

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DOUTORADO EM MÍDIA E TECNOLOGIA

A criatividade no processo de produção audiovisual

Ana Heloíza Vita Pessotto

Bauru
2022

Ana Heloíza Vita Pessotto

A criatividade no processo de produção audiovisual

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, nível doutorado, da Faculdade de Arquitetura, Arte, Comunicação e Design – FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Unesp, para a obtenção do título de doutora em Mídia e Tecnologia, sob a orientação do Profº Assoc. Juliano Maurício de Carvalho.

Bauru

2022

Pessotto, Ana Heloíza Vita.

A criatividade no processo de produção
audiovisual / Ana Heloíza Vita Pessotto, 2022
294 f.

Orientador: Juliano Maurício de Carvalho

Tese (Doutorado)-Universidade Estadual
Paulista (Unesp). Faculdade de Arquitetura,
Artes, Comunicação e Design, Bauru, 2022

1. Gestão da Criatividade. 2. Motivação. 3.
Ambiente Criativo. 4. Liderança Criativa.
5.Cinema. I. Universidade Estadual Paulista.
Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e
Design. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE ANA HELOÍZA VITA PESSOTTO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN.

Aos 16 dias do mês de dezembro do ano de 2022, às 14:30 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de ANA HELOÍZA VITA PESSOTTO, intitulada **A criatividade na produção audiovisual..** A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professor Associado JULIANO MAURICIO DE CARVALHO (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professor Associado HENRIQUE CESAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO (Participação Virtual) do(a) Ciências Administrativas / Universidade Federal de Pernambuco, Professor Doutor JULIANO MENDONÇA DOMINGUES DA SILVA (Participação Virtual) do(a) Centro de Ciências Sociais - Departamento de Comunicação Social. / Universidade Católica de Pernambuco. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.



Professor Associado JULIANO MAURICIO DE CARVALHO

Área de concentração: Ambientes Midiáticos e Tecnológicos.

Linha de pesquisa: Gestão Midiática e Tecnológica.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Professor Associado Juliano Maurício de Carvalho.
Instituição: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp.

Examinador 1: Professor Doutor Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.
Instituição: Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

Examinador 2: Professor Doutor Juliano Domingues da Silva.
Instituição: Universidade Católica de Pernambuco – Unicap.

Bauru, 16 de dezembro de 2022.

PESSOTTO, Ana Heloíza Vita. **A criatividade no processo de produção audiovisual. 2022.**
(Tese de Doutorado em Mídia e Tecnologia) – FAAC – Unesp, sob orientação do professor
associado Juliano Maurício de Carvalho. Bauru: 2022.

Dedico este trabalho à minha mãe, Valkiria, que me apoiou nos meus planos mais mirabolantes e sempre foi a maior incentivadora e entusiasta da minha criatividade.

AGRADECIMENTOS

Apesar de imaginar que este seria um percurso desafiador, eu nunca poderia prever tudo que aconteceu no mundo à minha volta durante esses anos e o quanto isso impactaria em mim, no meu processo e no significado do final desta tese. Com certeza, desafio é a palavra-chave desse processo. O desafio de mergulhar na criatividade dos meus colegas de profissão. O desafio de conhecer novas áreas do conhecimento. O desafio de viver quatro anos sob um governo que desacreditava a ciência e que se dedicou ao desmonte da universidade pública. O desafio de resistir enquanto pesquisadora em um país em que a área é constantemente atacada. Quando escrevo estes agradecimentos, 688 mil brasileiros perderam suas vidas para o vírus da COVID-19, para a desinformação, para o negacionismo científico e para o ódio.

Agradeço à existência da universidade pública, que abre inúmeras possibilidades de transformação social através da educação, pois é nela que me abasteci para os anos de resistência que a intolerância e o negacionismo ainda me exigirão. Desejo que estes tempos sombrios fiquem em 2022 e que o futuro volte a ser esperançoso.

Agradeço às instituições públicas de pesquisa e às agências de fomento, e as celebro por continuarem perseverando na luta pelo desenvolvimento científico. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Agradeço à Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Unesp que me acolheu e foi minha segunda casa desde 2009, e cujos professores, servidores e colegas me instigaram e apoiaram nas mais inesperadas jornadas.

Agradeço ao meu orientador, professor Associado Juliano Maurício de Carvalho, pela oportunidade e pelo suporte acadêmico e pessoal.

Agradeço ao programa de Pós-Graduação Doutorado em Mídia e Tecnologia e aos servidores Helder Gelonezi, Caroline Etâne Bolla Ruggeri e Sílvio Decimone. Aos professores Willians Balan e Maria Cristina Gobbi, que colaboraram com o projeto na etapa de qualificação. Agradeço também aos professores que compuseram a banca de defesa desta tese: Professor Doutor Henrique César Muzzio de Paiva Barroso e Professor Doutor Juliano Domingues da Silva.

Agradeço aos meus colegas do Lecotec, Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia, Educação e Criatividade, espaço de troca onde pude dividir meus processos e descobertas de pesquisa, ouvir e aprender com as experiências de outros pesquisadores. Agradeço ao André Luís Lourenço e ao João Guilherme D'Arcadia pela paciência em dividir

comigo suas experiências com o Conselho de Ética. Agradeço à Verena Pereira, com quem tive tantas conversas sobre o processo científico e a vida, junto a quem encontrei uma escuta atenta e carinhosa.

Agradeço aos membros do Plano Conjunto – Coletivo de Produção Audiovisual de Bauru, aos sindicatos e associações de produtores de audiovisual e aos 57 profissionais que participaram desta investigação. Aos entrevistados em profundidade que dispuseram horas de seus dias para compartilhar comigo um pouco de suas experiências e seus processos criativos e aos que dedicaram tempo para responder ao questionário da entrevista estruturada. Espero poder gerar contribuições que permitam a criação de ambientes que estimulem a criatividade de vocês.

Agradeço à Cláudia, que me deu suporte psicológico para que este trabalho fosse finalizado.

Agradeço à Gabriela Brandão, que acreditou no meu potencial enquanto desenvolvedora e me ajudou a desvendar, em poucas horas, a programação em linguagem R que deu origem aos gráficos que representam os dados coletados em escala Likert apresentados neste relatório. Agradeço aos meus mais queridos amigos que colaboraram de forma pessoal ou acadêmica para que esse processo fosse finalizado. Obrigada, Luiza, Leandro, Fernanda, Victor Val, Rene, Paula, Octávio, Caio Pessotto, Caio Chagas, Monique, Luís Miguel, Ari, Gabs, Ferdi, Larissa, Amanda, Maria Eduarda e Damaris por me ouvirem e me ajudarem a entender que, no final, até que tudo isso fazia sentido. Obrigada, Dani, pelo ombro amigo sempre disponível e pela compreensão. Obrigada, Eloísa, pelas horas e horas de conversa, pelo acolhimento, por me tranquilizar quando foi necessário. Agradeço aos meus amigos Bruno Jareta, Felipe de Oliveira Matheus e Juliano Souza, que já passaram pelo doutorado e me ajudaram a ter esperança de que era possível.

Agradeço à Yara, que me abraçou quando precisei, que esteve ao meu lado, me apoiando nas horas mais difíceis.

Agradeço à Liene e ao André, amigos amados que me inspiram, nos quais encontrei a identificação e um refúgio seguro, que fizeram os finais de semana do isolamento menos solitários através de encontros on-line. Agradeço à Maitê e à Melina, suas herdeiras, duas pequenas que trouxeram alegria para os dias mais difíceis.

Agradeço ao meu grande amigo Glauco Madeira de Toledo, que, em momentos de desnorteio, caridosamente me ajudou a reencontrar o caminho, assim como faz desde 2010, quando identificou na minha curiosidade um potencial para a pesquisa. Foi o representante dos

produtores de audiovisual que esteve sempre presente nos bastidores dessa investigação me fazendo questionamentos instigantes. Obrigada por ser um ótimo interlocutor intelectual.

Agradeço, especialmente, ao meu companheiro de vida, Pedro Santoro Zambon, que não desistiu de mim, que incentivou meu ingresso e minha manutenção no doutorado, apesar de tantos obstáculos. Doou horas e horas, das mais inusitadas e, às vezes, até mesmo inadequadas, para me ouvir e discutir comigo sobre criatividade. As conclusões destas conversas estão distribuídas por essa tese. Foi paciente durante todo esse processo. Foi meu melhor amigo e me deu todo o suporte emocional necessário durante esses difíceis últimos cinco anos. É a pessoa que está ao meu lado neste momento me encorajando na escrita destas últimas palavras. Obrigada, Pedro, sem você essa tese talvez não existisse.

Agradeço meu pai e ao meu irmão, pois só nós sabemos o que nos aconteceu nos últimos anos e como encontramos forças para superar.

Agradeço às minhas tias, aos meus primos e primas, à minha avó, aos meus sogros e ao meu cunhado por acreditarem em mim.

O caminho de um doutorado é transformador. Foi tão mágico quanto assustador observar o universo intelectual se ampliando na frente dos meus olhos. O doutorado me fez avaliar cada etapa do meu processo criativo, tanto de pesquisa quanto de produção, com picos de animação, caos, frustração e descobertas. Durante esse período, tive a sorte de ser acalentada pelo meu próprio objeto. Neste momento, fecho o ciclo que iniciei anos atrás em um mergulho intenso na criatividade humana, tema que descobri ser uma mistura de uma câmera escura com a caixa de pandora. Quando entrei nessa jornada, eu era outra pessoa, assim como o mundo ao meu redor. Precisei me adaptar ao que mudou e à ausência da mulher mais disciplinada que eu já conheci, grande defensora da educação e que, mesmo sem estar presente fisicamente, se faz presente em todo esse processo. Finalizo agradecendo à minha mãe, Valkiria, minha inspiração, porque o olhar dela para a educação e a ciência foi essencial para que eu chegasse até aqui.



“Para chatear os imbecis
Para não ser aplaudido depois de sequências, dó de peito
Para viver a beira do abismo
Para correr o risco de ser desmascarado pelo grande público
Para que conhecidos e desconhecidos se deliciem
Para que os justos e os bons ganhem dinheiro,
sobre tudo eu mesmo
Porque de outro jeito a vida não vale a pena
Para ver e mostrar o nunca visto
O bem e o mal, o feio e o bonito
Porque vi “Simão no deserto”
Para insultar os arrogantes e poderosos
Quando ficam como cachorros dentro d’água
no escuro do cinema
Para ser lesado em meus direitos autorais.”

Adriana Calcanhotto, “Por que você faz cinema?”

PESSOTTO, Ana Heloíza Vita. **A criatividade no processo de produção audiovisual. 2022.** (Tese de Doutorado em Mídia e Tecnologia) - FAAC - Unesp, sob orientação do professor associado Juliano Maurício de Carvalho. Bauru: 2022.

RESUMO

O principal insumo do setor audiovisual é a criatividade. O valor agregado dos produtos gerado por ele, está, portanto, concentrado no processo criativo. A presente pesquisa investiga quais fatores influenciam, estimulam ou inibem a potencialidade da criatividade no processo de produção audiovisual, bem como sua relação com as características do setor e a carreira nesta área. A investigação é qualitativa, baseia-se no estruturalismo e utiliza as técnicas de revisão bibliográfica narrativa, entrevista semiaberta em profundidade e entrevista estruturada. Teoricamente, a pesquisa é fundamentada nos conceitos de criatividade, gestão da criatividade e *frameworks* de processos criativos de abordagens sistêmicas. Adota-se o modelo dinâmico do processo criativo composto por domínio, campo e indivíduo. Este último elemento é compreendido pela Teoria dos Componentes da Criatividade Individual, composta por *expertise*, pensamento criativo e motivação. A análise de conteúdo dos dados coletados se dá através do instrumento de análise composto por variáveis teoricamente validadas a partir dos fatores motivação, ambiente e liderança. Foram entrevistados em profundidade nove profissionais do audiovisual que ocupam os cargos de produção, roteiro e direção. Buscou-se assimilar a percepção dos líderes sobre a criatividade. Os questionários on-line receberam 48 respostas válidas de profissionais que atuam em diversas funções do audiovisual. Foi constatado, a partir dos padrões de recorrência da investigação, que profissionais do audiovisual são intrinsecamente motivados, principalmente pela paixão, pela autossatisfação, pela autoexpressão, pelo senso de propósito e pelo desafio. A criatividade deles é influenciada pela relação com os colegas de trabalho e com os líderes, que pode ser positiva quando estes ouvem os subordinados, fornecem *feedbacks* construtivos e criam um espaço de confiança mútua entre os membros da equipe. Tempo adequado para execução de tarefa e prazos são condições favoráveis a criatividade dos profissionais. Jornadas longas de trabalho e falta de tempo para lazer são obstáculos para o alcance do potencial criativo. Os profissionais do audiovisual não trabalham motivados pelo dinheiro, mas o fator salário tem potencial de influência sobre a criatividade quando entendido como uma forma de valorização de seu trabalho, permitindo que os trabalhadores possam dedicar-se ao projeto. O orçamento para o projeto pode ser um estímulo ou inibidor da criatividade, dependendo do contexto de trabalho e da produção a ser

realizada. A complexidade da cadeia, o trabalho interdependente, o custo de produção, o risco de investimento, a necessidade de balancear os interesses criativos com os interesses econômicos, a organização, a estrutura ao redor de projetos, a concentração das oportunidades no reduzido centro da indústria, a contratação por indicação, os isolamentos físico e temporal gerados pelos projetos, a alta demanda de trabalho e as longas jornadas de trabalho são características do audiovisual que influenciam a relação dos profissionais com os fatores que estimulam e inibem a criatividade. Conclui-se que é possível identificar quais são os fatores que influenciam positiva e negativamente a criatividade, quais estão presentes e quais estão ausentes em determinado projeto de produção audiovisual e, a partir da compreensão de cada um deles e das relações entre eles, desenvolver estratégias para estimular a criatividade dos profissionais de uma equipe.

Palavras-chave: Gestão da Criatividade. Motivação. Liderança criativa. Ambiente criativo. Cinema.

PESSOTTO, Ana Heloíza Vita. **The creativity in audiovisual production process. 2022.** (Tese de Doutorado em Mídia e Tecnologia) - FAAC - Unesp, sob orientação do professor associado Juliano Maurício de Carvalho. Bauru: 2022.

ABSTRACT

The primary input of the audiovisual sector is creativity. Therefore, the added value of the products it generates is concentrated in the creative process. The present research investigates which factors influence, stimulate or inhibit the potential of creativity in the audiovisual production process and its relationship with the characteristics of the sector and the career in this area. The investigation is qualitative, based on structuralism, and uses the techniques of narrative literature review, in-depth semi-open interview, and structured interview. Theoretically, the research is based on the concepts of creativity, creativity management, and creative process frameworks of systemic approaches. The dynamic model of the creative process is adopted, composed of the domain, field, and individual. This last element is understood by the Theory of Components of Individual Creativity, composed of expertise, creative thinking, and motivation. The content analysis of the collected data takes place through the analysis instrument composed of theoretically validated variables from the motivation, environment, and leadership factors. Nine audiovisual professionals who occupy the positions of production, script, and direction were interviewed in depth. We sought to assimilate the leaders' perception of creativity. The online questionnaires received 48 valid responses from professionals who work in various audiovisual functions. From the investigation's recurrence patterns, it was found that audiovisual professionals are intrinsically motivated, mainly by passion, self-satisfaction, self-expression, a sense of purpose, and challenge. Their creativity is influenced by their relationship with co-workers and leaders, which can be positive when they listen to subordinates, provide constructive feedback, and create a space of mutual trust among team members. Adequate time for task execution and deadlines are favorable conditions for the creativity of professionals. Long working hours and lack of leisure time are obstacles to reaching creative potential. Audiovisual professionals do not work motivated by money. Still, the salary factor can influence creativity, allowing workers to dedicate themselves to the project and, when understood as a way of valuing their work. The budget for the project can be a stimulus or an inhibitor of creativity, depending on the work context and the production to be carried out. The complexity of the chain, the interdependent work, the cost of production, investment risk, the need to balance creative interests with economic interests, the organization, the structure around projects, the concentration of opportunities in the reduced center of the industry, hiring by appointment, the physical and temporal isolation generated by the projects,

high work demand, long working hours, are audiovisual characteristics that influence the relationship of professionals with the factors that stimulate and inhibit creativity. It is concluded that it is possible to identify which factors positively and negatively affect creativity are present and which are absent in a given audiovisual production project. From the understanding of each of them and the relationships between them, develop strategies to stimulate the creativity of the professionals of a team.

Keywords: Creativity management. Motivation. Creative leadership. Creative environment. Film Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação da Abordagem Múltipla da criatividade.....	19
Figura 2 - Teoria dos Componentes da Criatividade Individual	21
Figura 3 - Modelo Sistêmico da Criatividade.....	23
Figura 4 - Conceito Teórico de Gestão da Criatividade.....	30
Figura 5 - Motivação e motivadores	41
Figura 6 - Framework do Processo de Pensamento Reflexivo.....	55
Figura 7 – Framework do Processo Criativo de Wallas (1926)	57
Figura 8 – Framework da Criatividade de Csikszentmihalyi (1996)	60
Figura 9 – Framework de Componentes da Criatividade de Amabile (1983).....	62
Figura 10 - A cadeia de valor do projeto de filme independente: mostrado verticalmente para demonstrar os tipos de interação.....	71
Figura 11 - Cadeia de Valor Ramificada do Audiovisual.....	73
Figura 12– Estrutura de Equipe Grande de Produção Cinematográfica.....	87
Figura 13 – Estrutura de Equipe Pequena de Produção Cinematográfica.....	88
Figura 14 - Perfil dos respondentes do questionário por identidade de gênero e faixa etária ..	102
Figura 15 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao tempo de atuação no setor audiovisual.....	103
Figura 16 - Perfil dos respondentes do questionário quanto à área de atuação no audiovisual	104
Figura 17 - Perfil dos respondentes do questionário quanto à região de atuação no audiovisual	104
Figura 18 – Perfil dos respondentes do questionário fechado quanto aos tipos de produções audiovisuais com que trabalham.....	105
Figura 19 - Perfil dos respondentes do questionário fechado quanto as funções executadas no audiovisual.....	106
Figura 20 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao número de equipes de produções comerciais de que fizeram parte.....	107
Figura 21 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao tipo de contratação.....	108
Figura 22 - Diagrama da estrutura de análise das questões diretas.....	109
Figura 23 - Diagrama da estrutura de análise das perguntas relacionais	110
Figura 24 - Respostas gerais do questionário em escala de frequência	112
Figura 25 - Profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos	114
Figura 26 - Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como muito abaixo do adequado.....	117
Figura 27- Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como pouco abaixo do adequado	119
Figura 28 - Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como adequados.....	121
Figura 29 - Comparação entre as respostas dos profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre separados por avaliação do orçamento	123
Figura 30 - Fatores condicionantes para a manifestação da criatividade do profissional na produção audiovisual segundo escala de frequência.....	139
Figura 31 - Principais motivadores intrínsecos dos profissionais do setor audiovisual	155
Figura 32 - Relação de Influência positiva dos motivadores na criatividade dos profissionais do audiovisual.....	165
Figura 33 – Dimensões do fator dinheiro na produção audiovisual.....	167

Figura 34 - Dimensões do fator tempo na produção audiovisual	184
Figura 35 – Fatores de um ambiente favorável à criatividade no audiovisual	204
Figura 36 – Líder criativo no audiovisual	210
Figura 37– Características de colegas de trabalho que estimulam a criatividade no setor audiovisual.....	211
Figura 38 - Fatores que estimulam a criatividade dos profissionais no setor audiovisual	214
Figura 39 - Obstáculos à criatividade dos profissionais no setor audiovisual.....	217
Figura 40 - Diagnóstico do potencial criativo	218

