente dependentes uma da outra. Isto se dá pois, em uma organização que depende da criatividade para o seu negócio, os resultados dependem de todos os fatores que podem influenciar o potencial criativo, principalmente estes fatores intrínsecos.

Outro aspecto importante, que pode-se observar a partir das respostas a esta questão, diz respeito à finalidade da capacidade criativa. Ao serem questionados se a nova

rotina influenciou em sua capacidade criativa, alguns respondentes relacionaram esta melhoria ao potencial criativo utilizado em suas funções anteriores à mudança, o que também indica uma relação com os desejos pessoais. No entanto, o entrevistado 4 argumenta que as duas atividades demandam formas diferente de criatividade, onde não é possível realizar comparações. De acordo com este profissional:

não dá pra misturar muito uma coisa com a outra com o momento da criação, da criatividade, né. São duas coisas diferentes: trabalho com a criatividade, mas uma é uma coisa mais linguística, de palavras, e a outra é uma coisa mais de som de ruído. (E4, 2017).

Nesta questão também constata-se que, a partir do discurso do entrevistado 4, as diferenças nos processos criativos estão mais direcionadas às habilidades relativas ao domínio específico de cada atividade. Desta forma, sabendo que o conhecimento deste domínio influencia na capacidade criativa à medida em que o indivíduo interage com contexto organizacional e social (CSIKSZENTMIHALYI, 1988; AMABILE, 1998), o clima organizacional estabelece o cenário para as duas atividades. Ou seja, de acordo com os dados apresentados, o tempo transcorrido possibilitou que as mudanças neste ambiente de trabalho atingissem um nível de estabilidade, resultante também do aprendizado coletivo.

Portanto, pode-se observar que os profissionais criativos da Kiko Ferraz Studios compreendem que a mudança ocorrida na organização impactou em suas capacidades criativas. Isto ocorreu de diversas formas, como foi observado neste capítulo, resultando em uma mistura de melhorias e restrições ao potencial criativo. Porém, a partir desta questão comparativa com o início das atividades de dublagem, em 2015, observa-se que houve uma variação na relação das atividades com a criatividade. Em um primeiro momento, a rigidez técnica da atividade, aliada à exigência de rendimento operacional e ao desconhecimento da equipe quanto aos processos, resultou em um bloqueio criativo, onde as novas atividades foram entendidas como processos mecânicos pela equipe. No entanto, com o tempo de nova atividade, estes processos foram sendo aprimorados, bem como as funções de cada profissional foram redesenhadas para atender aos fatores que geram motivação intrínseca para a realização das tarefas criativas.

Este movimento de resistência, registrado no início do período de mudanças, é comum a este processo, conforme abordado na revisão teórica (BÉRIOT, 1992; BAUER, 1999; OREG, 2003; MCALLASTER, 2004). Esta resistência impactou na forma como

cada profissional percebeu o processo de mudança. Com isto, a relação da mudança organizacional com o potencial criativo também está ligada à resistência ao processo de mudança, ocorrido pelo menos no início das atividades. Esta relação é sustentada por Hon, Bloom e Crant (2011) à medida que argumentam que a resistência à mudança prejudica a performance criativa. Esta perspectiva condiz com os dados analisados, pois os profissionais que mais demonstraram resistência à mudança, também percebem a nova atividade como menos dependente de seu potencial criativo. No entanto, não é possível definir qual destes fatores motivou esta percepção. Esta correlação ocorre de forma complexa, onde, de acordo com Morin (2007) a circularidade das instâncias são complementares, concorrentes e antagônicas. Portanto, todos os dados analisados neste capítulo, constituem esta relação complexa de influências do contexto organizacional, habilidades e características pessoais com o processo de mudança, refletindo na capacidade criativa dos profissionais.

#### 5.4 RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

A análise dos dados revelou que a motivação é primordial para a construção da relação dos profissionais criativos com as atividades. A percepção sobre algumas das novas tarefas como artisticamente desafiadoras, como, por exemplo direção de dublagens, contribuiu para uma impressão positiva da mudança. Ao mesmo tempo, os desafios em relação aos prazos e demandas geraram pressões e sobrecargas na equipe, fato que contribuiu para desmotivações e prejudicou o potencial criativo dos colaboradores.

A partir deste vínculo entre motivação e criatividade, sustentado por diversos autores abordados na revisão teórica, e confirmado na análise dos dados, constata-se que os impactos da mudança organizacional no potencial criativo não são estáticos. Deste modo, a questão temporal incluída na coleta e análise dos dados foi fundamental para a compreensão desta dinâmica. Foram identificados diversos fatores que contribuíram para esta variabilidade de efeitos relativos ao período de nova atividade até o momento da realização da presente pesquisa. Os fatores encontrados são:

1. O aprimoramento de processos: os processos internos foram aprimorados à medida em que novos projetos foram realizados. Da mesma forma, os procedimentos junto ao cliente foram alinhados para um melhor desempenho. Com isto, evitou-se retrabalhos causados por erros de processos técnicos.

2. A aprendizagem: as habilidades específicas para o desenvolvimento das atividades criativas foram obtidas, sobretudo, com a prática das próprias atividades. Isto ocorreu mediante capacitações informais e aprendizagem coletiva. Desta forma, mediante experiências adquiridas, as formas de atuar criativamente foram desenvolvidas pelos profissionais. Com isto, a percepção de rigidez nos processos, percebida inicialmente, foi amenizada.
3. As alterações de funções: a direção da empresa realizou algumas readequações no organograma. Estas modificações, além de buscar um melhor equilíbrio entre tarefas e habilidades, visou atender anseios e objetivos pessoais dos membros da equipe.
4. A contratação de novos colaboradores: a readequação de funções foi possível mediante o preenchimento de algumas lacunas com novas contratações. No entanto, os dados revelaram que a diversidade de membros da equipe favoreceu a aprendizagem coletiva e influenciou o clima organizacional. Porém, devido à característica polivalente da equipe, muitas vezes, esta interação mostrou-se complexa.
5. Os investimentos em infraestrutura: este fator também consiste em uma influência temporal, pois, à medida em que foram realizados investimentos em equipamentos, os profissionais motivaram-se com a realização das atividades.
6. A resistência inicial à mudança: Os fatores anteriormente citados, juntamente com os dados analisados, apontam, de forma implícita, para a ocorrência de uma resistência inicial à mudança. Este fato, abrangido por diversos autores citados na revisão teórica, corrobora o movimento ocorrido no contexto organizacional.

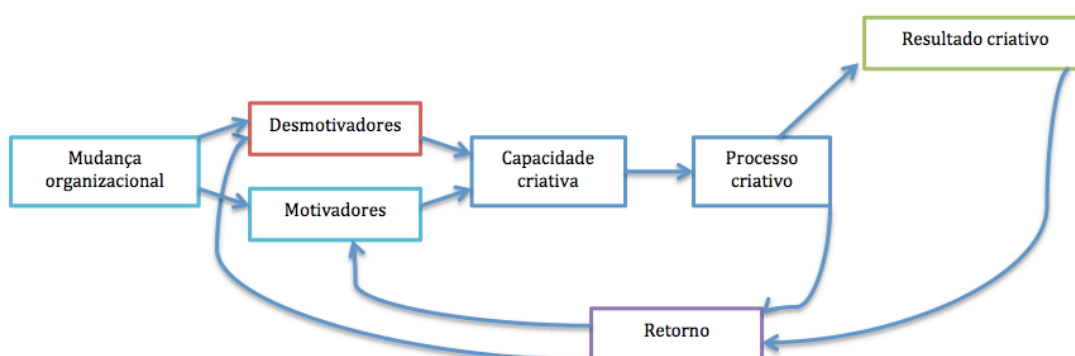
Os dados demonstram que no início do processo de mudança, uma quantidade maior de aspectos negativos foi percebida pelos profissionais. Isto estabeleceu uma quebra de contrato psicológico, conforme relatado na análise, gerando uma sensação de insegurança por parte dos colaboradores. Porém, conforme relatado, com a decorrência deste período de dois anos, foram identificados alguns fatores que podem ser considerados positivos para a influência no potencial criativo, conforme listados anteriormente. Esta constatação está de acordo com a proposição inicial, apresentada na metodologia.

Todos estes fatores influenciaram o contexto organizacional de uma forma complexa, ou seja, não se pode atribuir uma única causa para um aumento ou redução de

capacidade criativa. Entretanto, pode-se concluir, a partir desta pesquisa, que estes fatores, impulsionados pela mudança, influenciam a criatividade mediante motivações e desmotivações, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. No tocante às motivações intrínsecas, destacam-se as recompensas, ou *feedbacks* de valores intangíveis. Portanto, em concordância com a literatura, esta pesquisa aponta que os profissionais criativos são motivados primordialmente de forma intrínseca, a partir de valores simbólicos e subjetivos, como por exemplo, liberdade artística e criativa. Evidentemente, não se excluem as motivações extrínsecas, lembradas por alguns profissionais através do aspecto financeiro, apenas constata-se que as motivações intrínsecas exercem mais influência no potencial criativo.

A partir desta análise, constata-se que os fatores relacionados à mudança organizacional influenciam a capacidade criativa dos profissionais de uma organização passando por este processo. Isto ocorre pois a criatividade, de acordo com a revisão teórica, consiste na integração de fatores individuais, organizacionais e ambientais. Porém, este estudo também evidencia que a mudança influencia na capacidade criativa a partir de seu impacto nas motivações e desmotivações dos profissionais. Além disso, o retorno em valores intangíveis de um processo criativo pode influenciar nestes aspectos motivadores. Portanto, alterações nas atividades, como foi o caso da organização utilizada para o contexto deste estudo, podem influenciar na percepção deste retorno. Desta forma, infere-se que as relações complexas da mudança organizacional geram um fluxo de influências, resultando em motivadores e desmotivadores para o potencial criativo. Este fluxo é exemplificado através da Figura 15.

**Figura 15 - Fluxo de influências do potencial criativo**



**Fonte: elaborado pelo autor.**



Este fluxo de influências, proposto a partir dos resultados desta pesquisa, demonstra possíveis relações de motivação e desmotivação com as atividades, através do processo criativo e o retorno que ele traz, e com a mudança organizacional. Portanto, devido ao caráter não estático destas relações, evidenciado a partir da relação temporal abordada na análise, estas influências ocorrem de uma forma complexa, ou seja, estes fatores estão continuamente influenciando a capacidade criativa dos profissionais. Estas relações, exemplificadas no fluxo de influências apresentado na Figura 15, norteiam as proposições resultantes desta pesquisa, apresentadas a seguir.