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis explicativas de análise dos dados	9
Quadro 2 - Teorias e Abordagens de estudos da Criatividade	12
Quadro 3 - Cinco Estágios da Teoria de Gestão	26
Quadro 4 - Princípios da Gestão da Criatividade.....	28
Quadro 5 - Grade gerencial	31
Quadro 6 - Características do indivíduo criativo	34
Quadro 7 - Características de um ambiente favorável à criatividade	46
Quadro 8 - Influências positivas e negativas da liderança na criatividade	53
Quadro 9 - Frameworks relacionados ao processo criativo	64
Quadro 10 - Estágio das carreiras sem fronteiras em projetos em rede.....	92
Quadro 11 - Variáveis explicativas motivação	132
Quadro 12 - Variáveis explicativas de ambiente.....	133
Quadro 13 - Variáveis explicativas de liderança	134
Quadro 14 - Perfil dos entrevistados das entrevistas semiabertas em profundidade	136

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	CONTEXTO SANITÁRIO: PANDEMIA DE COVID-19.....	4
1.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	6
1.2.1	Instrumentos de análise.....	8
2	CRIATIVIDADE E GESTÃO DA CRIATIVIDADE.....	10
2.1	TEORIAS E ABORDAGENS DOS ESTUDOS DE CRIATIVIDADE.....	11
2.1.1	Abordagem Múltipla da Criatividade.....	18
2.2	GESTÃO DA CRIATIVIDADE.....	25
2.2.1	O indivíduo Criativo.....	31
2.2.2	Motivação.....	35
2.2.2.1	<i>Influência da Motivação na Criatividade.....</i>	<i>39</i>
2.2.3	Ambiente Criativo.....	43
2.2.4	Liderança Criativa.....	47
2.3	ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO.....	54
2.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	64
3	SETOR AUDIOVISUAL.....	66
3.1	PANORAMA: CRIATIVIDADE E MERCADO.....	66
3.2	CADEIA DE VALOR DO SETOR AUDIOVISUAL DE ENTRETENIMENTO.....	69
3.2.1	Desenvolvimento.....	75
3.2.2	Financiamento e Pré-venda.....	76
3.2.3	Produção.....	78
3.2.4	Venda e Licenciamento.....	79
3.2.5	Distribuição, exploração e exibição.....	80
3.2.6	Consumo.....	83
3.3	O TRABALHO CRIATIVO NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL.....	85
3.3.1	A equipe na produção audiovisual.....	86
3.3.2	Carreiras sem fronteiras e projetos em rede na produção audiovisual.....	90

3.3.3 Carreiras sem fronteiras e a precarização do trabalho.....	97
4 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	100
4.1 DESCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	101
4.2 AMOSTRAGEM: PERFIL DOS RESPONDENTES.....	101
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	108
4.3.1 Profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos.....	113
4.3.1.1 <i>Relação entre o orçamento e a criatividade.....</i>	<i>116</i>
4.3.1.2 <i>Síntese sobre a relação entre orçamento e criatividade.....</i>	<i>122</i>
4.3.2 Profissionais que nunca ou quase nunca se sentem criativos.....	124
4.3.2.1 <i>Síntese sobre profissionais que nunca ou quase nunca se sentem criativos.....</i>	<i>127</i>
4.4 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO PROCESSO METODOLÓGICO: QUESTIONÁRIO	127
5 CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL: ENTREVISTAS SEMIABERTAS EM PROFUNDIDADE.....	130
5.1 INSTRUMENTO DE ANÁLISE.....	130
5.2 AMOSTRAGEM: PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	135
5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS: FATORES CONDICIONANTES PARA A CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL.....	137
5.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	140
5.4.1 Motivação.....	141
5.4.1.1 <i>Motivação Intrínseca.....</i>	<i>142</i>
5.4.1.2 <i>Motivação Extrínseca.....</i>	<i>156</i>
5.4.1.3 <i>Síntese sobre Motivação.....</i>	<i>164</i>
5.4.2 Ambiente.....	165
5.4.2.1 <i>Dinheiro.....</i>	<i>166</i>
5.4.2.2 <i>Tempo.....</i>	<i>184</i>
5.4.2.3 <i>Equipe.....</i>	<i>197</i>
5.4.2.4 <i>Síntese de Ambiente.....</i>	<i>203</i>
5.4.3 Liderança.....	204
5.5 RESULTADOS: ESTÍMULOS E OBSTÁCULOS À CRIATIVIDADE NO SETOR AUDIOVISUAL.....	211

5.6 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO PROCESSO METODOLÓGICO: ENTREVISTAS SEMIABERTAS.....	219
6 CONCLUSÃO.....	221
REFERÊNCIAS.....	230
APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	241
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE.....	244
APÊNDICE C – CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....	263
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIABERTA COM OS PROFISSIONAIS QUE ATUAM COMO PRODUTORES, DIRETORES E/OU ROTEIRISTAS EM OBRAS AUDIOVISUAIS.....	264
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	266
APÊNDICE F – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES DE 1 A 6.....	268
APÊNDICE G – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 7 A 12.....	269
APÊNDICE H – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 13 A 18.....	270
APÊNDICE I – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 19 A 24.....	271
APÊNDICE J – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 25 A 30.....	272
APÊNDICE K – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 31 A 33.....	273

1 INTRODUÇÃO

O audiovisual é compreendido como parte das Indústrias Criativas (ICs), as quais são compostas por setores cujo principal insumo é a criatividade, e que são organizadas para aproveitar e capturar o valor de mercado deste fenômeno humano (JONES *et al.*, 2015, p.3), transformando-o em projeto econômico (GREFFE, 2015, p.16). Suas atividades geram, potencialmente, direitos de propriedade intelectual e envolvem a relação entre setores artísticos, industriais e de serviços (UNCTAD, 2010, p.8).

Uma vez que as Indústrias Criativas têm ganhado cada vez mais importância na economia, Howkins (2013) aposta na possibilidade delas se tornarem “a forma econômica dominante do século XXI”. Entre seus argumentos estão: (a) a satisfação das necessidades básicas, que levariam o ser humano à busca de novas necessidades, incluindo prazer emocional e intelectual; (b) a automação das atividades manufatureiras que diminuem a demanda por mão de obra humana, fazendo com que os jovens se encaminhem para novos mercados; e c) a sedução que as atividades criativas despertam, em vista do estilo de vida que proporcionam e da remuneração acima da média.

As Indústrias Criativas já têm apresentado um crescimento mais acelerado do que de outros setores em diversos países (UNCTAD, 2010, p.23), incluindo no Brasil (UNCTAD, 2018, p.31), onde tiveram uma participação média, de 2013 a 2017, de 2,62% do PIB nacional, e de 2017 a 2020, de 2,91%. Em 2020, o setor movimentou, no país, R\$ 217,4 bilhões, valor comparável à produção total do setor de construção civil e superior à produção total do setor extrativista mineral, e contava com 935 mil profissionais formalmente empregados (FIRJAN, 2022, p.8). As ICs também são responsáveis por considerável impacto social ao contribuir para a geração de empregos, inclusão social e para o bem-estar psicológico do indivíduo (UNCTAD, 2010, p.24).

O relatório internacional sobre economia criativa da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) de 2018 apontou o audiovisual como um setor de destaque de expansão, ao lado de moda e design (UNCTAD, 2018, p.31-32). Segundo levantamento da Ancine, em 2018, o audiovisual foi o 5º setor mais relevante para o PIB do país. Em 2019, o PIB do audiovisual registrado no Brasil foi de R\$ 27,5 bilhões (ANCINE, 2019). O estudo realizado pela Spcine¹ sobre o Impacto Socioeconômico no setor Audiovisual de 2015 a 2021, na cidade de São Paulo, apontou que o audiovisual teve impacto econômico

¹ Empresa de cinema e audiovisual de São Paulo.

direto na vida de 1,5 milhão de paulistanos, gerando 210 mil empregos diretos e mais 290 mil empregos indiretos, além de movimentar R\$5 bilhões diretamente e mais de R\$ 6 bilhões indiretamente.

O destaque do setor audiovisual na economia brasileira e o fato de a produção intangível ser o paradigma da economia do futuro (FIRJAN, 2022, p.6) evidenciam a relevância de estudos direcionados à produção do setor. O processo criativo é o responsável por converter uma ideia criativa em um produto criativo e é, portanto, onde se concentra o valor agregado dos produtos gerados por estas indústrias. O interesse por ele tem, entre suas motivações, uma claramente prática: o fato de que o processo criativo está ligado à criação e que conhecê-lo e aperfeiçoá-lo pode aumentar a sua eficiência (GHISELIN, 1954, p.2). Como aponta Firjan (2022, p.13), as empresas têm investido em inovações tecnológicas, pesquisa, desenvolvimento, bem como na elaboração de estratégias que promovam geração de ideias capazes de impactar positivamente na produtividade dos trabalhadores, já que isso gera uma redução dos custos e maximiza o retorno financeiro.

Visto que não existe criatividade sem o indivíduo (AMABILE, 1997), e que as ocupações criativas são as menos suscetíveis a substituição pela automação (FIRJAN, 2022, p.69), o trabalho criativo é um dos fatores mais importantes e valiosos para o audiovisual (FIRJAN, 2022, p. 6). A abordagem múltipla da criatividade aponta para a centralidade do indivíduo no processo criativo sempre em integração com os fatores psicossociais que o rodeiam (AMABILE, 1996; STERNBERG & LUBART, 1991; CSIKSZENTMIHALYI, 1996). Propõem-se análises e modelos de gestão que consideram o papel do ambiente, da motivação e da liderança na influência, positiva ou negativa, sobre a criatividade dos profissionais. A gestão da criatividade é planejada para ampliar o potencial criativo de um grupo (MUZZIO, 2017), levando em consideração o impacto destes fatores e a sua manipulação.

O questionamento que orienta a investigação é: Quais são os fatores que influenciam a criatividade dos profissionais do audiovisual e como se dá essa influência? A pesquisa objetiva examinar quais são os principais fatores que influenciam, motivam ou inibem a criatividade dos profissionais durante o processo de produção audiovisual, através da revisão bibliográfica narrativa sobre a criatividade e a gestão da criatividade, da caracterização do setor audiovisual e do trabalho criativo no setor e da categorização dos principais fatores que influenciam a produção audiovisual baseada na pesquisa aplicada.

A hipótese da investigação é de que existem aspectos do setor do audiovisual que influenciam sua potencialidade criativa, incluindo a complexidade da cadeia, as características

do trabalho e a tensão entre as dimensões artísticas e comerciais existentes na configuração deste setor.

A presente pesquisa tem possibilidade de impactar o setor audiovisual no âmbito organizacional, relacionado ao processo de produção, sistematizando um conhecimento estratégico sobre as condições que favorecem a criatividade, resultando na concretização de produtos criativos. Assim, o setor pode ser afetado também no âmbito econômico, considerando-se a criatividade enquanto fator de competitividade entre empresas.

As conclusões, os perfis traçados dos profissionais criativos e as entrevistas realizadas nesta pesquisa podem colaborar com a construção de conhecimento na área e seu ensino nas instituições de formação profissional, com a intenção de gerar transformações na cultura da indústria audiovisual.

Os resultados deste trabalho também podem contribuir para o desenvolvimento da Indústria Audiovisual Brasileira, instrumentalizando agentes públicos e privados no agendamento, na pauta e a na elaboração de políticas nos âmbitos de políticas culturais e de desenvolvimento econômico para o setor audiovisual, e das Indústrias Criativas, a partir da perspectiva da criatividade.

A investigação dialoga com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), tendo a preocupação de colaborar com o objetivo 8, de “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos” (ONU, 2015), e com o objetivo 9, de “construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação” (ONU, 2015).

Compreende-se, entretanto, que, apesar das potencialidades das Indústrias Criativas apontadas anteriormente, essa perspectiva sobre a relação do fenômeno da criatividade com a produção de mercadorias e serviços também apresenta questões sociais que tornam necessário o destaque de algumas considerações e reflexões críticas que devem permear a leitura deste relatório de pesquisa.

Diversos autores se posicionam criticamente em relação às Indústrias Criativas por partirem da centralidade das lógicas econômicas da criatividade e da cultura, distanciando-as da sua lógica e de seu papel social (ZALLO, 2008). Assim, a incorporação da criatividade pelo mercado tornaria o profissional um explorado pelo capital, pois seu desejo de criação torna-se suscetível à organização e ao comando, ao passo que a criatividade não é compreendida como uma atividade de trabalho, dado seu prazer não laborioso (BROUILLETTE, 2009, p.143). Esse processo contribuiria para a precarização do trabalho do profissional criativo.

A distribuição de renda nas Indústrias Criativas é concentrada e desigual, com a maior parte dela dividida entre uma menor fatia de profissionais que estão no centro da indústria e usufruem de condições privilegiadas e maior quantidade de oportunidades de trabalho, com maiores cachês, enquanto a maioria dos trabalhadores fica com a menor parcela da renda (FIRJAN, 2022, p. 73). O setor é marcado pela informalidade e por condições de trabalho precárias (FIRJAN, 2022).

1.1 CONTEXTO SANITÁRIO: PANDEMIA DE COVID-19

Cabe destacar que esta pesquisa foi realizada entre os anos de 2018 e 2022, um período marcado por incertezas para o setor criativo e de produção audiovisual, por questões políticas, econômicas e sanitárias. Inclui-se nesses fatores: impactos do processo de impeachment da presidenta Dilma Rousseff (2016), que desencadeou a polarização política no país; o mandato do presidente Michel Temer (2016-2018); o mandato do presidente Jair Messias Bolsonaro (2019-2022); e a pandemia de COVID-19 (2020-), causada pelo coronavírus².

Com a deflagração da pandemia de COVID-19 no ano de 2020, instituições internacionais de saúde e gestores públicos desenvolveram protocolos sanitários que se basearam no distanciamento social e na restrição à circulação dos cidadãos para reduzir o risco de contaminação pelo coronavírus, o que gerou a medida de paralisação de algumas atividades e a adaptação de outras ao contexto de distanciamento, principalmente através de atividades remotas.

A adoção destas medidas ocasionou o aumento de consumo de produtos de entretenimento não presenciais, sobretudo conteúdos digitais no formato audiovisual (vídeos e jogos). Segundo a pesquisa *Target Group Index Flash Pandemic* (2020), os consumidores assistiram a 66% mais vídeos on-line gratuitos e a 56% mais vídeos em plataformas pagas no período de isolamento do que no período pré-pandêmico. Houve um aumento de 34% para 43% na contratação de serviços pagos de vídeo durante a pandemia (CETIC, 2020). A plataforma de *streaming* Netflix ganhou mais de 10 milhões de assinantes no segundo trimestre

² Todos esses eventos foram citados pelos entrevistados das entrevistas semiabertas em profundidade.

de 2020 (UOL, 2020)³ e a Globo Play, no primeiro semestre de 2020, superou em 2,5 vezes os assinantes que conquistou no mesmo período de 2019 (RIBEIRO, 2020)⁴.

Os modelos de consumo presencial de audiovisual tiveram que se adaptar e encontrar formas alternativas de exibição e monetização, tendo em vista que as salas de exibição de cinema permaneceram fechadas durante o período de março até setembro de 2020 em diversas cidades brasileiras⁵. Foram identificadas as seguintes estratégias: a) os cinemas *drive-ins*; b) estreia direto nos serviços de vídeo sob demanda; c) aluguel e venda digital de filmes como meio de alcançar a arrecadação que poderiam ter com as salas de cinema; e d) adiamento de estreias até a reabertura dos cinemas (PESSOTTO & CARVALHO, 2020). No Brasil, a bilheteria das salas de cinema caiu mais de 70% no ano de 2020 em relação à 2019 (ANCINE, 2020). Os festivais de cinema optaram entre o cancelamento da edição, adiamento do evento ou realização de uma edição on-line, por meio de *streaming*, com exibições em plataformas de vídeo, como YouTube, *sites* próprios ou serviços contratados de vídeo sob demanda (PESSOTTO, CARVALHO, 2020; p. 92-93; CIRINO e CANUTO, 2021, p. 271).

Embora os conteúdos audiovisuais tenham tido vantagens por poderem ser consumidos por meio de mídias eletrônicas, o desenvolvimento e produção deles sofreu grande impacto da paralisação das atividades presenciais, do distanciamento social e da crise econômica, ocasionando interrupção nas gravações de materiais de diversas naturezas e transformações nas formas de trabalho (FIRJAN, 2022, p.8).

O audiovisual, assim como outros setores culturais, teve sua empregabilidade e produtividade afetadas. Houve desaceleração no ritmo da produção de filmes e séries, com adiamentos e cancelamentos, gerando desemprego. Os profissionais do setor contaram com ações de instituições que desenvolveram fundos com o objetivo de apoiar a comunidade na retomada gradual da produção audiovisual.

A Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (Apro), o Sindicato da Indústria do Audiovisual do Estado de SP (Siaesp) e o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual de SP, RS, MT, MS, GO e DF (Sindcine) criaram o Fundo de Amparo aos Técnicos do Audiovisual para Segurança Alimentar, que arrecadou e distribuiu

³ Netflix ganhou mais de 10 milhões de assinantes no mundo durante a pandemia. Disponível em: <<https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/16/netflix-ganhou-mais-de-10-milhoes-de-assinantes-no-mundo-durante-a-pandemia.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 10 ago.2021.

⁴ Globoplay tem 2,5 vezes mais assinantes durante a pandemia do que em 2019. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/entretenimento/globoplay-tem-25-vezes-mais-assinantes-durante-a-pandemia-do-que-em-2019-166725/>>. Acesso em: 10 ago.2021.

⁵ Na cidade do Rio de Janeiro a reabertura das salas de cinema foi autorizada, com o funcionamento da bomboniere, a partir de 1º de outubro. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/cultura/rio-de-janeiro-reabre-cinemas-em-outubro-veja-protocolos/>>. Acesso em: 10 ago.2021.

cestas básicas para os profissionais técnicos do audiovisual, área do setor que se mostrou mais economicamente vulnerável durante a pandemia.

O Instituto de Conteúdos Audiovisuais Brasileiros – ICAB⁶ foi responsável pela gestão de cinco fundos direcionados a profissionais e empresas do audiovisual no Brasil⁷: 1. Fundo Emergencial de Alívio COVID-19 (junho de 2020), que contou com aportes da Netflix; 2. Fundo Outubro Rosa⁸ (outubro de 2020), destinado exclusivamente às profissionais do setor e financiado pela VIACOMCBS; 3. Fundo de Volta aos Sets⁹ (março de 2021), voltado para a retomada das filmagens no Brasil através da garantia à segurança dos profissionais no set, com o apoio da *Sony Pictures Entertainment*, por meio do *Sony Global Relief Fund*; 4. Fundo de Apoio para técnicos de Cinema e Publicidade, em parceria com o SINDCINE e 5. Fundo Amazon Studios e Prime Video (março de 2021).

No segundo semestre de 2022, período em que esta tese está sendo finalizada, o setor audiovisual brasileiro está em um acelerado processo de retomada do ritmo de produção.

1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação fundamenta-se na corrente estruturalista, segundo a qual os fenômenos sociais são organizados e compreendidos enquanto estruturas mentais (representações) compostas por elementos comparáveis, e a modificação de um elemento acarreta mudanças em outros elementos deste conjunto. O cerne do modelo estruturalista é a relação e não o objeto isolado e observado em sua individualidade (RICHARDSON, 2012). Para Lévi-Strauss (1980, p. 321), “o estruturalista tem por tarefa identificar e isolar os níveis de realidade que tem um valor estratégico do ponto de vista em que ele se coloca”. O estudo se direciona aos elementos, às suas propriedades e “ao conjunto de estados e transformações possíveis pelos quais estes elementos e relações podem passar” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 146).

⁶ “O grupo de profissionais que integram os diferentes níveis de atuação no Instituto de Conteúdos Audiovisuais Brasileiros (ICAB) é constituído por gestores, produtores e educadores de referência no mercado nacional e internacional. São especialistas em suas áreas de atuação com características multidisciplinares e talentos individuais que contribuem continuamente para o desenvolvimento e capacitação do segmento audiovisual brasileiro. No ICAB estes profissionais visam contribuir para ampliação do conhecimento, a conexão com o mercado e a contínua qualificação de profissionais experientes e iniciantes, pesquisadores e estudantes universitários do setor audiovisual e áreas correlatas”. Disponível em: <<https://www.icabrasil.org/2016/index.php/quem-somos.html>>.

⁷ Disponível em: <<https://icabrasil.org/fundorecuperacao/sobre-o-icab/>>.

⁸ Disponível em: <<https://www.icabrasil.org/2016/index.php/mediateca-reader/inscricoes-encerradas-para-o-fundo-audiovisual-outubro-rosa.html>>.

⁹ Disponível em: <<http://showmethefund.co/de-volta-aos-sets/>>.

O estruturalismo teve como um de seus impulsos primários o esforço de criar uma ponte entre teoria e prática, considerando tanto os aspectos empíricos quanto os teóricos, com o propósito de elaborar modelos arquetípicos de explicação e ao mesmo tempo de previsão das consequências das transformações. São características do estruturalismo: a) a subjetividade a-histórica; b) a procura por estruturar fenômenos; c) o estudo das relações entre os elementos (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 140).

A comprovação empírica do modelo, ou seja, a demonstração de que é possível, pode ser paramétrica, não paramétrica, ou, até mesmo, uma simples documentação de ocorrências (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 150). Thiry-Cherques (2006) exemplifica a composição de uma aplicação da abordagem estruturalista nas ciências da gestão.

Como disciplina, procuramos focar as resultantes (outputs) da atividade (social) do campo observado. Uma vez reconhecidas estas resultantes, identificamos as operações que as produzem. Por exemplo, podemos descrever uma estrutura de decisão considerando os elementos chave da decisão, os elementos secundários, os participantes, os interferentes, os não participantes do processo decisório, etc. (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 147-148).

Ou seja, “consiste em examinar as condições que tornam possível a estrutura passar de um estado a outro, mediante a mudança de elementos, sem alterar o sistema estrutural” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 146).

A pesquisa qualitativa (POUPART *et al*, 2008; RICHARDSON, 2012) aqui apresentada investiga quais são os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a percepção de criatividade dos profissionais do audiovisual, bem como as relações que se estabelecem entre eles.

A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica narrativa sobre criatividade e gestão da criatividade, com destaque para a abordagem múltipla da Psicologia Social sobre o tema, as características do setor e das carreiras no audiovisual. A pesquisa aplicada utilizou as técnicas de entrevista semiaberta em profundidade e entrevista estruturada (DUARTE, 2009). Como proposto pelo estruturalismo (LÉVI-STRAUSS, 1980), utilizou a revisão bibliográfica teórica como base norteadora da investigação, direcionando o desenvolvimento do roteiro da entrevista semiaberta e do questionário¹⁰ da entrevista

¹⁰ Tanto o Roteiro de Entrevista quanto o Questionário On-line foram submetidos e tiveram sua aplicação aprovada pelo Comitê de Ética da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design - FAAC. CAAE: 56203021.3.0000.5663. O parecer do Comitê de Ética é o apêndice A deste relatório.

estruturada e como fundamentação para a triangulação dos dados coletados na pesquisa aplicada com as definições apontadas pela teoria.

A entrevista semiaberta em profundidade teve duração média de 90 minutos, foi realizada em formato on-line, oral e aplicada em nove profissionais que atuam nas funções de direção, roteiro e produção no setor audiovisual brasileiro.

O questionário da entrevista estruturada foi aplicado on-line, em formato escrito e recebeu 50 respostas, das quais 48 foram válidas.

1.2.1 Instrumentos de análise

Foi realizada uma análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas por meio de variáveis explicativas definidas pela revisão bibliográfica, pautadas em Amabile (1985, 1996, 1997, 1998), Amabile e Gryskiewicz (1989), Sternberg & Lubart (1991, 1999), Amabile *et al.* (1994), Amabile *et al.* (1996), Alencar (1996), Csikszentmihalyi (1996, 2014) e Alencar & Fleith (2003). As variáveis explicativas, como pode ser observado no Quadro 1, são pautadas nos fatores dos seguintes componentes: 1) motivação; 2) ambiente criativo e 3) liderança criativa.

As motivações são entendidas quanto à sua natureza, intrínseca ou extrínseca. Tanto as variáveis relacionadas à liderança quanto as ligadas ao ambiente são divididas levando em conta o potencial estimulante ou inibidor da criatividade de cada fator.

Nos capítulos dedicados à análise serão explicitados os critérios de inclusão e exclusão de cada amostragem e suas descrições detalhadas.

Quadro 1 - Variáveis explicativas de análise dos dados – Matriz Interpretativa¹¹

MOTIVAÇÃO		AMBIENTE		LIDERANÇA	
INTRÍNSECA	EXTRÍNSECA	FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE	INIBIDOR DA CRIATIVIDADE	INFLUÊNCIA POSITIVA SOBRE A CRIATIVIDADE	INFLUÊNCIA NEGATIVA SOBRE A CRIATIVIDADE
Interesse na atividade	Reconhecimento	Tempo suficiente	Pressão de tempo	Suporte a ações e decisões do membro da equipe	Criação de pressão de tempo
Satisfação pessoal	Contatos	Pressão na forma de "senso de emergência"		Ajudar a aliviar situações estressantes p/ subordinados	Delegação de atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe
Desafio pessoal e do trabalho em si	Dinheiro	Liberdade e autonomia	Limitação	Socializar	
Satisfação da curiosidade	Fama/Status	Desafio		Manter membros da equipe informados sobre questões estressantes	ESCLARECER PAPEL E OBJETIVOS POR MEIO
Autoexpressão		Supervisor/ Suporte da Chefia	Avaliação	Compartilhar informações e sentimentos pessoais	Falta de clareza sobre a tarefa
		Apoio à criatividade	Má gestão de projetos	Ausência de compartimento negativo esperado	Alteração de atribuições e/ou objetivos com frequência
		Encorajamento	Competição dentro da empresa		
		Reconhecimento	Ênfase excessiva na manutenção do status quo		
		Boa gestão de projetos	Problemas Políticos	MONITORAMENTO	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS QUE É PERCEBIDA COMO NEGATIVA QUANDO O LÍDER
		Suporte da equipe	Recursos Insuficientes	RECONHECIMENTO	
		Unidade e Cooperação		CONSULTA	
		Comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso às informações internas e externas			
		Salários e Benefícios			
		Recursos suficientes			
		Recursos Tecnológicos			

Fonte: Produzido pela autora.

Este relatório é composto por esta introdução mais 5 capítulos, referências bibliográficas e os apêndices. No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica sobre criatividade através da síntese das teorias e abordagens de estudos sobre a temática e sobre a gestão da criatividade, relatando o desenvolvimento e as características deste modelo de gestão. A seção fundamenta a construção do instrumento de análise da pesquisa aplicada. Na sequência, é realizada a caracterização do setor audiovisual a partir da descrição de cadeia de valor e do trabalho criativo na produção audiovisual. A pesquisa apresenta dois capítulos de análises qualitativas, um direcionado aos dados coletados através de questões em escala Likert pelos questionários e outro à análise integrada dos dados coletados nas entrevistas semiabertas em profundidade integrando com os dados das questões dissertativas dos questionários, ambos baseados na matriz de interpretação delimitada pelas variáveis explicativas teoricamente validadas. Na conclusão é retomada a trajetória da investigação e defendida a tese.

¹¹ O processo de elaboração do instrumento de análise dos dados será explicitado no capítulo 5 deste relatório, assim como o detalhamento de cada um dos componentes apresentados neste quadro.

2 CRIATIVIDADE E GESTÃO DA CRIATIVIDADE

A criatividade é um fator crucial na evolução humana. Ideias originais e soluções de problemas foram essenciais para o desenvolvimento de organizações sociais, sistemas políticos, tecnologias, entre outras estruturas de sobrevivência e convívio coletivo (LUBART, 2007; CSIKSZENTMIHALYI, 1996). O interesse sobre os processos criativos de indivíduos que realizaram grandes transformações em diversos campos do conhecimento e da arte impulsionou os estudos sobre criatividade.

Apesar de não haver consenso na ciência sobre o conceito, para os autores consultados nesta revisão, a criatividade é um aspecto singular do comportamento humano de incalculável valor (KNELLER, 1971, p. 9). A compreensão de como os elementos psicossociais influenciam a criatividade, positiva e negativamente, permite a observação da possibilidade de uma gestão planejada para ampliar o potencial criativo de um grupo (MUZZIO, 2017), conhecida como Gestão da Criatividade.

Este capítulo consiste em uma revisão bibliográfica narrativa (BOTELHO, CUNHA & MACEDO, 2011) das teorias e abordagens dos estudos de Criatividade e dos componentes deste fenômeno a partir da Abordagem Múltipla, evidenciando os modelos Teoria dos Componentes da Criatividade Individual (AMABILE, 1983, 1997), Teoria de investimento em Criatividade (STERNBERG & LUBART, 1991) e Perspectiva de Sistemas (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 2014). Apresenta-se o conceito teórico da Gestão da Criatividade, seus princípios e componentes. Destaca-se os elementos “indivíduo criativo”, “motivação”, “ambiente criativo” e “liderança criativa” por seu alto potencial de influência na criatividade na perspectiva de seus usos no gerenciamento do processo criativo, cuja organização é apresentada por meio das propostas de *frameworks* do processo criativo desenvolvidas por Dewey (1910), Wallas (1926), Buhl (1960), Kneller (1971); Amabile (1983) e Csikszentmihalyi (1996).

O objetivo do capítulo é fundamentar e instrumentalizar a pesquisa aplicada apresentada no capítulo 3 deste relatório, apresentando os fatores que influenciam a criatividade, as propostas de funcionamento do processo criativo, bem como compreender de que modo a gestão pode trabalhar esses elementos com a intenção de ampliar o potencial criativo dos indivíduos.

2.1 TEORIAS E ABORDAGENS DOS ESTUDOS DE CRIATIVIDADE

O fenômeno da criatividade gera, desde os primórdios da humanidade, curiosidade sobre sua natureza, seu funcionamento e seus componentes. Os primeiros conceitos sobre o tema têm origem na Grécia Antiga, onde a principal teoria era a natureza mitológica do fenômeno criativo. Desde então, diferentes áreas do saber, como Filosofia, Fisiologia, Genética, Psicologia, Psicanálise, Neurociência, Economia, Sociologia, Artes e Administração, se debruçaram sobre a criatividade a partir de diferentes conceitos, recortes e fundamentações teóricas. Também surgiram pesquisas como os estudos organizacionais e as abordagens focadas em diferentes áreas específicas de atuação, com a intenção de compreender os processos criativos em cada área, como Física, Matemática e outras ciências (KNELLER, 1971; LUBART, 2007; AMABILE, 2010). Atualmente, a Educação e o mercado de trabalho são duas aplicações de destaque dos estudos de criatividade. “No mundo do trabalho, as empresas mostram um interesse crescente pela criatividade de seus empregados, o que é considerado um meio de melhorar a performance e de se adaptar aos mercados sempre em evolução” (LUBART, 2007, p. 7).

O Quadro 2 representa uma síntese panorâmica da história dos estudos em criatividade. A sua construção foi baseada nos apontamentos de Kneller (1971), Alencar & Fleith (2003) e Lubart (2007) nas contribuições teóricas dadas aos estudos da criatividade.

As buscas por compreender o fenômeno da criatividade iniciaram-se na Antiguidade. A primeira teoria afirmava que a criatividade consistia em uma inspiração divina: o indivíduo era escolhido pelos deuses e tomado pela inspiração. Seu maior expoente foi Platão. Ainda na Antiguidade, mas com considerável representação até o século XIX, a criatividade foi compreendida como loucura. No final do Renascimento, surge a ideia da criatividade como o ato do gênio intuitivo pela Filosofia Moderna, representada por autores como Kant. Essa abordagem indica que a criatividade é um traço inato de indivíduos específicos, raros, não podendo ser ensinada (KNELLER, 1971, p. 31-32; LUBART, 2007, p. 11).

Quadro 2 - Teorias e Abordagens de estudos da Criatividade

TEORIA	PERÍODO SURG.	ÁREA DO CONHECIMENTO	EXPOENTES	ABORDAGEM
Criatividade como Inspiração Divina	Antiguidade	Filosofia - Velho mundo	Platão (399 a 391 a.C)	Criador escolhido pelos deuses, divinamente inspirado e sem controle de si.
Criatividade como Loucura	Antiguidade, com considerável representação até o Século XIX	Filosofia - Velho mundo	Platão (399 a 391 a.C), Cesare Lombroso (1891)	Criatividade marcada pela espontaneidade e irracionalidade. Expressão da criatividade em forma de acesso de loucura. A sensibilidade do artista o leva a extremos e à loucura.
Criatividade como Gênio Intuitivo	Final do Renascimento	Filosofia Moderna	Kant (1790)	Criatividade como traço de indivíduos específicos, raros e diferentes e que não pode ser ensinada.
Criatividade como Força Vital	Século XIX	Filosofia Moderna	Edmund Sinnott (1962)	Consequência da Teoria da Evolução de Darwin. A criatividade humana como elemento inerente à vida, portanto, como força vital.
Criatividade como Força Cósmica	Século XIX	Filosofia Moderna	Alfred North Whitehead (1929)	Expressão de uma criatividade universal iminente a tudo que existe. Criatividade como rítmica e cíclica. Mantém o que existe e cria coisas novas.
Associacionismo	Século XIX, parte do Século XX	Psicologia	Sarnoff Mednick (1962)	Ideias novas são o rearranjo de ideias em um processo de tentativas e erros. Quanto mais experiências um indivíduo tiver, mais associações ele adquiriu para criar novas ideias e mais criativo ele será.
Teoria da Gestalt	Século XIX, Século XX	Psicologia	Max Wertheimer (1945)	O criador se depara com linhas de tensão e busca uma solução com a intenção de restaurar a harmonia do todo. Não há arbitrariedade. Todos os passos são dados com base na visão estratégica do todo.

TEORIA	PERÍODO SURGIMENTO	ÁREA DO CONHECIMENTO	EXPOENTES	ABORDAGEM
--------	-----------------------	-------------------------	-----------	-----------

Criatividade como Força Cósmica	Século XIX	Filosofia Moderna	Alfred North Whitehead (1929)	Expressão de uma criatividade universal iminente a tudo que existe. Criatividade como rítmica e cíclica. Mantém o que existe e cria coisas novas.
---------------------------------------	------------	----------------------	-------------------------------------	---

Associacionismo	Século XIX, parte do Século XX	Psicologia	Sarnoff Mednick (1962)	Ideias novas são o rearranjo de ideias em um processo de tentativas e erros. Quanto mais experiências um indivíduo tiver, mais associações ele adquiriu para criar novas ideias e mais criativa ele será.
-----------------	--------------------------------------	------------	---------------------------	---

Teoria da Gestalt	Século XIX Século XX	Psicologia	Max Wertheimer (1945)	O criador se depara com linhas de tensão e busca uma solução com a intenção de restaurar a harmonia do todo. Não há arbitrariedade. Todos os passos são dados com base na visão estratégica do todo.
----------------------	-------------------------	------------	--------------------------	--

TEORIA	PERÍODO SURGIMENTO	ÁREA DO CONHECIMENTO	EXPOENTES	ABORDAGEM
Psicanálise	Século XIX Atual	Psicologia	Sigmund Freud (1910)	Criatividade tem origem em um conflito entre a realidade consciente e as pulsões inconscientes. A criatividade e a neurose têm a mesma fonte. A solução é "ego-sintônica", resolvida internamente pelo indivíduo. Os artistas criam para expressar desejos do inconsciente através de expressões social e culturalmente aceitáveis.
Neopsicanálise	Século XX Atual	Psicologia	Lawrence Schlesinger Kubie (1961)	Criatividade como produto do pré-consciente e não do inconsciente, podendo ser convocado quando o ego relaxa. A pessoa criativa tem a capacidade de acessar seu pré-consciente de forma mais livre.
Reação ao Freudianismo	Século XX Atual	Psicologia	Ernest G. Schachtel 1971) Carl R. Rogers (1954)	Criatividade resulta da receptividade do indivíduo ao mundo e as experiências. Criatividade é a auto-realização motivada pelo desejo do indivíduo de realizar-se. Abertura à experiência, flexibilidade, tolerância, intuição e espontaneidade.
Análise Fatorial	Século XX Atual	Psicologia	Joy Paul Guilford (1950) Arthur Koestler (1964)	Métodos psicométricos de mensuração da criatividade. Capacidade de pensamento dividida em três categorias de capacidade: cognitivas (reconhecimento de informação), produtivas (uso da informação) e avaliativas (julgamento do resultado). A categoria cognitiva tem duas naturezas: a divergente e a convergente. Bissociação, conexão de níveis de experiência ou sistemas de referência. No pensamento criador, a pessoa pensa simultaneamente em mais de um plano de experiência.

TEORIA	PERÍODO SURGIMENTO	ÁREA DO CONHECIMENTO	EXPOENTES	ABORDAGEM
Abordagem Múltipla	1970/1980 Atual	Psicologia	Teresa M. Amabile (1996)	Teoria Componencial da Criatividade individual. Criatividade formada por Expertise, Pensamento Criativo e Motivação para a tarefa.
			Sternberg & Lubart (1995)	6 recursos necessários à criatividade: inteligência, conhecimento, estilo cognitivo, personalidade, motivação e contexto ambiental.
			Woodman & Schoenfeldt (1990)	Criatividade como resultado da interação entre: os antecedentes, as características de um indivíduo e as circunstâncias da situação.
			Mihaly Csikszentmihalyi (1996)	Criatividade como resultado da interação de um sistema composto por Cultura, Indivíduo e Campo. Diferencia a "criatividade" da "Criatividade" com C maiúsculo e afirma que esta consiste em uma transformação incorporada pelo campo e está relacionada diretamente ao reconhecimento do indivíduo criativo pelo campo.
			Howard Gruber (1988)	A interação entre indivíduo, seus objetivos e seus afetos pode conduzir ao desenvolvimento de produções criativas.

Fonte: KNELLER (1971), ALENCAR & FLEITH (2003) E LUBART (2007). Produzido pela autora.

No século XIX, houve uma profusão de teorias, originadas principalmente da Filosofia Moderna e da Psicologia, que buscaram abarcar o fenômeno criativo.

Na Filosofia, destacaram-se as seguintes perspectivas: Criatividade como força vital – visão que surge como consequência da Teoria da Evolução de Darwin e que teve em Edmund Sinnott um de seus representantes, apontando a criatividade como inerente à vida; e Criatividade como força cósmica, em que a criatividade é entendida como inerente a tudo que existe, com característica rítmica e cíclica, mantendo o que existe e disso criando coisas novas – entre seus expoentes está Alfred North Whitehead (KNELLER, 1971, p. 33-38; LUBART, 2007, p. 11-16).

Ainda no século XIX, a teoria do Associacionismo propõe que as ideias novas são um rearranjo de ideias e que quanto mais experiências o indivíduo tiver, mais ideias novas ele será capaz de produzir. Para a Teoria da Gestalt, a criatividade surge como uma necessidade do criador de buscar uma solução para as linhas de tensão da vida – a intenção é restaurar a harmonia do todo. Diferente das perspectivas que encaram o processo criativo como espontâneo e inerente, para a Gestalt não há arbitrariedade e é necessária uma visão estratégica do todo para que a harmonia seja restaurada. Um de seus representantes é Max Wertheimer (1945) (KNELLER, 1971, p. 39-41). A Psicanálise entende que é o conflito entre a realidade e as pulsões inconscientes que dá origem à criatividade. Aponta a similaridade entre a criatividade e a neurose, por apresentarem a mesma origem. Para a Psicanálise, os artistas utilizam-se de ferramentas artísticas e socialmente aceitas para exprimir seus desejos do inconsciente. Assim, a “solução” é vista como ego-sintônica, ou seja, contida dentro do indivíduo (KNELLER, 1971, p. 41-42; LUBART, 2007, p. 13).

No século XX, emergem as abordagens da Neopsicanálise, da reação ao Freudianismo, a Análise Fatorial, e, entre os anos 1970 e 1980, a Abordagem Múltipla ganha força (KNELLER, 1971; LUBART, 2007; ALENCAR & FLEITH, 2003). A Neopsicanálise entende a criatividade como produto do pré-consciente e não do inconsciente, como a Psicanálise; ou seja, ela pode ser convocada quando o ego relaxa e a pessoa criativa tem a capacidade de acessar seu pré-consciente de forma mais livre. Em reação ao Freudianismo, Carl R. Rogers (1954) afirma que o indivíduo criativo precisa ser aberto à experiência, flexível, tolerante, intuitivo e espontâneo, e que a criatividade é motivada pelo desejo do indivíduo de realizar-se. Ernest G. Schachtel (1971) também participa da reação ao Freudianismo, com a proposição da criatividade como resultado da receptividade do indivíduo ao mundo e às experiências (KNELLER, 1971, p. 48-52, LUBART, 2007, p. 13-16).