O fluxo de influências é um exemplo de como os fatores relacionados à mudança organizacional podem interferir nos processos criativos dos profissionais. Os aspectos apresentados nas categorias de análise agem como motivadores e desmotivadores, sejam de forma intrínseca ou extrínseca, na capacidade criativa. Como resultado desta influência, o potencial criativo do profissional é determinante para a execução dos seus processos criativos.

**Proposição 1:** os fatores relacionados à mudanças organizacionais podem interferir nos processos criativos dos profissionais a partir de aspectos motivadores e desmotivadores (intrínsecos e extrínsecos) que influenciam o processo criativos.

Conforme os relatos apresentados pelos profissionais entrevistados, as características das atividades e seus processos criativos influenciam sua capacidade criativa. Isto ocorre pois, principalmente em atividades ligadas à indústria criativa, existe uma relação afetiva dos profissionais com as atividades criativas (MAINEMELIS, 2001). Desta forma, a satisfação com o próprio processo criativo gera um *feedback* que retroalimenta as motivações ou desmotivações. Isto foi observado principalmente no discurso dos profissionais E2, E3, E5 e E6. Portanto, mudanças que interferem o referido processo criativo também impactam nas motivações e desmotivações.

**Proposição 2:** a satisfação com o próprio processo criativo gera um *feedback* que retroalimenta as motivações e/ou desmotivações.

O resultado do processo criativo, materializado em um produto sonoro, no caso da empresa estudada, também gera um retorno que baliza o potencial criativo a partir de motivações e desmotivações. De forma parecida com o processo criativo, relatado no

parágrafo anterior, os profissionais também demonstraram uma relação de afeto com as suas criações. Porém, dada a característica da maioria das atividades descritas neste trabalho, os resultados destas atividades corriqueiramente fazem parte de um conjunto de camadas sonoras que envolvem um produto audiovisual. Com isto, o resultado dos processos criativos de cada profissional sofrem interferências quando as partes são juntadas para formar o todo.

Portanto, um processo criativo satisfatório não implica, necessariamente, em um resultado satisfatório para a pessoa que criou, principalmente quando este resultado sofre interferências externas. Conforme demonstrado na Figura 15, da mesma forma que há um retorno gerado a partir dos processo criativos, os resultados criativos também proporcionam *feedbacks* que se tornam motivadores e desmotivadores para os próprios processos criativos.

**Proposição 3:** os resultados criativos (produtos oriundos dos processos criativos) também proporcionam *feedbacks* que se tornam motivadores e desmotivadores para os próprios processos criativos.

Da mesma maneira que foi exposta na proposição 2, relacionada aos processos criativos, estes *feedbacks* dos resultados criativos são oriundos da relação afetiva que os profissionais criativos tem com sua obra. Mudanças que interferem nestes resultados também agem nas motivações e desmotivações dos profissionais.

Esta análise de dados apresentou diversos fatores, relacionados à mudança organizacional, que influenciaram a capacidade criativa dos profissionais da Kiko Ferraz Studios. Também evidenciou-se que as alterações ocorridas nestes fatores, durante um período de dois anos, mudou a forma como os profissionais se relacionam com as atividades e os processos criativos. Esta relação de fatores culminou em um fluxo de influências, proposto na figura 15, juntamente com as três proposições teóricas apresentadas nos parágrafos anteriores. O próximo capítulo apresenta as conclusões obtidas neste estudo, bem como a sua relevância para o meio acadêmico e aplicações para a indústria criativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a mudança organizacional afetou o desempenho criativo dos profissionais na empresa Kiko Ferraz Studios. A análise dos dados mostrou que fatores psicossociológicos estão envolvidos nesta relação entre a mudança e a criatividade. Neste sentido, as implicações decorrentes da mudança organizacional influenciaram a motivação dos colaboradores. Esta influência dividiu-se em aspectos positivos e negativos. Por sua vez, a motivação consiste em um elemento norteador para a criatividade.

Para alcançar o objetivo geral, foi necessário compreender a mudança ocorrida na organização em que os profissionais, objetos deste estudo, atuam. Neste ponto, a pesquisa revelou que o processo de mudança iniciou-se a partir de uma nova oportunidade de negócios para a empresa, agregando novas atividades para sua carteira de serviços. Porém, a velocidade com que os eventos se sucederam fez com que não houvesse um planejamento pleno dos processos de mudança, o que também implicou em um fluxo de informações não padronizado. Com isto, no início das novas atividades, as exigências de criatividade não foram explicitadas com igualdade para todos membros da equipe, contribuindo, segundo a literatura, para a diminuição da capacidade criativa. Estas circunstâncias auxiliaram para que os profissionais concebessem uma percepção da mudança como caótica, ou turbulenta, em um momento inicial deste processo.

Outro aspecto importante que foi identificado, diz respeito ao tipo de atividade que os profissionais realizam. Os colaboradores entrevistados atuavam em partes distintas do processo de criação sonora de conteúdo audiovisual, enquanto que, na nova rotina, ocorreu uma rotação de funções. Esta diversidade de funções produziu comparações e expectativas, por parte dos profissionais. Quando estão designados a atividades técnicas, os profissionais sentem-se menos motivados, em comparação com as outras atividades. Isto ocorre principalmente devido aos processos mecânicos envolvidos nesta posição. Esta circunstância deixa implícita uma escala onde as atividades se classificam em diferentes níveis de exigência criativa. No entanto, esta classificação ocorre a partir de premissas subjetivas, em uma relação de afeto dos profissionais com as atividades.