A Análise Fatorial tem como característica mais marcante o desenvolvimento de métodos psicométricos de mensuração da criatividade. Um de seus pioneiros foi Guilford (1950), conhecido como precursor de um ciclo moderno de pesquisas sobre criatividade e responsável por um dos primeiros testes direcionados a indicar a criatividade de um indivíduo. O teste consistia em identificar o padrão de pensamento do indivíduo, classificado em dois tipos: o pensamento convergente e o pensamento divergente. Sua estrutura era similar aos testes de inteligência, mas buscava mensurar a capacidade do indivíduo de ter ideias novas e criativas.

A abordagem de Guilford tinha como foco o indivíduo e baseou-se no processo cognitivo como forma de mensurar o potencial de pensamento criativo. Assim, é preciso compreender que o estudo da cognição preocupa-se

com as maneiras como as pessoas obtêm, organizam, processam, armazenam e usam informações. O pensamento é um processo pelo qual os símbolos são construídos, revisados, vinculados com outros símbolos, reorganizados e aplicados a situações abstratas ou concretas. Envolve processos como explorar, reconhecer, organizar e codificar estruturas (representações internas do mundo externo), como padrões, categorias, redes e sistemas, que resultam dos processos. Para estes, podem ser mecanismos de controle adicionais: estilos, estratégias ou táticas que orientam os processos e afetam os tipos de estruturas a que eles conduzem¹² (CROPLEY, 2010, p. 253).

O pensamento convergente é “orientado para gerar a única e melhor (ou correta) resposta para uma determinada pergunta a partir das informações disponíveis¹³” (CROPLEY, 2010, p. 254). Ou seja, trata-se de um processo de recuperação convencional e lógico de informações e/ou estratégias previamente armazenadas ou conhecidas pelo indivíduo. Já o pensamento divergente, “ao contrário, envolve a produção de novas e possivelmente múltiplas respostas a partir das informações disponíveis¹⁴” (CROPLEY, 2010, p. 254). O pensamento convergente é caracterizado pela produção de singularidade, ao passo que o pensamento divergente, pela produção de variabilidade (CROPLEY, 2010, p. 254).

Um ponto essencial para a compreensão do pensamento divergente é que ele tende a levar a originalidade, indicando um potencial para o desenvolvimento de pensamentos criativos. Entretanto, pode ser que o indivíduo apresente pensamento divergente e nunca venha a ter pensamentos efetivamente criativos (RUNCO & ACAR, 2012). Esta questão está relacionada à preocupação de Csikszentmihalyi (1996), representante da Abordagem Múltipla, em diferenciar as ideias originais e criativas das que ele identifica como bizarras, que são ideias sem lógica e sem fundamento na realidade. As pessoas não criativas – que o autor denomina como pessoas “normais” – não raramente apresentam ideias bizarras, enquanto as pessoas criativas apresentam ideias inovadoras pois têm raízes na realidade e potencial de implementação dentro da lógica do sistema do problema apresentado; sua natureza se reforça na originalidade da abordagem (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 63).

Apesar do enfoque de Guilford (1950) no que chamou de “personalidade criativa”, ele afirmou, desde os primórdios de suas investigações, que a criatividade não é um fenômeno exclusivamente cognitivo (CROPLEY, 1999, p. 253).

Rhodes (1961), com a intenção de encontrar um conceito de criatividade, reuniu e catalogou diversos conceitos e a partir deles identificou quatro vertentes: 1) as focadas no

¹² Trecho traduzido pela autora.

¹³ Trecho traduzido pela autora.

¹⁴ Trecho traduzido pela autora.

indivíduo – em que se destacam a fisiologia da pessoa que cria; 2) as que davam ênfase nos processos criativos – vertente que consiste na observação dos processos mentais mobilizados pelo processo criativo, como motivação e aprendizado; 3) as que optaram por observar as influências ambientais e culturais; e 4) as que focaram no produto criativo. Ele observou que os conceitos não poderiam ser compreendidos separadamente, pois se entrelaçam. Assim, Rhodes (1961, p. 306-307) delimitou os 4 *Ps* da criatividade: Pessoa, Processo, Ambiente Criativo e Produto¹⁵. Os apontamentos de Rhodes dialogam com a abordagem múltipla da criatividade, que ganhou destaque na década seguinte.

Os estudos com base no indivíduo estiveram em evidência até aproximadamente os anos 1970-1980, quando a abordagem múltipla direcionou-se para uma visão mais sistemática do processo criativo, em que a criatividade é entendida como uma combinação de fatores relevantes, tanto do indivíduo quanto do seu entorno (ALENCAR& FLEITH, 2003, p. 1; LUBART, 2007, p. 17).

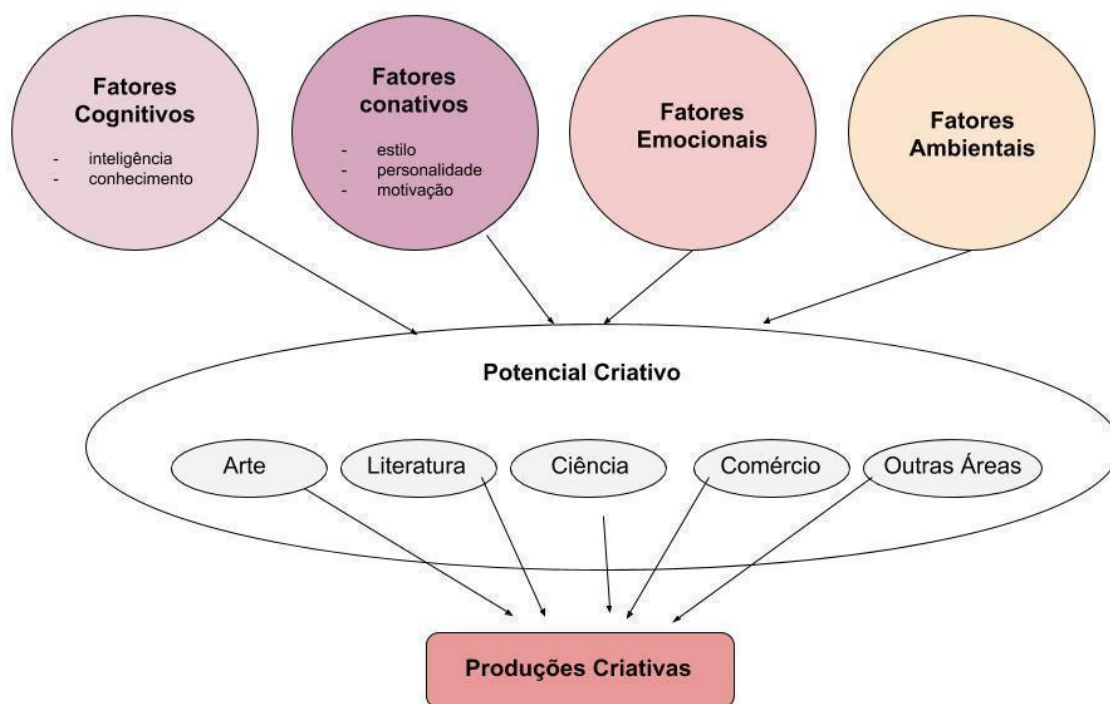
Fayga Ostrower (2001, p. 5) aborda a criatividade como sendo uma característica inerente ao ser humano, criador por natureza. A criatividade é expressa pelo indivíduo, mas não pode ser observada de forma deslocada de sua relação com o mundo que o rodeia. Assim, esse ser humano é compreendido como um ser consciente-sensível-cultural, sendo a cultura o principal fator de influência. As reflexões de Ostrower sobre processos criativos buscam compreender “a interligação dos dois níveis de existência humana: o nível individual e o nível cultural” (OSTROWER, 2001, p. 11), tendo em vista que “o comportamento de cada ser humano se molda pelos padrões culturais, históricos, do grupo em que ele, indivíduo, nasce e cresce” (OSTROWER, 2001, p. 11).

2.1.1 Abordagem Múltipla da Criatividade

A abordagem múltipla, como pode ser observado no diagrama representado na Figura 1 – Representação da Abordagem Múltipla da criatividade, considera a influência de fatores de 4 naturezas sobre a criatividade: 1) fatores cognitivos; 2) fatores conativos; 3) fatores emocionais; e 4) fatores ambientais.

¹⁵ *Person, Process, Press and Product.*

Figura 1 - Representação da Abordagem Múltipla da criatividade



Fonte: Adaptado de LUBART (2007, p. 19).

Os fatores cognitivos estão relacionados à estrutura do pensamento e à forma como as informações se reorganizam e dão origem ao conhecimento. Estes fatores foram a base do teste de Guilford (1950), como apresentado anteriormente.

Já o fator conativo representa

[...] o aspecto impulsor do ciclo psíquico, cujo dinamismo se situa em dois polos: num, a tendência ativa, despertada; noutro, o objetivo, o fim em mira. Quando excitada, a tendência libera a energia em potencial, isto é, faz deflagrar um impulso, donde sentir-se o indivíduo inclinado para a realização de determinado ato (Freitas, 1959, p. 70-71).

Em outras palavras, os fatores cognitivos versam sobre quais elementos impulsionam o indivíduo a executar determinada tarefa, entre os quais o principal é a motivação, apontada por diferentes autores sob diferentes nomenclaturas como elemento influente na criatividade. Na abordagem múltipla, os autores buscam compreender a natureza e as características da motivação, assim como sua atuação sobre a criatividade dos indivíduos com a intenção de desenvolver estratégias que potencializam este comportamento.

Para Amabile *et al.* (2005, p. 367), “a atividade criativa parece ser um evento afetivamente carregado, no qual processos cognitivos complexos são modelados, cooperam e

modelam a experiência emocional¹⁶”. Assim, os fatores emocionais são apontados como fatores de influência no processo criativo.

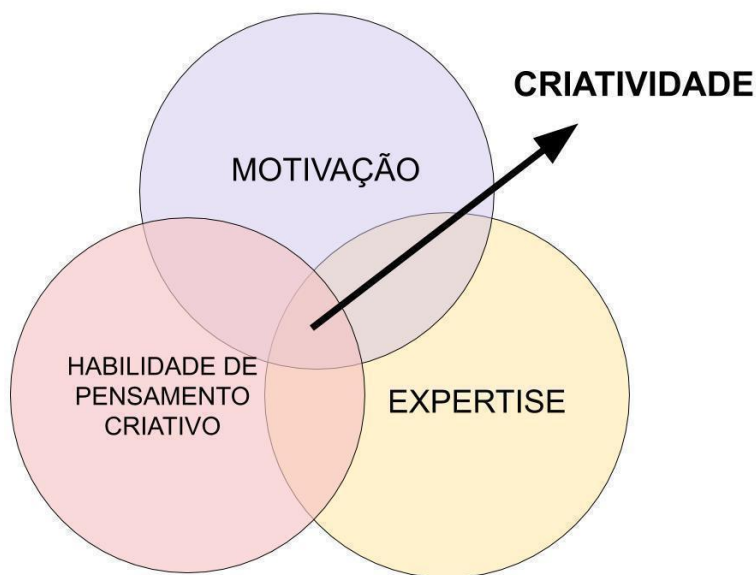
O ambiente é constituído de ambiente físico, que abarca os fatores físicos, como salas, recursos tecnológicos; e ambiente psicossocial, que abrange os fatores como as interações interpessoais, cultura, entre outros (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996). O ambiente é considerado criativo quando favorece a criatividade. Amabile (1983, 1998), Csikszentmihalyi (1996, 2014) e Sternberg e Lubart (1999) defendem que é necessário um ambiente adequado para o desenvolvimento da criatividade. O ambiente, nesse contexto, apresenta-se como uma ferramenta para a gestão, já que “é mais fácil estimular a criatividade mudando as condições do ambiente do que tentando fazer as pessoas pensarem mais criativamente” (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 1).

Foram desenvolvidos três modelos teóricos relevantes que buscam compreender a criatividade por meio dessa abordagem (FLEITH e ALENCAR, 2003, p. 03). São eles: Teoria dos Componentes da Criatividade Individual, concebida por Amabile (1982, 1983, 1985, 1993, 1994, 1997, 1998), Teoria de investimento em Criatividade de Sternberg (STERNBERG & LUBART, 1991) e perspectiva de sistemas elaborada por Csikszentmihalyi (1996, 2014).

Para desenvolver a estrutura componencial, Amabile (1997, 1998) observou a relevância do talento, da educação, das habilidades cognitivas, dos interesses inatos e das disposições da personalidade do indivíduo para os comportamentos criativos. Segundo a Teoria dos Componentes da Criatividade Individual (AMABILE, 1998) três componentes são essenciais para a criatividade: (1) habilidades relevantes ao domínio da tarefa, apresentada como a expertise; (2) habilidades relevantes à criatividade, que consiste na habilidade de pensamento criativo; e (3) motivação para as tarefas. A criatividade é formada pela intersecção dos componentes, representada na Figura 2, e quanto mais altos os níveis desses, maior o nível criativo do produto final.

¹⁶ Tradução realizada pela autora.

Figura 2 - Teoria dos Componentes da Criatividade Individual



Fonte: Adaptado de AMABILE (1997, p.78).

Nesse modelo, a *expertise* é a base do trabalho criativo, pois é preciso ter domínio sobre a área de atuação, conhecer a linguagem e os códigos simbólicos que a ordenam para ser criativo dentro dela. A *expertise* apresenta “o conjunto de caminhos cognitivos que podem ser seguidos para resolver um determinado problema ou realizar uma determinada tarefa – a ‘rede de possíveis perambulações’ do solucionador de problemas.¹⁷” (AMABILE, 1997, p. 42). Esse componente inclui “memória para conhecimento factual, aptidão técnica e especial talentos no domínio do qual a tarefa faz parte¹⁸” (AMABILE, 1997, p. 42).

Já a habilidade de pensamento criativo inclui um estilo cognitivo favorável à tomada de novas perspectivas sobre problemas, uma aplicação de técnicas (ou “heurísticas”) para a exploração de novas vias cognitivas e um estilo de trabalho propício à busca persistente e energética do trabalho. Dentro desse componente, Amabile (1997) direciona uma observação às características do indivíduo, centradas na personalidade, as quais aumentam suas possibilidades de ter ideias criativas. Dentre essas características estão “independência, autodisciplina, orientação para assumir riscos, tolerância à ambiguidade, perseverança diante da frustração e uma relativa falta de preocupação com a aprovação social¹⁹” (AMABILE, 1997,

¹⁷ Trecho traduzido pela autora.

¹⁸ Trecho traduzido pela autora.

¹⁹ Trecho traduzido pela autora.

p. 43). Tais características têm potencial de serem estimuladas pelo aprendizado e por técnicas de diferentes tipos²⁰, podendo ser ampliadas para colaborar com a geração de ideias criativas.

Além das características supracitadas, a motivação é um componente de destaque nos estudos de criatividade de Amabile. Mais adiante neste capítulo, o componente motivação será detalhadamente apresentado.

Para Amabile (1997, p. 40), a criatividade consiste na “produção de ideias novas e apropriadas em qualquer área da atividade humana, da ciência às artes, à educação, aos negócios e à vida cotidiana.”²¹ Ela é o “primeiro passo na inovação, que é a implementação bem-sucedida dessas ideias novas e apropriadas²²” (AMABILE, 1997, p. 40).

Também adepto de uma abordagem múltipla, Csikszentmihalyi (1996, p. 1 e p. 23) afirma que a criatividade não é um produto originado da mente de apenas um indivíduo, e sim resultado da interação entre os pensamentos individuais e o contexto sociocultural, sendo essa relação indissociável (CSIKSZENTMIHALYI, 2014, p. 162). Para o autor, uma ideia realmente criativa relaciona as características originalidade, validade e potencial de implementação. Seu modelo dinâmico do processo criativo é um sistema composto de três partes principais: (1) Domínio; (2) Campo; e (3) Indivíduo (CSIKSZENTMIHALYI, 2014, p. 51-54). A Figura 3 consiste em uma representação do Modelo Sistêmico da Criatividade desenvolvido pelo autor e nela é possível observar a natureza dos fatores e como eles se relacionam entre si dentro do mecanismo de construção da ideia criativa.

O domínio faz parte da esfera da cultura, o indivíduo da esfera do familiar e das experiências e o campo está inserido no seio da sociedade. Esse diagrama é essencial para a compreensão do conceito de criatividade adotado pelo autor. Para Csikszentmihalyi (1996, p.8), a Criatividade, com C maiúsculo, é “[...] um processo pelo qual um domínio simbólico na cultura é alterado²³”. A Criatividade depende da legitimação dos especialistas da área do conhecimento de que os produtos e/ou processos criativos fazem parte, para, assim, poderem ser incluídos no domínio (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p.27).

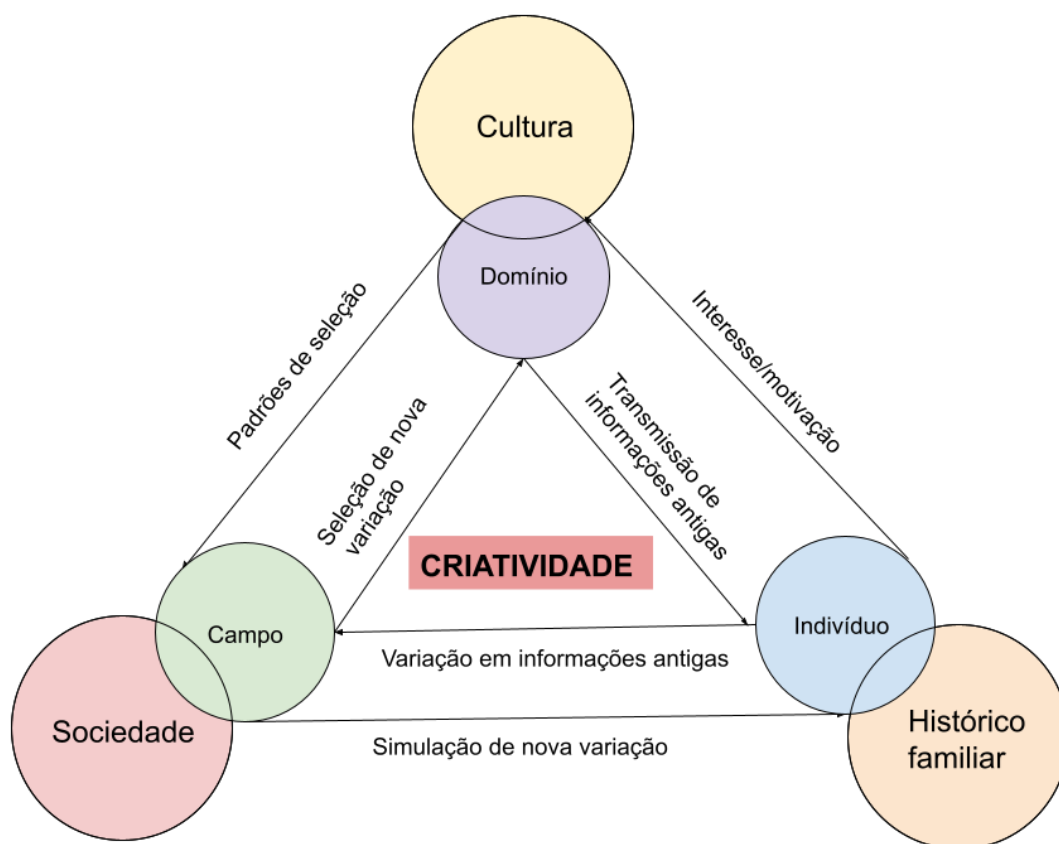
²⁰ Como as técnicas de *brainstorming* (OSBORN, 1954), *brainwriting* (KING & SCHLICKSUPP, 1999), redefinição heurística, bússola, desafiando pressupostos, oposto (CLEGG & BIRCH, 2000).

²¹ Trecho traduzido pela autora.

²² Trecho traduzido pela autora.

²³ Trecho traduzido pela autora.

Figura 3 - Modelo Sistêmico da Criatividade



Fonte: Adaptado de CSIKSZENTMIHALYI (2014, p. 166).

Alguns fatores podem influenciar essa Criatividade que altera os domínios da cultura, como o contexto histórico, os recursos, o fácil acesso ao domínio e a flexibilidade do domínio para mudanças.

A Criatividade funciona de forma similar à vida: uma tensão entre a tendência conservadora, marcada pelo senso de autopreservação, e o instinto de exploração. Assim, entende-se que “não é possível ser criativo sem conhecer o domínio, mas também não é possível ser criativo sem rejeitar uma parte do padrão (tradição) deste domínio²⁴” (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 90). Por isso, geralmente, a Criatividade “envolve cruzar os

²⁴ Trecho traduzido pela autora.

limites de domínios [...]”²⁵ (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p.9). Para Csikszentmihalyi (1996, p.45) “é preciso compreender como o campo opera para se entender a criatividade”²⁶.

Nas proposições de Csikszentmihalyi (2014, p. 162), é possível observar que não há dissociação entre criatividade e inovação, em que “a criatividade pode ser definida como uma ideia ou produto original, valorizado e implementado”²⁷. O autor chega a utilizar um termo como sinônimo do outro. A criatividade é compreendida enquanto quebra de paradigma e, por isso, é observada sempre em suas relações, e nunca como um fenômeno isolado, porque “sem normas, não pode haver variação; sem padrões não pode haver excelência”²⁸ (CSIKSZENTMIHALYI, 2014, p. 162). Já Amabile (1997) diferencia os dois fenômenos, delimitando a criatividade enquanto processo de criação da ideia e a inovação marcada pela implementação. Seu *framework*, apresentado mais adiante, deixa essa observação dissociada mais evidente.

A Teoria de Investimento em Criatividade, desenvolvida como meio de compreender os fundamentos da criatividade, foi construída como uma metáfora da criatividade a partir do setor de investimentos financeiros (STERNBERG e LUBART, 1991). Sternberg e Lubart (1991, p.01) defendem a tese de que se a criatividade parece rara, pode ser porque as pessoas não estão dispostas a investir nela, já que é necessário se preocupar com diversos recursos que precisam convergir para que o comportamento criativo emergja. Os autores afirmam que a criatividade surge da convergência de seis recursos básicos, divididos em recursos cognitivos, recursos afetivos-conativos e recursos ambientais: (a) processos de inteligência e representação mental sobre os quais agem; (b) conhecimento; (c) estilos intelectuais; (d) personalidade; (e) motivação; e (f) contexto ambiental. Cabe destacar que “para que esses recursos sejam usados de forma eficaz, eles devem convergir de uma forma que os capitalize tanto individualmente quanto na interação”²⁹ (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 04). Entretanto, é um engano considerar que o aumento dos recursos é diretamente proporcional ao aumento do desempenho criativo. “O grau em que um recurso contribui para o desempenho criativo é determinado pelo nível do recurso e a relação funcional entre o recurso e a criatividade”³⁰ (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 18). O recurso conhecimento, por exemplo, se comporta em forma de função em U invertido e quando alcança determinados níveis tende a ser supérfluo para o

²⁵ Trecho traduzido pela autora.

²⁶ Trecho traduzido pela autora.

²⁷ Trecho traduzido pela autora.

²⁸ Trecho traduzido pela autora.

²⁹ Trecho traduzido pela autora.

³⁰ Trecho traduzido pela autora.

processo ou influenciar negativamente a performance criativa (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 18).

Os autores se apoiaram na concepção de diversos pensadores que discorrem sobre tais recursos, sendo influenciados pelos estudos de Amabile e Csikszentmihalyi.

Nota-se considerável similaridade entre os modelos sistemáticos apresentados. Assim, como estruturado no diagrama da Figura 1 – Representação da Abordagem Múltipla, os modelos consideram os fatores relacionados aos indivíduos, tanto no âmbito cognitivo quanto conativo e emocional, e os fatores ambientais, que podem ser entendidos na dimensão do contexto histórico-social e/ou dos ambientes específicos de trabalho.

A abordagem múltipla compreende a possibilidade e a necessidade de uma gestão dos componentes da criatividade como forma de ampliar o potencial criativo de indivíduos e grupos.

2.2 GESTÃO DA CRIATIVIDADE

A gestão da criatividade é constituída da fusão entre os estudos de gestão e os de criatividade, partindo da compreensão teórica dos processos criativos com a intenção de estimulá-los dentro das empresas por meio de estratégias organizacionais e culturais (XU & RICKARDS, 2007). Esse modelo emerge da crise das teorias organizacionais, apontando para a necessidade de modelos que considerassem elementos sociológicos e contextuais em suas aplicações (XU & RICKARDS, 2007). O olhar para a criatividade na gestão surge com autores que propõem a desconstrução dos modelos e a percepção acerca da ausência das discussões sobre criatividade nos cursos das escolas de negócio, ainda que este elemento esteja presente tanto nas tomadas de decisão, quanto nas estratégias, no marketing, e embora seja essencial também em funções de liderança (VAN GUNDY, 1988).

O Quadro 3 apresenta os Cinco Estágios da Teoria da Gestão (XU & RICKARDS, 2007, p. 218) em ordem cronológica. São destacadas as diferenças das abordagens e seu desenvolvimento com base no deslocamento de processos automatizados, com o propósito de ampliar a eficiência do processo, para perspectivas humanísticas, pautadas no indivíduo, primeiramente com foco no bem-estar e posteriormente para estímulos à produção de respostas criativas. Esse caminho é influenciado pela ampliação da valorização do trabalho intelectual imaterial, bem como a compreensão da criatividade enquanto elemento estratégico e competitivo de mercado.

Quadro 3 - Cinco Estágios da Teoria de Gestão

Estágio 1 Século XIX-XX	Gestão Racional (contribuições fordistas e tayloristas dos EUA fornecem eficiência à linha de produção).
Estágio 2 Início Século XX	Inovações incrementais (abordagens japonesas de qualidade total com subgrupos estruturais fornecem mais ganhos na eficiência).
Estágio 3 Meados do Século XX	Experimentos humanísticos (esforços europeus e americanos para alcançar motivação individualizada dentro das organizações e para o bem-estar dos funcionários).
Estágio 4 Final do Século XX	Criatividade organizacional (esforços institucionais para alcançar práticas e resultados organizacionais mais criativos).
Estágio 5 Século XXI	Gestão Criativa (os esforços globalizados alcançam uma melhor transferência de conhecimento difundido e integrado de teorias e práticas criativas). A Gestão Criativa está emergindo atualmente dos processos do Estágio 4 e oferece foco para revitalizar a teoria e a prática da gestão.

Fonte: Adaptado de XU & RICKARDS (2007, p. 218).

O estágio 1 é marcado pela racionalidade e organização com intenção de ampliar a produtividade, incluindo, por exemplo, o pagamento por peças produzidas pelo trabalhador. O modelo foi criticado por motivos humanísticos, porque o trabalhador era compreendido como uma “peça” substituível de uma grande máquina (XU & RICKARDS, 2007, p. 219). Nesse período, “a produtividade esteve intimamente ligada às teorias da produção econômica, e que derivaram seus modelos em suposições de condições econômicas ordenadas de disponibilidade total de informações, que é uma suposição necessária para a atualização das leis de oferta e demanda³¹” (XU & RICKARDS, 2007, p. 219).

O estágio 2, que se destaca no início do século XX, é marcado pela introdução da teoria e técnica de controle de qualidade desenvolvida pelos grupos industriais japoneses nos Estados

³¹ Trecho traduzido pela autora.

Unidos e foi a primeira ponte entre as abordagens fordistas anteriores e as mais criativas que viriam no futuro (XU & RICKARDS, 2007, p. 219). O terceiro estágio parte da ideia de aproveitar o talento humano na vida organizacional, observando-se os benefícios sociais e econômicos oriundos do empoderamento do trabalhador (XU & RICKARDS, 2007, p. 220). Ao final do século XX, o estágio 4 é marcado pelo encontro do mundo industrial com a Era da Informação, incorporando na gestão o potencial da transferência de conhecimento, dada sua importância essencial para a inovação e a transformação, além da compreensão do papel central dos elementos humanísticos para esse processo (XU & RICKARDS, 2007, p. 221). Os modelos de gestão deste estágio identificam que os anteriores, preditivos e rotinizados, não eram adequados para lidar com mudanças descontínuas. Emerge daí a perspectiva de que as empresas enfrentam mercados, processos e comportamentos imprevisíveis e, portanto, precisam estar preparadas para lidar com caos, complexidade e criatividade (BILTON & CUMMINGS, 2014). A preocupação deixa de se concentrar na projeção de sistemas e modelos perfeitos e se desloca para a adaptação dos “sistemas coletivos ao comportamento individual (dos funcionários, mas também dos consumidores) e aplicação de controles mais flexíveis voltados para o potencial humano máximo em vez da eficiência organizacional máxima³².” (BILTON & CUMMINGS, 2014, p. 6).

Nos quatro estágios, deu-se pouca atenção à criatividade como fenômeno geral. A abordagem da criatividade como componente dos processos gerenciais foi pouco explorada pelos estudos administrativos. Observa-se que a criatividade começou a ser entendida como uma ferramenta potencial para os negócios na década de 1930, nos Estados Unidos da América (XU & RICKARDS, 2007, p. 221).

Começou em desenvolvimento de produtos e publicidade e aspectos explorados de pessoas e organização no desenvolvimento da gestão. Posteriormente, outros campos relacionados à gestão identificaram a importância da criatividade. Por exemplo, criação de ideias, desenvolvimento de produtos, inovação em design, aquisição de capital de conhecimento, aplicação de *spin-off*, desenvolvimento de marketing, controle de custos, desenvolvimento de recursos humanos e competição têm potencial reconhecido para a criatividade e seu estímulo (ARNOLD, 1954; GORDON, 1956; ICHIKAWA, 1960; ONDA & NOMURA, 1964)³³. (XU & RICKARDS, 2007, p. 221)

Contudo, disciplinas sobre criatividade foram introduzidas em cursos de administração somente a partir da década de 1970 (XU & RICKARDS, 2007, p. 221). Nas últimas décadas,

³² Trecho traduzido pela autora.

³³ Trecho traduzido pela autora.

os estudos sobre a gestão da criatividade têm emergido, principalmente por causa do surgimento do estágio 5 de gestão. A compreensão da criatividade e da inovação como diferenciais competitivos impulsionou o interesse e a aplicação da gestão da criatividade que “se baseia na visão de deliberação de dirigentes com ações orquestradas para ampliar a criatividade coletiva” (MUZZIO, 2017, p.108). Nessa abordagem, a criatividade é entendida como um processo gerenciável e que deve ser desenvolvido com base na “cultura da organização, no processo de liderança e no indivíduo e em suas relações sociais” (MUZZIO, 2017, p.109). Assim, a gestão da criatividade torna-se uma alternativa no sentido de ofertar ferramentas para a sistematização dos processos criativos.

Xu e Rickards (2007) apontam para três fundamentos gerais como pontos de partida para o desenvolvimento teórico e das aplicações de modelos de gestão da criatividade: 1) princípio da universalidade; 2) princípio do desenvolvimento e 3) princípio ambiental.

Quadro 4 - Princípios da Gestão da Criatividade

Princípio da universalidade

A criatividade é um potencial inerente do ser humano.

Princípio do desenvolvimento

A criatividade real se desenvolve quando há condições favoráveis.

Princípio ambiental

As características ambientais influenciam o desenvolvimento e a manifestação da criatividade real.

Fonte: Adaptado de Xu e Rickards (2007, p. 222 – 223). Produzido pela autora.

O princípio da universalidade considera que a criatividade é um potencial inerente a todo ser humano. O princípio do desenvolvimento, por sua vez, aponta que o potencial criativo se transformará em criatividade real se houver condições favoráveis, portanto, a existência de barreiras para a sua manifestação ou a inexistência de oportunidades poderá implicar no não desenvolvimento da criatividade ou na redução da criatividade real (XU e RICKARDS, 2007, p. 222 – 223). Nas organizações, as barreiras ao desenvolvimento da criatividade podem ser restrições impostas externamente ou restrições geradas internamente, que são socialmente construídas, como a cultura da organização e os procedimentos internos de liderança (RICKARDS e MOGER, 2000, p 275-276).

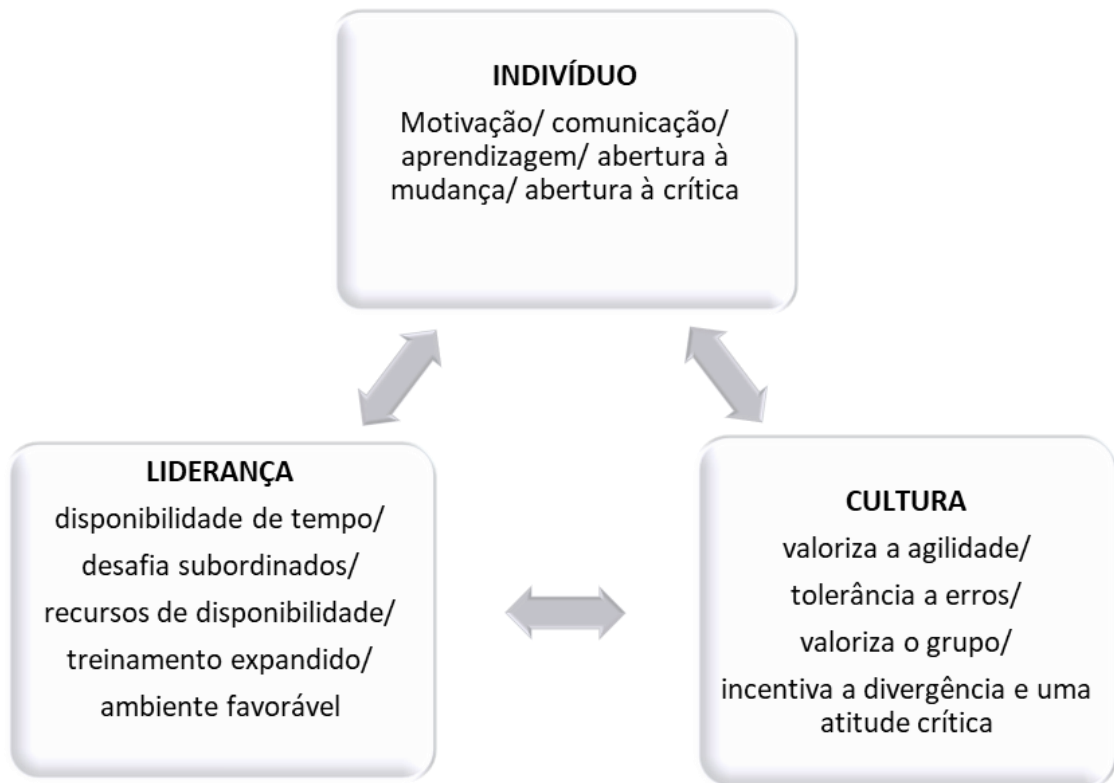
O princípio ambiental afirma que as características do ambiente têm poder de influência sobre o desenvolvimento e a manifestação da criatividade. Aprende-se, dos princípios, que para desenvolver propostas de aplicação da gestão da criatividade é preciso considerar que todos os indivíduos são potencialmente criativos e que as condições para o desenvolvimento e a manifestação da criatividade real são gerenciáveis.

Ao desenvolver modelos aplicáveis de gestão da criatividade, intenta-se o aumento da criatividade nos processos a níveis que não poderiam ser alcançados sem o uso das estratégias e premissas desse tipo de gestão (MUZZIO & PAIVA JR., 2018, p. 925).

A relação entre os termos criatividade e gestão é complexa, pois a gestão tende a ser entendida como um elemento “rígido”, pautado na organização e nos resultados, ao passo que a criatividade é compreendida como um elemento “frouxo”, espontâneo. Entretanto, dentro da literatura observa-se o potencial de bissociação entre gestão e criatividade, em um processo compreendido como complementar (BILTON & CUMMINGS, 2014, p.10). Trata-se de um método de coexistência e não de sobreposição. Gestão da criatividade não se restringe apenas a injetar flexibilidade nas rotinas rígidas da prática de gerenciamento ou “como trazer estrutura para o mundo selvagem e maluco da criatividade por meio das melhores práticas de gerenciamento” (BILTON & CUMMINGS, 2014, p. 10). Na verdade, essa relação superficialmente contraditória tem a capacidade de gerar um equilíbrio decorrente de uma regulação de um sobre o outro. “A gestão criativa é a gestão que desenvolve e promove, em um processo que une ou conecta aspectos opostos e soltos, ideias e outros produtos ou serviços que são ao mesmo tempo novos e agregadores de valor ao longo do tempo” (BILTON & CUMMINGS, 2014, p. 6-7). Nesse processo, não se pretende um conflito entre “gestores” e “criativos”, observa-se que os envolvidos no projeto pode aprender refletindo enquanto “gerentes criativos” e “criativos autogerenciados” (BILTON & CUMMINGS, 2014).

Muzzio (2017) e Muzzio e Paiva Jr. (2018) delimitam que a gestão da criatividade pode ser entendida por meio da estreita relação e da mútua influência entre os elementos indivíduo, cultura e liderança, sendo esses fatores suficientes para aumentar a criatividade. O fator indivíduo é caracterizado por motivação, capacidade de comunicação e aprendizagem, abertura à mudança e críticas. A liderança se relaciona à disponibilização de tempo e recursos, à capacidade de desafiar os subordinados, à oferta de treinamento ampliado e à construção de um ambiente favorável. A cultura tem o papel de criar valores que valorizem a agilidade e o grupo, promovam a tolerância a erros e incentivem a divergência e a atitude.

Figura 4 - Conceito Teórico de Gestão da Criatividade



Fonte: Adaptado de Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 1933).

Os modelos de gestão podem ser caracterizados a partir de duas dimensões: 1) a visão gerencial, que refere-se a quão consistente a gestão é em relação ao status quo, visto de fora para dentro da organização, e que pode ser analisada como convergente ou divergente; e 2) a direção gerencial, que refere-se ao organizacional e que, portanto, é uma visão interna, que pode ser compreendida como de manutenção ou de desvio, analisando se a organização segue seu modelo de gestão atual à risca ou se é flexível, aberta a adaptações e mudanças que desafiam esse modelo. A gestão da criatividade deve ser marcada pela visão gerencial divergente e pela direção gerencial desviante, com indivíduo, cultura e liderança marcadas pela criatividade (MUZZIO & PAIVA JR., 2018).

Quadro 5 - Grade gerencial

Visão Gerencial (Externa)	Divergente	Gestão da Adaptação Indivíduo: Explorador Liderança: Transformacional Cultura: Fragmentação	Gestão da Criatividade Indivíduo: Criativo Liderança: Criativa Cultura: Criativa
	Convergente	Gestão da Burocrática Indivíduo: Burocrática Liderança: Transacional Cultura: Integração	Gestão de Mudanças Indivíduo: Desafiador Liderança: Transformacional Cultura: Diferenciação
	Direção Gerencial (Interna)		
	Manutenção Desvio		

Fonte: Adaptado de Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 1927).

Para a aplicação de uma gestão criativa, é preciso entender quais são os fatores que influenciam a criatividade do indivíduo, estimulando ou inibindo seu desenvolvimento.

Os próximos subtópicos aprofundam-se nas concepções de indivíduo criativo, na influência da motivação na criatividade, nas características de liderança criativa e de ambiente criativo, com o intuito de compreender melhor os elementos envolvidos no processo e buscar estratégias para gerenciá-los.

2.2.1 O indivíduo Criativo

Não existe criatividade sem o indivíduo (AMABILE, 1997). Nos modelos da abordagem múltipla, o indivíduo tem um papel central, entretanto, sempre observado a partir da interação com os fatores psicossociais que o rodeiam e nunca de forma isolada.