Ainda no que concerne as atividades, observou-se que elas exercem influência em um formato retroalimentado. Ou seja, os profissionais utilizaram-se dos processos criativos das novas atividades de modo a influenciar os processos das atividades anteriores, e vice versa. Além desta constatação, verificou-se que a alternância de

atividades pode auxiliar ambos os processos criativos, pois, cria-se um tempo de incubação de ideias durante a realização de outra atividade.

Através do entendimento de que a capacidade criativa está ligada à motivação, abordado no referencial teórico e corroborado na análise, foram identificados alguns fatores de influência no caso dos profissionais criativos da Kiko Ferraz Studios. Os fatores são: (i) o aprimoramento de processos, identificado a partir do tempo decorrido da nova atividade; (ii) a aprendizagem das habilidades específicas; (iii) as alterações de funções; (iv) a contratação de novos colaboradores; (v) os investimentos em infraestrutura; (vi) a resistência inicial à mudança.

Com base nos fatores acima descritos, elaborou-se um modelo que apresenta os fluxos de influência ocorridos neste estudo de caso. Estes fluxos relacionam a mudança e os processo criativos de forma complexa com o potencial criativo dos profissionais a partir das motivações e desmotivações que estes fatores geram sobre os referidos colaboradores. Este fluxo não ocorre de forma estática, ou seja, esta integração de fatores organizacionais e psicossociológicos ocorre constantemente, o que torna dificultosa uma mensuração única de desempenho criativo.

Este fluxo de influências da mudança na capacidade criativa, resultou na elaboração de três proposições teóricas. São elas: (i) os fatores relacionados à mudanças organizacionais podem interferir nos processos criativos dos profissionais a partir de aspectos motivadores e desmotivadores (intrínsecos e extrínsecos) que influenciam o processo criativos; (ii) a satisfação com o próprio processo criativo gera um *feedback* que retroalimenta as motivações e/ou desmotivações; (iii) os resultados criativos (produtos oriundos dos processos criativos) também proporcionam *feedbacks* que se tornam motivadores e desmotivadores para os próprios processos criativos.

Estas proposições, resultantes da análise, visam contribuir com o campo teórico desta pesquisa. Conforme já observado nos capítulos iniciais, são poucos os estudos que abrangem os conceitos de mudança organizacional relacionados à capacidade criativa, principalmente em empresas pertencentes à um contexto de indústria criativa. Com isto, estas proposições teóricas, além de contribuírem para o preenchimento da lacuna no arcabouço teórico, permitem novas inferências nas formas de gestão destas mudanças.

Com esta pesquisa, também sugere-se, como possíveis medidas para mitigar os efeitos negativos de uma mudança organizacional no potencial criativo, a observação de quais fatores, resultantes da mudança, podem interferir em aspectos que motivam os profissionais impactados por este processo. Outra medida que pode ser considerada, diz

respeito ao fluxo de informações sobre a mudança. A gestão destas comunicações pode evitar a sensação de insegurança e caos gerados pela discrepância de informações.

Ressalta-se ainda a importância destes resultados para a indústria criativa, ao passo que as organizações envolvidas neste setor estão suscetíveis à diversas mudanças. Além de estarem em um ambiente de constantes avanços tecnológicos, fatores externos, como uma crise econômica, forçam com que as organizações tenham que readequar seus serviços e produtos, desencadeando processos de mudança internos. Outro aspecto importante no tocante à indústria criativa, conforme exemplificado neste estudo de caso, é que empresas como a Kiko Ferraz Estúdios possuem um fluxo de trabalhos baseados em projetos, onde muitas atividades não são rotineiras, exigindo uma adaptação específica para cada tarefa. Neste sentido, também ressalta-se a importância destes resultados para mitigar possíveis efeitos negativos no potencial criativo, o qual é a força motriz para esta indústria. Além disso, por se tratar de uma pesquisa realizada em um contexto de mestrado profissional, os resultados mostram-se valiosos à medida em que podem ser utilizados pela própria organização em seus futuros processos.

Quanto às dificuldades encontradas na realização desta pesquisa, destaca-se o envolvimento do pesquisador com a organização e equipe. Esta conjuntura representa pontos positivos, por ter acesso às informações e realizar observação participante, porém, não exclui-se os obstáculos que esta posição carrega para uma pesquisa científica. Contudo, esta posição exigiu um redobramento da vigilância epistemológica, bem como norteou a escolha do método de pesquisa. Ou seja, não objetivou neutralizar os efeitos da participação do pesquisador no campo de pesquisa, mas trabalhou-se com a consciência de que esta presença poderia gerar interferências. Desta forma, também recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas, onde o pesquisador não possua uma participação no campo de pesquisa, para que se possa comparar estes dados no futuro.

Outra dificuldade encontrada durante a realização deste estudo, diz respeito às próprias mudanças que ocorreram durante a pesquisa. Conforme abordado nos parágrafos anteriores, os impactos da mudança organizacional na capacidade criativa não ocorreram de forma estática. Desta forma, colaborando com a complexidade dos resultados, ao passo em que os dados foram coletados e o campo observado, novas mudanças ocorreram. Estas mudanças em processos, organogramas e estrutura física, dificultaram a coleta dos dados. Contudo, esta suposta dificuldade faz parte da própria complexidade e subjetividade das relações entre mudança e criatividade, previamente relatada nos resultados.

No intuito de contribuir para a academia, a partir deste estudo, instiga-se a realização de futuros estudos e constatações sob o prisma de outras organizações, dentro e fora da indústria criativa. Com isto, incentiva-se que outras pesquisas sejam realizadas, de forma a concordar ou refutar os resultados aqui apresentados, buscando sempre a contribuição para os conhecimentos sobre esta indústria que cresce a cada ano. Como sugestão de caminhos para as futuras pesquisas, indica-se a utilização dos resultados deste trabalho e suas proposições teóricas, para verificar a ocorrência dos fatores relacionados aos impactos da mudança na capacidade criativa em outras organizações.

A utilização de uma abordagem qualitativa foi fundamental para a realização desta pesquisa e suas contribuições teóricas. Contudo, em posse dos resultados desta pesquisa, também sugere-se futuras mensurações quantitativas, utilizando-se das proposições teóricas estabelecidas a partir do fluxo de influências da mudança nos processos criativos. Com isto, será possível analisar dados de múltiplas organizações sob a luz destas proposições. Por fim, sugere-se a coleta de dados e análise de diversas empresas, situadas dentro e fora de um ambiente de indústria criativa, visando um comparativo entre os efeitos causados nesta indústria, relacionando com organizações de outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo, SP: Pioneira, 1995.
- ABRAHAMSON, Eric. **Mudança organizacional**: uma abordagem moderna, criativa e inovadora. São Paulo: M. Books do Brasil Ediora Ltda, 2006
- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (Org.). **Pesquisa social**: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- ACOSTA, C. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. **Revista Colombiana de Psicología**. v. 11, p. 9-24, 2004.
- AGNOLI, Sergio; CORAZZA, Giovanni E.; RUNCO, Mark A. Estimating Creativity with a Multiple-Measurement Approach Within Scientific and Artistic Domains. **Creative Research Journal**, v. 28, n. 2, p. 171-176, 2016.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1995.
- AMABILE, Teresa M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag, 1983
- \_\_\_\_\_. A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in behavior**. Greenwich, CT: JAI, p. 123-167, 1988
- \_\_\_\_\_. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**. v. 3, p. 185-201, 1993.
- \_\_\_\_\_. Creativity in context. Boulder, CO: Westview, 1996.
- \_\_\_\_\_. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, September-October, p. 77-87, 1998.
- \_\_\_\_\_; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. v.19, 1154-1184, 1996.
- ANZIEU, D. **Le corps d'Oeuvre**. Paris: Gallimard, 1981.

BAER, J.; KAUFMAN, J. C.; GENTILE, C. A. Extension of the consensual assessment technique to nonparallel creative products. **Creativity Research Journal**, v. 16, p. 113-117, 2004.

BARRON, F. The psychology of creativity. In T. Newcomb (Ed.), **New directions in psychology**. vol. 2, New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1965

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BENDASSOLI, Pedro F.; WOOD JR, Thomas; KIRSCHBAUM, Charles; PINHA E CUNHA, Miguel. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades**. RAE, São Paulo, v. 49, n.1, jan./mar. 2009.

BÉRIOT, Dominique. **Mudança na empresa: Uma abordagem sistêmica**. Do microscópio ao Macroscópio. Tradução: António Monteiro Neves. Paris: ESF Éditeur. 1992.

BROOKS, Ian; HARFIELD, Toby. Breaking the Psychological Contract: The Effects of Change-kork on Middle Managers when Implementing Organizational Change. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 38, n. 3, p91-103, 2000.

BURGER-HELMCHEN, Thierry. Option chain and change management: A structural equation applicaton. **European Management Journal**. v. 27, p. 176-186, 2009.

CAMPBELL, D. T. Degrees of freedom and the case study. **Comparative Political Studies**, v. 8, p. 178-193, 1975.

CARSON, Shelley; PETERSON, Jordan B.; HIGGINS, Daniel M. Reliability, validity, and factor structure of the creative achievement questionnaire. **Creativity Research Journal**, vol. 17, n.1, p. 37-50, 2005

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2014.

COOPER, Eileen. A Critique of Six Measures for Assessing Creativity. **The Journal of Creative Behavior**. v. 25, n. 3, p. 194-204, 1991.

CROSBY, Andrew C. **Criatividade e desempenho na organização industrial**. São Paulo: Atlas, 1972.

CRUTCHFIELD, R. Conformity and creative thinking. In GRUBER, H.; TERRELLY, G.; WERTHEIMER M. (Eds.). **Contemporary approaches to creative thinking** p. 120-140, New York: Atherton, 1962.



CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Society, culture, and person: A systems view of creativity. In STERNBERG, R. J. (Ed.), **The nature of creativity** p. 325-330, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

\_\_\_\_\_. **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention.** London: Harper Collins, 2007

\_\_\_\_\_; CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (Eds.). **Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness.** Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

DAVIS, Gary A. Testing for Creative Potential. **Contemporary Educational Psychology**. v. 17, p.257-274, 1989.

DE MASI, Domenico. **Fantasia e concretude.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative industries mapping document.** London: HMSO, 2001.

DOW, G. T.; MAYER, R. E. Teaching students to solve insight problems: Evidence for domain specificity in creativity training. **Creativity Research Journal**, v. 16, p. 389-398, 2004.

ELSBACH, K. D.; HARGADON, A. B. Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. **Organization Science**, v. 17, p. 470-483, 2006.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da indústria criativa do estado Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2014.

FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class, revisited.** New York, Basic Books: 2012.