A Teoria dos Componentes da Criatividade Individual (AMABILE, 1983) busca explicar quais são os fatores necessários para que um indivíduo expresse sua criatividade, partindo dos pressupostos de que todos os indivíduos são potencialmente criativos (XU e RICKARDS, 2007, p. 222-223) e de que o meio interfere, através de estímulos, limitações e bloqueios, na construção e no desenvolvimento da capacidade e manifestação da criatividade real de cada um (PREDEBON, 2010, p. 14).

Os elementos decupados em componentes dentro do modelo podem ser influenciados socialmente. A habilidade de pensamento criativo pode ser estimulada, o conhecimento é adquirido a partir de esforços intelectuais e anos de trabalho, para os quais o indivíduo precisa estar motivado. A motivação também é posta como um coeficiente que é influenciado pelo contexto social e pelo ambiente de trabalho. As atenções de Amabile (1983) se direcionam mais para a compreensão desses fatores influenciáveis do que para a delimitação de tipos específicos de personalidade ou características pessoais que contribuem para a criatividade.

Amabile (1988, 1997) destaca as qualidades individuais que influenciam positivamente a criatividade, tais como: 1) diversos traços de personalidade; 2) automotivação; 3) habilidades cognitivas; 4) orientação ao risco; 5) trabalho em equipe; 6) experiência diversa; 7) habilidades sociais e políticas; 8) inteligência acima da média; 9) ingenuidade³⁴; 10) independência; 11) autodisciplina; 12) tolerância à ambiguidade; 13) perseverança diante da frustração; e 14) uma relativa falta de preocupação com a aprovação social. Em contrapartida, desmotivação, inabilidade, inflexibilidade, motivação extrínseca e falta de habilidade social são características do indivíduo que inibem sua criatividade. A maior contribuição da autora no que se refere ao indivíduo está na descoberta de que a motivação intrínseca para a tarefa é um dos fatores de maior influência positiva para a criatividade, e que podem ser criadas condições favoráveis à expressão criativa do indivíduo.

Csikszentmihalyi (1996, p.58 - 73), por sua vez, identificou, a partir de pesquisas, as seguintes características que são as observáveis nos indivíduos criativos: 1) grande energia física; 2) inteligência e ingenuidade; 3) combinação paradoxal entre brincadeira e disciplina, responsabilidade e irresponsabilidade; 4) alternância entre imaginação e senso de realidade; 5) coexistência de introversão e extroversão; 6) humildade e orgulho; 7) desprendidos de definições rígidas de estereótipos de gênero; 8) rebeldia e independência; 9) paixão pelo trabalho com objetivos delimitados; e 10) sensibilidade e abertura.

Já na Teoria do Investimento em Criatividade, Sternberg e Lubart (1991) elencam os tipos de estilos intelectuais e personalidades que são característicos de indivíduos criativos. O estilo intelectual não é visto como uma habilidade, mas como a propensão em usar as habilidades de maneiras específicas para abordar uma tarefa ou situação (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 11). A fim de delimitar os estilos, os autores emprestam os conceitos da teoria dos estilos intelectuais (STERNBERG, 1988), local e global, a Teoria dos tipos de Jung, e os estilos de percepção sensorial e intuitivo. A Teoria dos Estilos Intelectuais se baseia no que

³⁴ Entendido aqui como alguém novato na área e por isso livre de preconceitos e velhas noções (AMABILE, 1988).

o autor intitula autogoverno mental, e denomina os estilos em correspondência às esferas do governo: legislativo, judiciário e executivo. Conclui-se que os indivíduos criativos tendem a ser do estilo legislativo, pois “gostam de criar suas próprias regras, procedimentos ou ideias³⁵” (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 11). Além disso, são apresentados os benefícios da alternância entre os estilos global e local para o indivíduo criativo. Quanto à teoria dos tipos de Jung, “os estilos de percepção sensorial e intuitivo são propostos como os mais relevantes para a criatividade.³⁶” (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 13).

Os autores indicam, ainda, cinco atributos de personalidade associados à criatividade: 1) tolerância à ambiguidade; 2) disposição para superar obstáculos; 3) disposição para crescer e abertura para novas experiências; 4) disposição para assumir riscos; e 5) individualidade e coragem em apoiar a convicção de alguém.

Ainda com relação às características dos indivíduos criativos, Kneller (1971, p. 78-84) indica 12 traços que classifica como sendo traços criadores: (1) inteligência, que tende a ser mais alta que a média em indivíduos criativos, mas não necessariamente indica que estão no ápice da escala deste fator, já que a necessidade da inteligência para a criatividade varia de acordo com a tarefa a ser executada; (2) consciência, traço que está relacionado à sensibilidade do indivíduo em relação ao que o cerca, estando mais aberto a experiências e ao seu ambiente; (3) fluência, que consiste no fato de que pessoas criativas produzem mais ideias que as pessoas não consideradas criativas; (4) flexibilidade; (5) originalidade, ou seja, a capacidade de desenvolver ideias incomuns e produzir ideias raras; (6) elaboração, que é a capacidade de seguir as ideias novas que têm; (7) ceticismo, que liberta a pessoa criativa do conservadorismo; (8) persistência, já que as ideias criativas muitas vezes demoram para conseguir ser implementadas com sucesso ou para serem reconhecidas; (9) “brincalhão” intelectual, que é a habilidade de explorar as ideias pelo simples prazer de fazê-lo; (10) acentuado senso de humor, “capacidade de reagir espontaneamente à discordância de sentido” e “ego altamente flexível” (KNELLER, 1971, p. 82); (11) inconformismo, traço que expressa a falta de acomodação nas ideias já estabelecidas e indica uma abertura para a ideia dos outros; e (12) autoconfiança, porque o indivíduo criador tem “íntima confiança no valor de sua obra” e acredita que sua criação faz parte de sua missão (KNELLER, 1971, p.84).

³⁵ Trecho traduzido pela autora.

³⁶ Trecho traduzido pela autora.

Quadro 6 - Características do indivíduo criativo

Kneller (1971)	Amabile (1988, 1997)	Sternberg e Lubart (1991)	Csikszentmihalyi (1996)
inteligência	automotivação	tolerância à ambiguidade	grande energia física
consciência	habilidades cognitivas	disposição para superar obstáculos	inteligência
fluência	orientação ao risco		ingenuidade
flexibilidade	trabalho em equipe	disposição para crescer e abertura para novas experiências	combinação paradoxal entre brincadeira e disciplina, responsabilidade e irresponsabilidade
originalidade	experiência diversa		
elaboração	habilidades sociais e políticas	disposição para assumir riscos	alternância entre imaginação e senso de realidade
ceticismo	inteligência acima da média	individualidade e coragem em apoiar a convicção de alguém	coexistência de introversão e extroversão
persistência	ingenuidade		humildade e orgulho
"brincalhão" Intelectual	independência		desprendimento de definições rígidas de estereótipos de gênero
acentuado senso de humor	autodisciplina		rebeldia e independência
ego altamente flexível	tolerância à ambiguidade		paixão pelo trabalho com objetivos delimitados
inconformismo	perseverança diante da frustração		sensibilidade e abertura
autoconfiança	falta de preocupação com a aprovação social		

Fonte: Produzido pela autora.

Os perfis apresentados nesta revisão apresentam similaridades. As características têm como base central a flexibilidade, o inconformismo, a diversidade e a abertura a novas ideias e

experiências, bem como a disposição para enfrentar desafios. Tais características são suportadas pela autoconfiança do indivíduo em seu trabalho, que é alimentado por sua automotivação para determinada tarefa, que pode se apresentar como uma paixão, uma predestinação ou até mesmo um senso de propósito.

2.2.2 Motivação

A motivação é “a vontade de fazer algo e é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer alguma necessidade do indivíduo³⁷” (ROBBINS, 2002, p. 43). Como um fator conativo, a motivação consiste em um “conjunto de forças energéticas que se origina tanto dentro quanto fora de um indivíduo para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho para direcionar sua direção, intensidade e duração” (PINDER, 1998, p.11) e abarca quatro elementos: “a) a tendência, ativada por incitantes ou excitantes; b) o impulso, energia que provém da tendência estimulada; c) o desejo, impulso que se não descarregou em ação; d) o esforço, a tentativa, a concentração de energias e atenção, que tendem à realização de fins pessoais.” (FREITAS, 1959, p. 70). Para Robbins e Judge (2013, p. 236) a motivação envolve três elementos: intensidade, direção e persistência de esforço para alcançar o objetivo.

Há uma vasta literatura sobre a motivação. Duas teorias pioneiras destacam-se por se basearem nas necessidades dos indivíduos. Na teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (2013), as necessidades – fisiológicas, de segurança e proteção, sociais, de estima/ego e de autorrealização – são dispostas em um diagrama de pirâmide em ordem de importância. Uma vez satisfeita uma necessidade, ela não é mais vista como um possível motivador do indivíduo. A próxima necessidade na hierarquia torna-se, portanto, o motivador, e o organismo foca suas energias em satisfazê-la. (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.239). Já a Teoria de Necessidade de McClelland (2005) analisa três necessidades do indivíduo: a necessidade de realização (nAch) é a motivação para se destacar, para alcançar um padrão; a necessidade de poder (nPow) é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que não se comportariam sem a intervenção; e a necessidade de afiliação (nAff) é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.241). Por sua vez, a Teoria das Necessidades Desenvolvida focou sua atenção na necessidade de realização e concluiu que os indivíduos apresentam índices maiores de produtividade quando têm 50% de probabilidade

³⁷ Trecho traduzido pela autora.

de sucesso. Após pesquisas aplicadas, as necessidades não se apresentaram como explicações válidas para a motivação (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.25).

A Teoria de dois fatores, de Herzberg (1959), conhecida como Teoria da Motivação-higiene, faz parte do grupo de teorias pioneiras sobre a criatividade e concentrou-se em compreender o que os trabalhadores queriam de seus empregos. Tal teoria identifica que existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação: os fatores de satisfação – realização, reconhecimento, o próprio emprego, responsabilidade, progresso e crescimento – e os de insatisfação – política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais com o supervisor, condições de trabalho, salário, fatores na vida privada, status e segurança no trabalho. Uma das conclusões principais do estudo é a de que o contrário de insatisfação não é satisfação, já que remover os fatores de insatisfação não torna o trabalho satisfatório. Assim, o oposto de insatisfação é “sem insatisfação” e o oposto de satisfação é “sem satisfação”. Dessa forma, para Herzberg (1959), o líder que se preocupa em retirar os fatores de insatisfação não está necessariamente motivando seus subordinados, mas apaziguando o ambiente de trabalho, tirando as barreiras para a potencial satisfação (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.239). Para motivar os indivíduos, os gestores devem focar nos fatores que são intrinsecamente gratificantes, ou seja, “ênfatizar fatores associados ao próprio trabalho ou aos resultados diretamente derivados dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização³⁸” (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.239). A confiabilidade da teoria é questionada por alguns autores por se tratar de autorrelatos, por não se definir uma medida de satisfação e por assumir uma relação específica entre satisfação e produtividade, ignorando outros fatores que podem afetar a produtividade (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.241).

As teorias pioneiras de motivação foram importantes, entretanto, não se sustentaram cientificamente ou caíram em desuso (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.243). Na contemporaneidade, destacam-se as teorias: Teoria da Equidade; Teoria da Expectativa – que defende que as pessoas são movidas por expectativas próprias; Teoria da Definição de Objetivos; Teoria da Autodeterminação; Teoria do Engajamento; Teoria da Autoeficácia – que se baseia em ser capaz de realizar uma tarefa; e Teoria do Reforço.

Para a Teoria da Autodeterminação, a motivação intrínseca é o fator central que aumenta a satisfação no trabalho. Quando o indivíduo recebe recompensas extrínsecas, há uma sensação de que se está fazendo algo de interesse da empresa e não de interesse do indivíduo. Ao envolver

³⁸ Trecho traduzido pela autora.

dinheiro, a sensação de “desejo de fazer” dá lugar à sensação de “obrigação”, que afeta a satisfação no trabalho. Assim, a teoria busca compreender formas de recompensa no trabalho que sejam favoráveis à motivação do funcionário. Segundo os autores dessa teoria, recompensas extrínsecas como elogios verbais e *feedback* sobre competência podem melhorar até mesmo a motivação intrínseca em circunstâncias específicas. Ou seja, os líderes devem fornecer aos subordinados tanto incentivos intrínsecos quanto extrínsecos e elaborar incentivos específicos para determinados tipos de trabalho a fim de que eles colaborem na motivação. Recompensas e prazos podem ser positivos para a motivação, mas também podem diminuí-la se as pessoas os percebem como coercitivos (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.242-244).

A Teoria da Auto Concordância surge como consequência da Teoria da Autodeterminação e relaciona a autorregulação e o esforço direcionado ao alcance dos objetivos (BONO & JUDGE, 2003, p. 554). Quanto mais os objetivos estiverem conectados aos interesses e valores fundamentais dos indivíduos mais eles vão persegui-los. Ou seja, estar motivado intrinsecamente para uma tarefa ou para alcançar um objetivo, leva o indivíduo a sentir-se mais feliz durante o processo, mesmo não tendo sucesso, pois, por ser significativo, o processo se torna divertido. Em contraste, a tendência à felicidade é menor quando se persegue objetivos para os quais se está extrinsecamente motivado (dinheiro, status etc.) (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.242-244).

Já a Teoria do Engajamento mede o quão engajado o indivíduo é em seu trabalho. Engajamento consiste “no investimento das energias físicas, cognitivas e emocionais de um funcionário no desempenho do trabalho³⁹” (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.245). Quanto mais engajado é o indivíduo, maior o nível de produtividade. Uma crítica ao engajamento é que os indivíduos podem ser absorvidos por suas tarefas, de forma a gerar altos índices de estresse e desconexão com o que está fora do âmbito do trabalho (ROBBINS & JUDGE, 2013, p.246).

Na Teoria do Estabelecimento de Metas, proposta por Locke (1975), defende-se que a principal motivação para o trabalho está no estabelecimento de metas a serem alcançadas, pois elas direcionam as energias do funcionário e já apresentam o quanto de esforço será necessário. A aplicação da teoria apresenta evidências de que as metas específicas aumentam o desempenho e são mais eficientes que metas amplas e generalizadas. A meta autodeterminada, ou decidida com a participação do funcionário, tem maior grau de influência positiva na motivação e nos resultados. Quando a meta for imposta ao indivíduo, é preciso que ele compreenda o propósito e a importância da tarefa para que se comprometa com ela. O indivíduo precisa acreditar que

³⁹ Trecho traduzido pela autora.

pode alcançar a meta e desejar alcançá-la. Metas difíceis exigem maior nível de esforço e por isso acabam resultando em melhores desempenhos. São fatores essenciais para esta teoria: feedback, comprometimento com as metas, características da tarefa e a cultura organizacional (ROBBINS & JUDGE, 2013, p. 247). O uso da teoria de estabelecimento de metas pela gestão tende a gerar melhores desempenhos dos funcionários, entretanto, esta afirmação se relaciona à produtividade. A teoria não apresenta bons resultados quando a corporação busca respostas criativas. As metas podem tornar os indivíduos extremamente focados nos resultados, os prendendo em padrões já estabelecidos e eficazes, minando a criatividade e a busca por respostas originais (ROBBINS & JUDGE, 2013, 248).

A Teoria da Autoeficácia (BANDURA, 1977) defende que quanto mais o indivíduo acredita na sua capacidade, mais motivado ele se sentirá para a tarefa, gerando melhores resultados na sua execução. Segundo Bandura (1977), existem quatro maneiras de aumentar a autoeficácia: (1) domínio ativo – experiência com a tarefa; (2) modelagem vicária – ver outra pessoa fazendo a tarefa; (3) persuasão verbal – alguém o convence de que é capaz; e (4) excitação (ROBBINS & JUDGE, 2013, 249).

Por sua vez, a Teoria do Condicionamento Operante, que tem Skinner como um de seus maiores expoentes, é uma teoria do reforço. Opõe-se à Teoria de Estabelecimento de Metas, fundamenta-se no behaviorismo e afirma que o reforço condiciona o comportamento. Apesar de o reforço ser identificado como um fator que influencia o comportamento, não dá indícios de ser o único, como apresentado no recorte da Teoria do Condicionamento Operante (ROBBINS & JUDGE, 2013, p. 253).

A Teoria da Equidade ou Justiça Organizacional consiste na afirmação de que ao constatar uma falta de equidade no ambiente de trabalho, por meio de comparação de salário, cargos ou status, o indivíduo experimenta uma tensão de equidade que cria raiva. A partir disso, pode tomar seis tipos de atitudes:

- (1) alterar os insumos – exercer menos esforço se for mal pago ou mais, se for receber um valor a mais –, (2) mudar os resultados – indivíduos pagos por peça podem aumentar seus salários produzindo uma quantidade maior de unidades de qualidade inferior –, (3) distorcer as percepções de si mesmo; (4) distorcer as percepções dos outros; (5) escolher um referente diferente; (6) sair do trabalho⁴⁰ (ROBBINS e JUDGE, 2013, p. 255).

A principal crítica ao modelo é o caráter subjetivo dos conceitos de equidade e justiça.

⁴⁰ Trecho traduzido pela autora.

Por fim, a Teoria da Expectativa (VROOM, 1964) baseia-se em quanta expectativa o indivíduo coloca no resultado final de uma atividade e o quão atrativo esse resultado lhe parece em termos de recompensas – aumento de salário, bônus, promoções. São analisados três tipos de relações: relação esforço-desempenho – quanto esforço é necessário para a realização da tarefa; relação desempenho-recompensa – quanto o indivíduo crê que seu desempenho será recompensado; e relação recompensa-objetivos pessoais – atratividade das recompensas para cada indivíduo com base em seus objetivos pessoais (ROBBINS & JUDGE, 2013, 258-259). Destaca-se que é preciso personalizar esse processo e não supor que todos os funcionários desejam a mesma coisa.

Cada uma dessas teorias contemporâneas elabora propostas para modelos de gestão, com objetivo de tornar os funcionários mais motivados para o trabalho a fim de gerarem melhores resultados. Essas teorias relacionam a motivação com a satisfação e a maioria delas busca compreender a relação entre satisfação profissional, motivação e desempenho, principalmente de que modo a motivação pode afetar a produtividade. Entretanto, estas não dão ênfase na construção de respostas criativas no trabalho. As estratégias utilizadas para estimular a produtividade não geram necessariamente resultados criativos, podendo, na realidade, minar a criatividade e se apresentar como barreiras à elaboração de respostas originais.

2.2.2.1 Influência da Motivação na Criatividade

A motivação é compreendida como a força motriz por trás do desempenho criativo (STERNBERG e LUBART, 1991, p. 15, AMABILE, 1997). Nos modelos de Amabile (1998) e Sternberg (1988), a motivação é fator de destaque. Amabile (1988, p. 147-148) afirma que a motivação é o fator mais importante no processo criativo e defende que a “motivação para a tarefa é o componente mais específico, porque pode variar de maneira importante de uma tarefa em um domínio para outro⁴¹” (AMABILE, 1985, p. 394). Portanto, a motivação é uma ferramenta essencial na gestão da criatividade e na construção de ambientes criativos que têm a intenção de ampliar o potencial criativo.

No Modelo Sistêmico da Criatividade, Csikszentmihalyi (1996) compreende esse componente como pertencente ao fator indivíduo. Ao escrever sobre pessoas criativas, o autor identifica que essas pessoas recebem um “chamado” de determinado domínio para realizar as atividades e seguir as regras do domínio se torna recompensador por si só. As pessoas criativas

⁴¹ Trecho traduzido pela autora.

sentem uma curiosidade ardente para realizar as tarefas, para além das recompensas extrínsecas que isso possa lhes gerar (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 37).

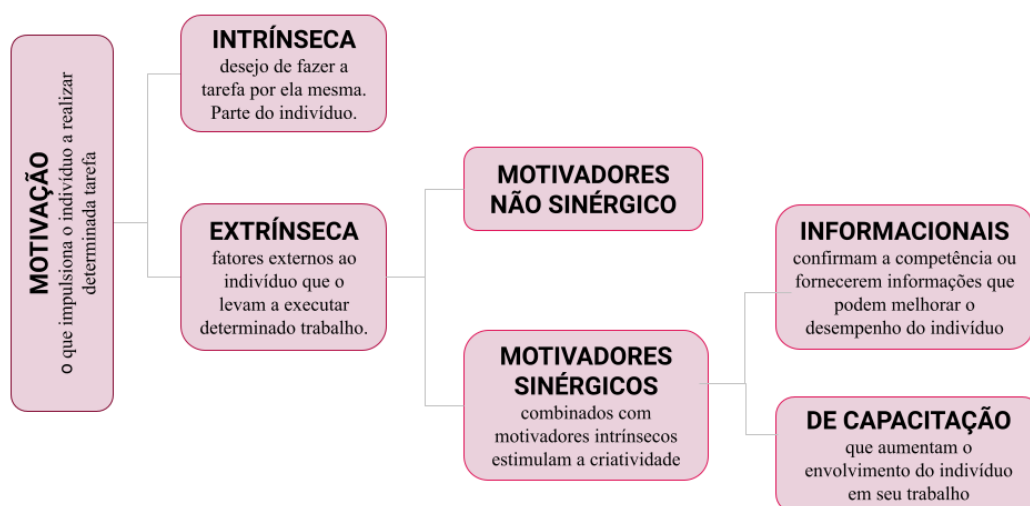
Para se pensar a motivação é preciso compreender que ela é dividida em: (a) intrínseca, que consiste no desejo de fazer um trabalho por si só e parte de dentro do indivíduo; e (b) extrínseca, que é baseada nos fatores externos ao indivíduo que o levam a executar determinado trabalho (AMABILE, 1985). A motivação é flutuante e não fixa, pode mudar de tarefa para tarefa e ser transformada pelo ambiente e por elementos não relacionados ao trabalho. O modelo de sinergia motivacional (AMABILE, 1993) descreve as formas por meio das quais a motivação intrínseca pode interagir com a extrínseca com o objetivo de ampliar o potencial criativo do indivíduo, em confronto com a tese de que a motivação extrínseca mina a criatividade, ao passo que a intrínseca a favorece (AMABILE, 1993, p.187). Distingue os tipos de motivadores extrínsecos em “sinérgicos”, que são os motivadores que, combinados sinergicamente com motivadores intrínsecos, podem estimular a criatividade dos indivíduos, e “não sinérgicos”, “aqueles que levam os indivíduos a se sentirem controlados ou constrangidos por forças externas⁴²” (AMABILE, 1993, p. 197). Motivadores extrínsecos sinérgicos podem ser: (1) motivadores extrínsecos sinérgicos informacionais, caracterizados por confirmar a competência ou fornecer informações que podem melhorar o desempenho do indivíduo; e (2) motivadores extrínsecos sinérgicos de capacitação, que aumentam o envolvimento do indivíduo em seu trabalho (AMABILE, 1997, p.45). Os dois tipos favorecem a relação sinérgica com a motivação intrínseca. Os motivadores extrínsecos sinérgicos têm mais chance de combinar sinergicamente com as motivações intrínsecas quando estas estiverem presentes em alto nível (AMABILE, 1993, p. 196, 1997, p.45). As motivações podem coexistir em cada etapa do desenvolvimento de ideias e uma pode ser mais importante que a outra. A motivação intrínseca é mais importante nos “estágios de apresentação do problema e geração de ideias, os estágios propostos para influenciar mais fortemente a novidade da ideia final⁴³” (AMABILE, 1993, p. 195-196). Ou seja, nas outras etapas, a motivação extrínseca é o suficiente para que o profissional execute a tarefa sem influenciar negativamente a criatividade do projeto. Amabile (1993) defende a possibilidade de treinar indivíduos para que sejam positivamente influenciados pela motivação extrínseca e que altos níveis de inovação exigem altos níveis de motivação intrínseca. Assim, entende-se que as motivações intrínsecas e extrínsecas não são componentes opostos (AMABILE, *et al.*, 1994) e que “dada a combinação certa de traços de personalidade e

⁴² Trecho traduzido pela autora.

⁴³ Trecho traduzido pela autora.

contextos de ambiente de trabalho, as motivações intrínseca e extrínseca podem se combinar sinergicamente para produzir altos níveis de desempenho e satisfação pessoal⁴⁴ (AMABILE, 1993, p. 187).

Figura 5 - Motivação e motivadores



Fonte: Produzido pela autora com base em Amabile (1993).

Quanto à motivação, os indivíduos podem ser divididos em quatro tipos: (1) motivados duplamente; (2) intrinsecamente motivados; (3) extrinsecamente motivados; e (4) desmotivados (AMABILE, 1994, p. 966).

Os indivíduos duplamente motivados, que apresentam concomitantemente os motivadores intrínsecos e extrínsecos, representam o contexto ideal para a criatividade. Indivíduos com alta pontuação para motivação intrínseca têm maior probabilidade de realizar projetos voluntários desafiadores, continuar seus estudos após a graduação e expressar níveis mais altos de afeto positivo quando envolvidos em atividades complexas e desafiadoras (AMABILE, *et al.* 1994, p.951). O Princípio da Motivação Intrínseca para Criatividade (AMABILE, 1998) afirma que “as pessoas serão mais criativas quando se sentirem motivadas principalmente pelo interesse, a satisfação e o desafio do trabalho em si – e não por pressões externas.” (AMABILE, 1998, p.79). Numerosos estudos comprovam que os indivíduos geram respostas mais criativas quando estão intrinsecamente motivados do que quando estão

⁴⁴ Trecho traduzido pela autora.

extrinsecamente motivados (TAGGAR, 2002; ANDERSON & GASTEIGER, 2008, CANIËLS, *et al.*, 2014).

Na discussão sobre os motivadores extrínsecos, o dinheiro desempenha um papel importante, tendo em vista seu uso como forma de recompensa. As pesquisas iniciais de Amabile buscaram testar a tese de que os motivadores intrínsecos estimulavam a criatividade e os extrínsecos eram negativos para a expressão da criatividade. Depois de muitas experiências empíricas, a autora desenvolveu o modelo de sinergia motivacional (AMABILE, 1993), como apresentado neste texto. Entretanto, o motivador extrínseco dinheiro é apresentado como um fator que não necessariamente atrapalha a motivação, mas que, possivelmente, não a influencia positivamente. A paixão pela tarefa é a motivação que tem mais influência e o dinheiro não tem a capacidade de fazer o funcionário se apaixonar pela sua atividade. Assim, as pessoas criativas não dão indícios de serem movidas pelo dinheiro (AMABILE, 1998, CSIKSZENTMIHALYI, 1996). Porém, o dinheiro pode facilitar o desenvolvimento de condições favoráveis à criatividade. Para Csikszentmihalyi (1996, p. 334-335) “o dinheiro alivia as preocupações, o trabalho penoso e cria mais tempo disponível para o trabalho real. Também amplia o escopo de oportunidades: pode-se comprar os materiais necessários, contratar ajuda se necessário e viajar para encontrar pessoas com quem se possa aprender⁴⁵”. É preciso compreender que os artistas não são totalmente alheios aos ganhos monetários, eles também têm responsabilidades financeiras e, como outros profissionais, também usam o dinheiro como forma de avaliar seu próprio sucesso (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 334-335), apesar da dificuldade de muitos em precificar seus trabalhos⁴⁶. Donald Campbell, em entrevista para Csikszentmihalyi (1996, p. 87), afirma que “quem está apenas motivado pelo dinheiro ou pela fama dificilmente tem a força para trabalhar o necessário para descobrir coisas além do que já sabe⁴⁷”. Além disso, a revisão bibliográfica não apresentou indícios de que a ausência do dinheiro interferisse negativamente na criatividade. Muitos indivíduos criativos, quando questionados sobre suas atividades, para as quais não estavam sendo recompensados com dinheiro, fama ou status, indicaram que o que os fazia continuar era a qualidade da experiência que tinham enquanto executavam determinada tarefa (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 110). Ou seja, eles eram

⁴⁵ Trecho traduzido pela autora.

⁴⁶ A relação dinheiro e produção criativa será discutida com mais profundidade neste relatório no capítulo 3 Setor audiovisual, em que se caracteriza o setor audiovisual, a organização do trabalho e das carreiras, com destaque para as especificidades desta indústria.

⁴⁷ Trecho traduzido pela autora.

levados pelas sensações de “prazer, interesse, satisfação de curiosidade, autoexpressão ou desafio pessoal no trabalho⁴⁸” (AMABILE, 1993, p. 189).

Apresentada a importância e centralidade da motivação intrínseca para a criatividade, é necessário destacar sua considerável fragilidade.

A motivação intrínseca pode ser facilmente sufocada. Escolas enfadonhas, mentoria insensível, ambientes de trabalho rígidos, muitas pressões e requisitos burocráticos podem transformar uma emocionante aventura intelectual em uma tarefa árdua e extinguir as faíscas de criatividade⁴⁹. (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 335).

Assim, para que o indivíduo possa expressar sua criatividade é essencial que ele esteja motivado. Segundo Amabile (1997), um importante elemento para a gestão, nessa equação, é que a motivação é o componente mais direta e fortemente influenciado pelo ambiente.

Como a motivação humana é tão complexa e importante, o sucesso do gerenciamento da criatividade para o próximo século deve incluir educação gerencial sobre os tipos de motivação, suas fontes, seus efeitos no desempenho e sua suscetibilidade a várias influências do ambiente de trabalho. Não podemos esperar criar uma força de trabalho apropriada e altamente criativa simplesmente “carregando” os motivadores intrínsecos e extrínsecos no ambiente de trabalho, sem prestar atenção ao tipo de motivadores extrínsecos e ao contexto em que são apresentados⁵⁰ (AMABILE, 1997, p. 54).

Desse modo, para ampliar o potencial criativo, os gestores precisam compreender como funcionam as motivações, como elas podem vir a estimular ou a ser um obstáculo à criatividade e como podem fazer uso desse conhecimento na construção de ambientes criativos.

2.2.3 Ambiente Criativo

O clima do ambiente de trabalho tem impacto significativo na criatividade dos profissionais (AMABILE, 1983, 1988, 1997; STERNBERG & LUBART, 1991, 1999; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; MUZZIO, 2017; BYRNE *et al.*, 2009).

Durante pesquisas empíricas, Amabile (1983) observou que este elemento figurava com frequência nas respostas de seus entrevistados quando perguntados sobre criatividade no

⁴⁸ Trecho traduzido pela autora.

⁴⁹ Trecho traduzido pela autora.

⁵⁰ Trecho traduzido pela autora.

trabalho. Ao traçar a conceituação dos componentes da criatividade, a autora opta pela compreensão das “situações criativas”.

Uma característica marcante de muitos relatos fenomenológicos da criatividade é o grau em que indivíduos extraordinariamente criativos se sentem influenciados por fatores sociais e ambientais. Em muitos casos, esses fatores são eventos comuns e mundanos; parece que até características aparentemente insignificantes do ambiente podem ser prejudiciais ou favoráveis à criatividade em alguns indivíduos⁵¹ (AMABILE, 1983, p. 357).

Nesse sentido, o indivíduo “pode ter todos os recursos internos necessários para a criatividade, mas, sem suporte do ambiente (como um fórum para propor essas ideias), a criatividade pode nunca se manifestar⁵²” (STERNBERG & LUBART, 1999, p. 11).

A motivação é o elemento que apresenta a maior capacidade de ser diretamente influenciado pelo ambiente (AMABILE, 1997). Um indivíduo só poderá desenvolver produtos realmente criativos quando (a) tiver interesse na tarefa a ser executada e (b) quando o ambiente de trabalho for favorável à criatividade, não inibindo as motivações intrínsecas nem criando barreiras extrínsecas ao desenvolvimento de ideias criativas (AMABILE, 1988, p.144). O ambiente influencia os indivíduos assim como os indivíduos influenciam o ambiente (AMABILE, 1998) e mesmo alterações momentâneas no ambiente de trabalho podem influenciar positivamente a criatividade nas tarefas (AMABILE, 1997, p. 44).

Autores como Arieti (1976), Srouf (1994), Alencar (1996), De Faria e Alencar (1996), Stein (2014), entre outros, compartilham da mesma visão de Amabile (1983, 1997), Csikszentmihalyi (1996, 2014) e Sternberg e Lubart (1999) de que é necessário um ambiente adequado para o desenvolvimento da criatividade. Os mecanismos de gestão tradicionais não são suficientes para a gestão de organizações que dependem de resultados advindos da criatividade (MUZZIO, 2014, p. 117). O ambiente, nesse contexto, apresenta-se como uma ferramenta importante para a Gestão da Criatividade e é preciso gerar esforços para o desenvolvimento de ambientes que estimulem pensamento criativo e ampliem o potencial criativo dos indivíduos (KNELLER, 1971).

O ambiente é constituído de ambiente físico, que abarca os fatores físicos como salas, recursos tecnológicos, e ambiente psicossocial, que abrange os fatores como as interações interpessoais, cultura entre outros (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996). O ambiente é considerado criativo quando favorece a criatividade.

⁵¹ Trecho traduzido pela autora.

⁵² Trecho traduzido pela autora.

Amabile & Grysiewicz (1989), indicam oito escalas de avaliação para ambientes, psicossociais, criativos: (1) liberdade; (2) desafio; (3) recursos; (4) supervisor; (5) colegas de trabalho; (6) reconhecimento; (7) unidade e cooperação; e (8) apoio à criatividade. Além disso, indicam quatro obstáculos ambientais para a criatividade: (1) pressão do tempo; (2) avaliação; (3) status quo; e (4) problemas políticos (AMABILE & GRYSIEWICZ, 1989, p. 236-237). A pesquisa desenvolvida pelas autoras comprovou que quanto maior a pontuação na escala de liberdade, maiores os índices de produtividade e criatividade. Os projetos que foram classificados como pouco criativos tiveram altas pontuações nos fatores considerados obstáculos à criatividade. Os fatores pressão e recursos, quando analisados, não apresentaram diferenças consideráveis.

Os grandes fatores organizacionais são categorizados em: (1) motivação organizacional para a inovação; (2) recursos; e (3) práticas de gerenciamento referentes à liberdade e autonomia. O incentivo à geração e ao desenvolvimento de novas ideias parece operar em três níveis principais: (1) Encorajamento/ incentivo organizacional; (2) Encorajamento/ incentivo do supervisor; e (3) Encorajamento/ incentivo do grupo de trabalho. A diversidade de membros da equipe é um elemento que potencializa a criatividade, gerando variedade de ideias incomuns (AMABILE, CONTI, COON, LAZENBY, HERRON, 1996). O ideal é equilibrar os fatores para aumentar a criatividade (AMABILE & GRYSIEWICZ, 1989, p. 236-237).

De Faria e Alencar (1996) delimitam como fatores de estímulos à criatividade no ambiente de trabalho: (a) suporte organizacional; (b) estrutura organizacional; (c) suporte da chefia; (d) suporte do grupo de trabalho; (e) liberdade e autonomia; (f) salário e benefícios; (g) participação caracterizada pela valorização da iniciativa e na solução de problemas da organização; (h) ambiente físico adequado ergonomicamente; (i) comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas; (j) recursos tecnológicos; (k) treinamento caracterizado pelo investimento em educação continuada externa; e (l) desafios.

Bryen *et al.* (2009), em sua revisão, elencou que são importantes para a criatividade as seguintes variáveis climáticas organizacionais: (1) assumir riscos; (2) delimitação de desafios de trabalho apropriado; (3) estímulo intelectual; (4) participação; (5) coesão; (6) recompensas pela inovação; (7) autonomia; (8) clareza da missão; (9) integração organizacional; e (10) relacionamentos positivos entre pares e superiores.

Por sua vez, Hunter e colegas (2005 *apud* HUNTER *et al.* 2007, p. 70) desenvolveram o modelo de 14 dimensões das variáveis climáticas para a criatividade no ambiente: (1) grupo de pares positivo; (2) relacionamentos positivos de supervisão; (3) recursos; (4) desafio; (5) clareza da missão; (6) autonomia; (7) troca interpessoal positiva; (8) estímulo intelectual; (9)

apoio da alta administração; (10) orientação para recompensas; (11) flexibilidade e tomada de risco; (12) ênfase no produto; (13) participação; e (14) integração organizacional.

O quadro a seguir sistematiza as características de um ambiente favorável à criatividade, de acordo com os autores mencionados.

Quadro 7 – Características de um ambiente favorável à criatividade

Amabile & Gryskiewicz (1989)	De Faria e Alencar (1996)	Bryen et al. (2009)	Hunter et al. (2005)
Liberdade	Suporte organizacional	Assumir riscos	Grupo de pares positivo
Desafio	Estrutura organizacional	Delimitação de desafios de trabalho apropriado	Relacionamentos positivos de supervisão
Recursos	Suporte da chefia		Recursos
Supervisor	Suporte do grupo de trabalho	Estímulo intelectual	Desafio
Colegas de trabalho	Liberdade e autonomia	Participação	Clareza da missão
Reconhecimento	Salário e benefícios	Coesão	Autonomia
Unidade e cooperação	Participação caracterizada pela valorização da iniciativa e solução de problemas da organização	Recompensas pela inovação	Troca interpessoal positiva
Apoio à criatividade		Autonomia	Estímulo intelectual
	Ambiente físico ergonomicamente adequado	Clareza da missão	Apoio da alta administração
	Comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas	Integração organizacional	Orientação para recompensas
	Recursos tecnológicos	Relacionamentos positivos entre pares e superiores	Flexibilidade e tomada de risco
	Treinamento caracterizado pelo investimento em educação continuada externa		Ênfase no produto
			Participação
			Integração organizacional

Fonte: Produzido pela autora a partir de Amabile & Gryskiewicz (1989) e De Faria e Alencar (1996).

Os dois modelos de critérios apresentam semelhanças. Observa-se que a categorização de Amabile e Gryskiewicz (1989) se desenvolve de maneira mais generalista, enquanto os indicadores de Faria e Alencar (1996), Bryen *et al.* (2009) e Hunter *et al.* (2005 *apud* HUNTER *et al.* 2007) são mais específicos.

Cabe sublinhar que Amabile *et al.* (1996) levantaram a possibilidade de que alguns dos fatores do ambiente de trabalho podem ser consequências do nível de criatividade do projeto, e não causas (AMABILE *et al.*, 1996).

Também é preciso considerar que indivíduos podem responder de formas diferentes ao mesmo ambiente, podendo este ter características que estimulam a orientação motivacional de uma pessoa mais do que a de outra, o que pode gerar níveis muito diferentes de satisfação no trabalho (AMABILE, 1993, p. 191).

Além da influência do ambiente na motivação dos indivíduos, uma pessoa com “uma orientação motivacional particularmente forte pode, por um longo período de tempo, realmente alterar o ambiente motivacional para outras pessoas – principalmente se essa pessoa tiver uma personalidade dinâmica e ocupar um papel de liderança⁵³” (AMABILE, 1993, p. 191).

A construção de um ambiente criativo tem grande influência na motivação do indivíduo, que é a força motriz que alimenta a criatividade. Para essa construção, é necessário um líder que seja capaz de equilibrar os fatores e criar um ambiente favorável à criatividade. É papel dos gestores reconhecer e recrutar indivíduos que apresentem a paixão (motivação intrínseca) que tem o potencial de influenciar o ambiente de forma favorável à criatividade (AMABILE, 1997, p. 55-56).

Somando-se a isso, os líderes também podem influenciar as variáveis que constituem o ambiente criativo, afetando as percepções de sua equipe sobre o ambiente de trabalho (AMABILE *et al.*, 2004, SCHNEIDER, 1987; TESLUK, FARR & KLEIN, 1997, BYRNE *et al.*, 2009).

2.2.4 Liderança Criativa

É consenso nos estudos relacionados ao tema que a liderança

[...] envolve (a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Assim, a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para

⁵³ Trecho traduzido pela autora.

empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam (TURANO e CAVAZOTTE, 2016, p.437).

Os líderes têm grande influência no ambiente de trabalho e no desempenho da equipe. São responsáveis por dirigir e avaliar o trabalho de seus subordinados, facilitam ou impedem seu acesso a recursos e informações e, de inúmeras maneiras, medeiam seu envolvimento com tarefas e com outras pessoas. Seus comportamentos impactam as organizações por meio de decisões, estratégias e influência (RICKARDS e MOGER, 2000, p. 274, 276; DINH *et al.*, 2014, p.55).