FREIRE, J.; GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. **32 tendencias de cambio.** Espanha: Gráfico, 2010

GEORGE, Jennifer M. **Creativity in Organizations.** The Academy of Management Annals, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOMERY, Douglas. *The Coming of Sound: Technological Change in the American Film Industry.* In: WEIS, Elisabeth; BELTON, John. **Film sound: Theory and Practice.** New York. Columbia University Press, 1985. p.5-24.

GRANOVETTER, Mark S.; The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**. Sentidos e formas de uso. Cascais: Princípia, 2006.

GUILFORD, Joy Paul. The structure of intellect. **Psychological Bulletin**. vol. 53, n. 4, p. 267-293, 1956.

\_\_\_\_\_. Traits of creativity. In ANDERSON, H. H. (Ed.), **Creativity and its cultivation**. p. 142-161, New York: Harper, 1959

\_\_\_\_\_. Measurement and Creativity. **Theory Into Practice**. v. 5, n. 4, p. 185-189, 1966.

\_\_\_\_\_. **The nature of human intelligence**. New York: McGraw-Hil, 1967

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

HARTLEY, John; POTTS, Jason, CUNNINGHAM, Stuart; FLEW, Terry; KEANE, Michael; BANKS, John. **Key concepts in creative industries**. London: SAGE, 2013.

HARVEY, Jean-François; COHENDET, Patrick; SIMON, Laurent; BORZILLO, Stefano. Knowing communities in the front end of innovation. **Research-Technology Management**, Jan-Fev, 2015.

HENDRY, Chris. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. **Human Relations**, v. 49, n. 5, p. 621-641. 1996.

HORNUNG, Severin; ROUSSEAU, Denise M. Active on the Job - Proactive in Change. How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**. v. 43, n. 4, p. 401-426, 2007.

HOTHO, Sabine; CHAMPION, Katherine. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**. v. 49, n. 1, p. 29-54, 2011.

KAMPRATH, Martin; MIETZNER, Dana. The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries. **Technological Forecasting & Social Change**. v. 95, p. 252-275, 2015.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: A description and measure. **Journal of Applied Psychology**. v. 61, p. 622-629, 1976.

\_\_\_\_\_. **Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving** (2nd ed.). New York: Routledge, 1994.

KOESTLER, A. **The act of creation**. New York: Macmillan, 1964.

KOZBELT, Aaron; BEGHETTO, Ronald A.; RUNCO, Mark A. Theories of Creativity. in KAUFMAN, James C.; STERNBERG, Robert J. **The Cambridge Handbook of Creativity**. New York: Cambridge University Press, 2010

LAWRENCE, P.R.; LORSH, J. W. **Organizational Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University, 1967.

LEIFER, R. Understanding Organizational Transformation: Using a Dissipative Structure Model. **Human Relations**. v. 42, n. 10, p. 899-916, 1989.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo, SP: Pioneira, 1965.

LUECKE, R. **Gestionar el cambio y la transición**. Espanha: Deusto, 2003.

MACDONALD, Iain. Cultural change in the creative industries: a case study of BBC graphic design from 1990-2011. **Visual Communication**. v. 13, n. 1 p. 31-49, 2013.

MAINEMELIS, C. When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 548-565, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MCALLASTER, Craig M. The 5 P's of change: Leading change by effectively utilizing leverage points within an organization. **Organizational Dynamics**, Vol.33, pp. 318-328. Elsevier, 2004.

MEDNICK, S. A. The associative basis of the creative process. **Psychological Review**. v. 69, p. 220-232, 1962.

MISHRA, Bijaya; BHASKAR, A. Uday; KHURANA, Amulya. Development of Organizational Change Questionnaire. **Global Business Review**. v. 8, n. 1, p. 87-97, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MUMFORD, M. D. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. **Human Resources Management Review**. v. 10, p. 313-351, 2000

NEMIRO, J. E. Assessing the climate for creativity in virtual teams. In BEYERLEIN, M. M.; JOHNSON, D. A.; BEYERLEIN, S. T. (Eds.), **Eighth annual University of North Texas symposium on individual, team, and organizational effectiveness** p. 59-84, Oxford: Elsevier Science/JAI Press, 2001.

NEWBIGIN, John. **A economia criativa: um guia introdutório**. Londres: British Council - Unidade de Economia Criativa, 2010.

NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins. Considerações sobre o modelo de análise de discurso de Patrick Charaudeau. Belo Horizonte: **Revista Ensaio**, v.06, p. 66-71, jan./jun. 2004.

O'Connor, J. **Arts and Creative Industries: Historical Overview and an Australian Conversation**. Sydney: Australia Council for the Arts, 2011.

OLIVEIRA, Marco A; equipe técnica OBI. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos na empresa**. São Paulo: Nobel, 1995.

PALACÍ, F. J. **Psicología de la Organización**. Espanha: Pearson-Prentice Hall, 2005.

PAULIUKONIS, Maria Aparecida Lino; GOUVÊA, Lúcia Helena Martins. Texto como discurso: uma visão semiolinguística. Passo Fundo: **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo** - v. 8 - n. 1 - p. 49-70 - jan./jun. 2012

PETTIGREW, Andrew M; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell, 1993.

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

\_\_\_\_\_; SHALLEY, C. E. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, jan. 2003, p. 89-106.

PÉREZ, T.; CAMPOS, A.; NEGRO, A.; CABALLERO, F. Professional Burnout and Work Satisfaction in Spanish Allergists: Analysis of Working Conditions in the specialty. **J Investing Allergol. Clin. Immunol**. v. 21, n. 1 p. 13-21, 2011.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**. v. 25, p. 783-794, 2000.

PIFFER, Davide. Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research. **Thinking Skills and Creativity**, v. 7, p. 258-264, 2012

PLUCKER, Jonathn A.; MAKEL, Matthew C. Assessment of Creativity. in KAUFMAN, James C.; STERNBERG, Robert J. **The Cambridge Handbook of Creativity**. New York: Cambridge University Press, 2010

POTTS, Jason; CUNNINGHAM, Stuart. Four models of the creative industries. **International Journal of Cultural Policy**, v. 14, n. 3, p. 233-247, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

RHODES, M. An analysis of creativity. **Phi Delta Kappan**, v. 42, p. 305-311, 1961.

ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations**. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RUBIANO, Mónica García; APONTE, Carlos Forero. Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. **Acta Colombiana de Psicología**. v. 19, n. 1, p. 79-90, 2016.

RUNCO, M. A. Divergent thinking. In M. A. RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. (Eds.), **Encyclopedia of creativity**: Vol. 1. p. 577-582. San Diego: Academic Press, 1999.

\_\_\_\_\_. Creativity. **Annual Review of Psychology** v. 55, p. 657-687, 2004.

\_\_\_\_\_; MCCARTHY, K. A.; SVENSON, E. Judgments of the creativity of art-work from students and professional artists. **The Journal of Psychology**. v. 128, p. 23-31, 1994.

\_\_\_\_\_; CHAND, I. Cognition and creativity. **Educational Psychology Review**. v. 7, p. 243-267, 1995.

SADLER, P. Management Development, in SISSON, K. (ed) **Personnel Management in Britain** (2nd ed), Oxford: Blackwell, 1989.

\_\_\_\_\_. **Managing Change**. London: Kogan Page, 1995.

SEGURADO, A.; AGULLÓ, E. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. **Psicothema**. v. 14, n. 4, p. 828-836, 2002.

SEIDEL, Stefan; ROSEMAN, Michael; BECKER, Jörg. How Does Creativity Impact Business Processes? In: **Proceedings 16th European Conference on Information Systems**, Galway, Ireland, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHALLEY, Christina E. Creating Roles. What managers can do to establish expectations for creative performance. In ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management**. v. 30, p. 933-958, 2004.

SIMONTON, D. K. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, 2000, p. 151-158.

STEINER, G. A. Introduction. In STEINER, G. A. (Ed.), **The creative organization**. Chicago: University of Chicago Press, 1965.

STERNBERG, R. J. The Nature of Creativity. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 1, 2006, p. 87-98.

\_\_\_\_\_; LUBART, T. I. An investment theory of creativity and its development. **Human Development**. v. 34, p. 1-32, 1991.

\_\_\_\_\_; LUBART, T. I. **Defying the crowd**: Cultivating creativity in a culture of conformity. New York: Free Press, 1995.

TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THE WORK FOUNDATION. **Stayin ahead**: the economic performance of the UK's creative industries. London: Department for Culture, Media and Sport, 2007.

THROSBY, David. **Economics and culture**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

\_\_\_\_\_. **The Economics of Cultural Policy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

TORRANCE, Ellis Paul. **Guiding creative talent**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962.

\_\_\_\_\_. **Torrance Tests of Creative Thinking**: Norms-technical manual. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, 1974.

\_\_\_\_\_. **Criatividade:** medidas, testes e avaliações. São Paulo: IBRASA, 1976.

UNSWORTH, K. Unpacking creativity. **Academy of Management Review**. v. 26, p. 289-297, 2001.

\_\_\_\_\_; WALL, T. D.; CARTER, A. Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? **Group and Organization Management**. v. 30, p. 541-560, 2005.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

WALLACH, M. A.; KOGAN, N. **Modes of thinking in young children:** A study of the creativity-intelligence distinction. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965.

WALLAS, G. The art of thought. London: Cape, 1926.

WARD, Susan. National cinema or creative industries? Film Policy in Transition. Brisbane: **Media Internatinoal Australia**. vol. 112 no. 1 p. 115-130. August 2004

WARD, Thomas B., SMITH, Steven M., FINKE, Ronald A. Creative Cognition. In STERNBERG, Robert J. ed. **Handbook of Creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998, p. 189–212.

WESTLANDER, Gunnela. Organizational Change and Health at Work. **International Journal of Health Services**, v. 19, n. 2, p. 335-349, 1989.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança irganizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_; BRISOLA, Alberto Borges; COSTIN, Claudia; MOTTA, Fernando C. Prestes; URDAN, Flávio Torres; Campos, Humberto M. de; CURADO, Isabela Baleeiro; VASCONCELOS, Isabela F. F. Gouveia de; AIDAR, Marcelo Marinho; CALDAS, Miguel P. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2000.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a Theory of Organizational Creativity. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, apr. 1993, p. 293-321.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Nivelamento conceitual

Considera-se, neste trabalho, o conceito de criatividade composto por fatores como a capacidade intelectual; o conhecimento sobre o campo de atuação; os estilos de pensamento; a personalidade do indivíduo; sua motivação; e ambiente que o cerca (STERNBERG, 2006). Também as motivações para realizações criativas, podendo ser intrínsecas (motivações internas do indivíduo, como, por exemplo: desafios e amar o que faz) ou extrínsecas (motivações externas ao indivíduo, como, por exemplo: reconhecimento e remuneração). (AMABILE, 1998; UNSWORTH, 2001).

Também considerando o conceito de cultura organizacional definido por Wood JR. (1995, p. 78) como os valores, crenças, atitudes e comportamentos que transparecem na forma como os negócios são feitos, e por Tavares (1993) como a identidade de cada organização, como se fosse uma marca legitimada dentro e fora da organização. Responda as seguintes questões:

**1) Descreva como foi o processo de transição em que o estúdio passou a trabalhar com dublagens.**

Gatilhos:

a) Na sua percepção, qual foi o motivo da Kiko Ferraz Studios passar a trabalhar com dublagens?

**2) Quais foram as alterações percebidas na execução da sua atividade a partir da mudança do foco de atuação da empresa?**

Gatilhos:

a) Como era a sua rotina? o que mudou nela?

b) Você acha que essa nova rotina influenciou no seu potencial criativo?

De que forma e por que?

c) Na sua opinião, os projetos realizados demandam da sua capacidade criativa? Por que?

d) Há diferenças desta demanda em relação aos projetos de audiovisual e dublagens?



**3) Como você aprendeu a realizar as novas tarefas? Conte sobre este processo de iniciar novas atividades.**

Gatilhos:

a) Você julga as atividades que realiza, desafiadoras e adequadas ao seus níveis de habilidade? E com relação às atividades que você realizava antes da empresa desenvolver atividades de dublagem?

b) Que tipo de exigências técnicas e artísticas são diferentes em relação aos processos anteriores?

**4) Cite aspectos positivos e negativos da nova atividade (e da sua nova rotina).**

Gatilhos:

a) Agora cite aspectos positivos e negativos da atividade anterior.

b) Na sua opinião, como estes aspectos influenciam na sua criatividade?

**5) Como é o convívio com os colegas e como este convívio influencia na sua criatividade?**

**6) Que diferenças você observa nas suas atividades e processos ao relacionar o momento atual com o momento em que a Kiko Ferraz Studios iniciou as atividades na dublagem.**

Gatilhos:

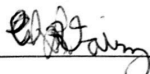
a) Houve algum tipo de melhoria na sua capacidade criativa com o tempo de nova rotina? como isto ocorreu?

**APÊNDICE 2 - AUTORIZAÇÕES DE USO DE IMAGEM****TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu Lucas Sumikowitch Maciel, CPF 01435762000, RG 7077764684, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado **"MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS"** a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de Dezembro de 2017



\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável pelo projeto



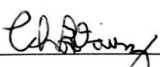
\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa

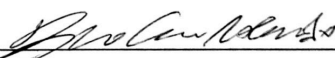
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu Bruno Carlos Machado, CPF 015379680-9, RG 7096400213, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 11 de Dezembro de 2017

  
 Pesquisador responsável pelo projeto

  
 Sujeito da Pesquisa


**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu Gabriel Goettert Schulz, CPF 033.942.170-31 RG 1102269972, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de dezembro de 2017

  
\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável pelo projeto

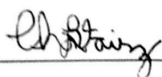
  
\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

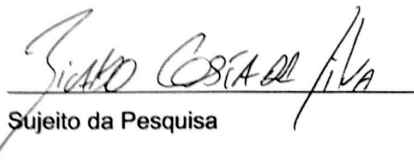
Eu Ricardo Costa da Silva, CPF 811757010-8 RG 27.740.111-2, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de maio de 2017



Pesquisador responsável pelo projeto



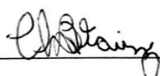
Sujeito da Pesquisa

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**


Eu Antonella Grizotti Pfluck, CPF 02767744006, RG 707881784, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de Dezembro de 2017



Pesquisador responsável pelo projeto



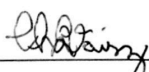
Sujeito da Pesquisa

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

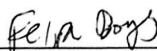
Eu Felipe Stolnik Borges, CPF 03376169d63, RG 1107099303, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de dezembro de 2017



\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável pelo projeto



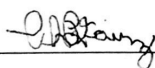
\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu RENATO ANDRÉIA GUILHERME, CPF 66794480-98, RG 6040784901,  
depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e  
benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha  
imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
(TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro  
Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam  
necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma  
das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou  
depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em  
favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está  
previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da  
Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei  
N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo  
Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de DEZEMBRO de 2017



\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável pelo projeto



\_\_\_\_\_  
Sujeito da Pesquisa



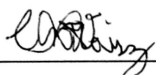
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

Eu Felipe Borges Marques, CPF 631619400-59, RG 5033007302

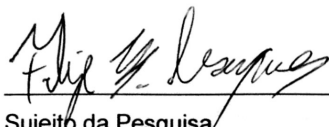
depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado "**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS**" a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de Dezembro de 2017



Pesquisador responsável pelo projeto



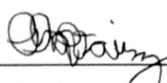
Sujeito da Pesquisa

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS**

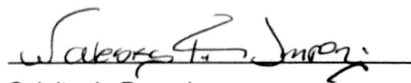
Eu WALESCA REGINA NOGUEIRA SARTOR, CPF 448024050-2 RG 1004632764, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores **Christian Langaro Vaisz e Dusan Schreiber**, do projeto de pesquisa intitulado **"MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO CRIATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUDIOVISUAL DO RS"** a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos (seus respectivos negativos) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto N.º 3.298/1999, alterado pelo Decreto N.º 5.296/2004).

Porto Alegre, 18 de Dezembro de 2017



Pesquisador responsável pelo projeto



Sujeito da Pesquisa