Em contextos criativos, não basta reproduzir os modelos de liderança aplicados aos contextos tradicionais de gestão (MUZZIO, 2017, p.120; MALIA, 2019). Os setores que têm a criatividade como insumo central apresentam condições específicas que “demandam ações particulares” (MUZZIO, 2017, p. 120).

A liderança criativa é uma das abordagens da denominada “nova liderança”, que surge a partir dos anos 1980, e que tem como característica principal o entendimento do líder como um administrador de sentido (CARVALHAL e MUZZIO, 2015, p. 669, SIMON, 2006, p. 118). Ele “dá uma direção convergente aos múltiplos talentos individuais que trabalham na equipe do projeto⁵⁴” (SIMON, 2006, p. 118), constrói a identidade da equipe e dá sentido ao esforço coletivo (SIMON, 2006, p. 118).

O líder criativo define objetivo, negocia e cria as regras. É entendido como um facilitador. Seu papel é promover um clima positivo através da redução dos impactos e das barreiras que impeçam as equipes a obterem resultados melhores e mais criativos por meio do fornecimento de procedimentos e protocolos (RICKARDS e MOGER, 2000, p. 274 - 276; AMABILE *et al.*, 2004; SIMON, 2006, p. 121; BYRNE *et al.* 2009). É responsável por encorajar a contribuição dos membros da equipe, criando um espaço estimulante e favorável ao surgimento de ideias criativas (MUZZIO, 2017, p. 116; SIMON, 2006, p. 118). Esse estilo de liderança é baseado no apoio e suas ações são focadas mais nas relações interpessoais do que nas tomadas de decisão (KANTER, 1988; AMABILE, *et al.*, 1996; MADJAR, OLDHAM & PRATT, 2002; CANIËLS, DE STOBBELEIR, DE CLIPPELEER, 2014). Para Anderson e Gasteiger (2008), um líder-membro confiável e compreensivo influencia positivamente a criatividade do indivíduo.

A liderança de projetos criativos difere dos projetos tradicionais principalmente quanto à natureza do trabalho a ser feito. Por se tratar da gestão de esforços criativos que se

⁵⁴ Traduzido pela autora.

caracterizam como tarefas novas e, muitas vezes, que não conseguem ser definidas com clareza, inseridas em contextos complexos e ambientes dinâmicos, “o líder não pode confiar em estruturas predefinidas, mas, em vez disso, deve ser capaz de induzir estrutura e fornecer direção ao trabalho onde não há direção inerente⁵⁵” (MUMFORD *et al.*, 2002, p. 712).

Segundo Byrne *et al.* (2009), os líderes criativos precisam: (a) ter conhecimento substancial da área em que trabalham, combinando conhecimento técnico e habilidades criativas de resolução de problemas; (b) definir a missão, que pode ser utilizada pelo líder para definir metas em relação ao trabalho e às necessidades atuais da organização; promover (c) suporte, a partir de três tipos de apoio – (1) apoio às ideias, (2) apoio ao trabalho e (3) apoio social; (d) estruturar o ambiente de trabalho criando agrupamentos de conhecimentos técnicos e incentivando uma estrutura plana que promova a comunicação eficaz entre os grupos; (e) dar *feedbacks* com cuidado para não criticar indevidamente o desenvolvimento de ideias, mas concentrando-se em fornecer *feedback* técnico que permitirá que a ideia se desenvolva e melhore; e (e) ter um amplo entendimento da organização em que trabalham para que adaptem os empreendimentos criativos à estratégia da organização.

Além da forma como o *feedback* é abordado, o estágio do desenvolvimento da ideia em que é executado também é fundamental para a liderança criativa. *Feedbacks* negativos e críticas prematuras podem prejudicar a criatividade e até mesmo levar as pessoas criativas a se retirarem do processo durante a fase de formação da ideia (ANDREWS & GORDON, 1970; GALLUCHI, MIDDLETON & KLINE, 2000). Por isso, os líderes precisam se preocupar em apresentar *feedbacks* direcionados para a evolução da ideia e cronometrar suas entregas, principalmente nas fases de desenvolvimento, buscando evitar consequências negativas à criatividade do processo (MUMFORD *et al.*, 2002, p. 723).

Os líderes devem ser capazes de efetivamente adquirir e distribuir recursos para que seus subordinados possam executar a tarefa de forma criativa (MUMFORD *et al.*, 2002, p. 723). Na investigação de Amabile (1998) não foi verificada relação entre os recursos e a criatividade, entretanto, a autora orienta os gestores a tomarem cuidado com este fator, pois manter os recursos limitados faz com que as pessoas canalizem suas criatividade para encontrar recursos adicionais, o que pode retirá-las de lugares nos quais sua presença seria mais interessante (AMABILE, 1998) bem como gerar estresse nesse processo.

Para Amabile *et al.* (2004, p. 7) os comportamentos dos líderes podem ser positivos, negativos ou neutros quanto à sua capacidade de afetar a criatividade dos subordinados. Os

⁵⁵ Traduzido pela autora.

comportamentos são: a) positivos quando entendidos como bons comportamentos ou se fizeram o subordinado se sentir bem; b) negativos se o subordinado entendeu que o comportamento teve natureza negativa, se o líder falhou em um comportamento positivo esperado, se o subordinado se sentiu mal em relação ao comportamento; e c) neutros. Os comportamentos podem ser: (1) ações instrumentais – relacionadas a orientações para as tarefas – ou (2) ações socioemocionais – orientadas aos relacionamentos (AMABILE *et al.*, 2004, p. 7). Segundo a percepção dos subordinados, os líderes podem apresentar apoio positivo e negativo. São categorias de comportamento indicadas como positivas: (a) apoio positivo do líder – mostrar suporte às ações e decisões, compartilhar sentimentos pessoais; (b) monitoramento positivo; (c) reconhecimento; e (d) consulta. Foram delimitadas como categorias de comportamento do líder negativamente relacionadas ao suporte percebido pelo líder: 1) esclarecer papel e objetivos por meio de a) criação de pressão de tempo; b) atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe; c) falta de clareza sobre a tarefa; d) alteração das atribuições e/ou objetivos com frequência; 2) monitoramento, que se torna negativo quando a) verifica com frequência o status da tarefa atribuída; b) oferece compreensão inadequada da capacidade dos subordinados; c) oferece *feedback* negativo não construtivo; d) realiza reuniões muito longas em que fica verificando por muito tempo o status da tarefa; e) exibe falta de interesse no trabalho ou nas ideias dos subordinados; e 3) solução de problemas, que é percebida como negativa quando o líder a) evita resolver problemas; ou b) cria problemas (AMABILE *et al.*, 2004, p.17-20).

Rickards e Moger (2000) indicam como comportamentos positivos à criatividade a participação, o apoio aos subordinados, o estímulo à mutualidade e à cooperação, e o desenvolvimento de procedimentos que visam superar as dificuldades de status e ego, adiar o julgamento, desafiar suposições (RICKARDS e MOGER, 2000, p. 275; AMABILE *et al.*, 2004, p.16; CARVALHAL e MUZZIO, 2015, p. 669). As ações que influenciam positivamente a criatividade dos profissionais liderados incluem: desenvolver a aceitação a mudanças, encorajar novas ideias, ouvir sugestões dos subordinados e implementar as que sejam promissoras, permitir mais interação, tolerar o fracasso, estabelecer objetivos claros, dar liberdade, estabelecer e compartilhar o propósito e direcionamento na criatividade e de diretrizes e restrições razoáveis, reconhecer os esforços criativos, criar momentos de ócio criativo, construir sentimentos de competência e autoeficácia na equipe em relação ao trabalho, estimular o prazer do subordinado na realização da tarefa, promover a liberdade e abertura para opiniões e brincadeira (HOUSE, 1971; STONER, 1985; ANDERSON *et al.*, 2014; XU & RICKARDS, 2007, MUZZIO, 2017). É preciso destacar que não há liberdade plena e que o estabelecimento

de metas e a divisão do trabalho não são abolidos no caso da liderança criativa – o líder precisará apenas lidar com esses fatores no contexto particular criativo (MUZZIO, 2017, p. 119).

As reações afetivas dos subordinados se tornam essenciais para a compreensão da influência do líder na criatividade, já que o afeto positivo pode influenciar positivamente a criatividade (AMABILE *et al.*, 2004; AMABILE, *et al.*, 2005). Os líderes devem desafiar os subordinados, mas eles não podem ser fáceis demais para não deixar os profissionais frustrados, nem difíceis demais ao ponto de sentirem que perderam o controle (AMABILE, *et al.* 2004). Além disso, o constrangimento é entendido como comportamento negativo da liderança em relação à criatividade (RICKARDS & MOGER, 2000).

Para uma gestão que estimule a criatividade, o líder deve construir um ambiente criativo, a partir da preocupação em estimular a motivação dos subordinados e evitar ações que se apresentem como barreiras ao comportamento criativo. Para encontrar o equilíbrio entre os fatores que estimulam a motivação intrínseca e a extrínseca, de uma forma sinérgica, como proposto pelo modelo de sinergia motivacional (AMABILE, 1993), é necessário compreender como se dão as etapas do processo criativo e como cada uma deve ser gerenciada dentro das especificidades de suas exigências e respostas esperadas.

Caniëls e colegas (2014) entendem que cada etapa do processo criativo exige um tipo de abordagem de liderança diferente.

Durante a geração da ideia, o líder tem o papel de um facilitador informal que não tem uma posição hierárquica, e tem uma voz igual comparado a outros membros da equipe. Em contraste, durante a implementação da ideia, a hierarquia é imperativa para o sucesso, pois é necessário que o coordenador tome decisões e assuma a responsabilidade final. Assim, algumas fases exigem um estilo de liderança solidária e não reguladora (geração e promoção de ideias), enquanto outras fases exigem um regime bastante rigoroso que é combinado com habilidades eficazes de gestão de pessoas (implementação da ideia)⁵⁶. (CANIËLS *et al.*, 2014, p. 105)

Liderar talentos criativos exige o enfrentamento de alguns desafios, principalmente porque muitas vezes eles não querem ser liderados ou são céticos em relação à liderança, ficam entediados com facilidade e precisam ser desafiados (GOFFE, JONES, 2007, p. 1; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p. 69). Esses talentos tendem a resistir às regras e às mudanças de aspectos que consideram especiais em seus projetos, bem como a se ressentir da autoridade, pois entendem a gestão como uma forma de sufocar a criatividade (LOWE, 2016, p. 7). Sentem-se intrinsecamente motivados pelo desafio (AMABILE, 1988, p. 147; MALMELIN, VIRTÁ, 2016, p. 7; JONES, 1996).

⁵⁶ Traduzido pela autora.

O líder dentro das Indústrias Criativas deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho seguro e que estimule a criatividade, onde os profissionais se sintam livres para produzir seus trabalhos da melhor forma possível, dentro das limitações de recursos estipuladas (GOFFE, JONES, 2007, p. 1; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p.67 e 69). Um ambiente que normalize a falha e que incentive a experimentação, ajudando os profissionais a conviver com seus erros, aumentando, assim, a chance de sucesso (FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p.67 e 69). A gestão do setor exige que o líder saiba lidar com as tensões, ao invés de suprimi-las (PERRETTI, NEGRO, 2007, p. 581), enquanto impõe pelo menos o mínimo de disciplina, para que os profissionais entreguem resultados coerentes com seu potencial (LOWE, 2016, p. 7).

Por fim, a diversidade é um fator que tem um alto potencial de ampliar a criatividade e a geração de ideias incomuns (AMABILE *et al.*, 1996). As empresas que a valorizam se expõem ao risco e, portanto, lidam melhor com o fracasso (GOFFE, JONES, 2007, p. 6).

O Quadro 8 – Influências positivas e negativas da liderança na Criatividade apresenta um panorama sintético dos comportamentos dos líderes que foram apontados pela revisão bibliográfica como sendo positivos e negativos para a manifestação da criatividade dos subordinados.

Quadro 8 – Influências positivas e negativas da liderança na criatividade

Influência positiva na Criatividade		Influência negativa na Criatividade	
apoio positivo	encorajar a contribuição e o envolvimento dos membros da equipe no processo	esclarecer papel e objetivos através de	criação de pressão de tempo
	mostrar suporte para as ações e decisões de um membro da equipe		atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe
	apoio às ideias/ encorajar novas ideias		falta de clareza sobre a tarefa
	apoio ao trabalho		alteração das atribuições e/ou objetivos com frequência
	apoio social		
	ajudar a aliviar situações estressantes para os subordinados	solução de problemas, que é percebida como negativa quando o líder	evita resolver problemas
	socializar		cria problemas
	manter os membros da equipe informados sobre questões estressantes		
	compartilhar informações e sentimentos pessoais		
	ausência de comportamento negativo esperado		
monitoramento positivo		monitoramento negativo	verificar com frequência status da tarefa atribuída
reconhecer o trabalho e os esforços criativos			compreensão inadequada da capacidade dos subordinados
desenvolver a aceitação a mudanças			oferecer feedback negativo não construtivo
consulta			oferecer feedback e críticas prematuras
adiar o julgamento			exibir falta de interesse no trabalho ou nas ideias dos subordinados
estabelecer objetivos claros			
estabelecer e compartilhar o propósito e direcionamento na criatividade e de diretrizes e restrições razoáveis			
estimular o prazer dos profissionais na execução da atividade			
tolerar o fracasso		constrangimento	
dar liberdade/permitir mais interação/ abertura para opiniões/ouvir sugestões dos subordinados e implementar as que sejam promissoras			
criar agrupamento de conhecimentos técnicos			
promover a comunicação eficaz entre os grupos			
feedbacks técnicos que permitam que a ideia se desenvolva			
adquirir e distribuir efetivamente recursos para que seus subordinados executem suas atividades			
construir sentimentos de competência e autoeficácia nos subordinados			
estimular e desafiar intelectualmente os subordinados			
criar momentos de ócio criativo			
desafiar suposições			
brincadeira			

Fonte: Produzido pela autora.

2.3 ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO

Com o objetivo de compreender as etapas do processo criativo e seu funcionamento, diversos autores propuseram *frameworks* da criatividade. Um *framework* é uma estrutura que oferece recomendações para diferentes fenômenos em diferentes domínios. Ele pode ser constituído de diversas formas, contendo, por exemplo, etapas, perguntas, conceitos, desafios, princípios, táticas, dimensões e outros componentes. São desenvolvidos a partir da literatura e de experiências práticas relacionadas ao fenômeno a que se aplica (PREECE *et al.*, 2013).

No caso de um *framework* do processo criativo, ele consiste em “uma sequência proposta para geração de resposta criativa⁵⁷” (AMABILE, 1983, p. 367) e busca compreender os componentes de um mecanismo. Uma das vantagens é a possibilidade de manipular os componentes e/ou criar condições favoráveis para que eles se desenvolvam.

Alguns autores questionam a possibilidade de divisão de um processo complexo como o criativo em uma sequência. Para Kneller (1971, p. 63), “como o processo criativo se passa durante um período, justifica-se que o consideremos em estágios, desde que estes últimos sejam encadeados mais como tipos ideais ou conveniências de pesquisa do que dicotomias do próprio processo”. Apesar de parecer uma forma muito simplificada de representar um processo complexo, os *frameworks* são consideravelmente válidos como forma de organizar etapas distintas e podem ser usados para descrever como as pessoas criativas trabalham (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 83). Outro fator decisivo na defesa de modelos de sistematização do processo criativo é o entendimento de que o processo em si pode ser constituído de inúmeros ciclos e que as etapas não são delimitadas por tempo, podendo existir concomitantemente, o que também permite que o processo comece por distintos locais do ciclo (BUHL, 1960; KNELLER, 1971; AMABILE, 1983; CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Os *frameworks* têm a função de organizar o processo a partir da compreensão da associação de fatores que estimulam ou inibem a criatividade em cada uma de suas fases, com base em suas demandas específicas de resultados (CANIËL *et al.*, 2014; UNSWORTH, *et al.*, 2000; SHALLEY, *et al.*, 2004).

Inúmeros autores desenvolveram *frameworks* que buscam dividir o processo criativo em etapas. O entendimento do que seria um processo criativo perpassa ciclos de mapeamento das atividades do pensamento reflexivo (DEWEY, 1910), dos modelos de solução de problemas

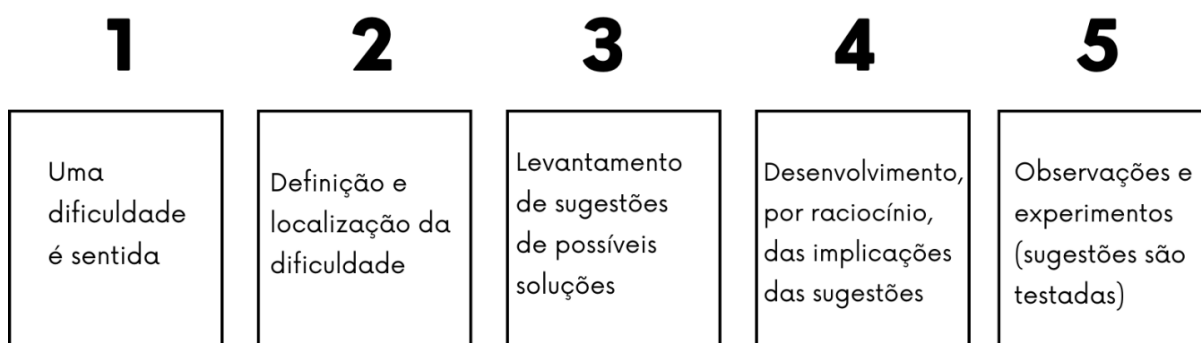
⁵⁷ Trecho traduzido pela autora.

de forma criativa (BUHL, 1960) e dos *frameworks* da criatividade (WALLAS, 1926, KNELLER, 1972, AMABILE, 1983; CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Dewey (1910, p. 14) buscou compreender como se dá o processo do pensamento reflexivo, tido, pelo autor, como único modelo de fuga do pensamento acrítico, puramente impulsivo. O pensamento reflexivo consiste no processo de elaboração de soluções não rotineiras apropriadas a uma questão, envolve a superação da inércia, a disposição para suportar uma condição de inquietação e perturbação mental. São subprocessos do pensamento reflexivo o estado de perplexidade, a hesitação, a dúvida e o ato de investigação dirigido à luz de outros fatos que sirvam para corroborar ou anular a crença sugerida (DEWEY, 1910, p. 9).

O processo evidencia cinco etapas logicamente distintas representadas na Figura 6: 1) uma dificuldade é sentida; 2) definição e localização da dificuldade; 3) levantamento de sugestões de possíveis soluções; 4) desenvolvimento, por raciocínio, dos rumos da sugestão; e 5) observações e experimentos que levem à sua aceitação ou rejeição. As etapas podem se fundir ou não seguir a ordem linear indicada (DEWEY, 1910, p. 72).

Figura 6 - *Framework* do Processo de Pensamento Reflexivo



Fonte: Produzido pela autora, baseado em Dewey (1910).

No caso das suas primeiras etapas, o sentimento da dificuldade e sua definição podem ser tão instantâneos que a dificuldade já se apresenta definida ao ponto de, imediatamente, o indivíduo iniciar a especulação de soluções. A distinção destas etapas pode basear-se na complexidade da “dificuldade”. É preciso considerar que o pensar não é um caso de combustão espontânea, não ocorre por “princípios gerais”. Algo específico o evoca, estimulando que ele aconteça. Assim, a origem do pensamento é uma perplexidade, confusão, dúvida ou dificuldade (DEWEY, 1910, p. 12).

A terceira etapa é a de sugestão, cerne da inferência, e tem natureza especulativa. Propõe ir de algo “presente” para algo “ausente”. É um momento que envolve considerável risco, pois é como se fosse um salto sobre o qual não se pode ter certeza, de antemão, de sua garantia, mesmo que todas as precauções sejam tomadas. O processo envolve os hábitos mentais de risco e cautela. Na etapa de sugestão, realiza-se a seleção e os arranjos dos fatores particulares a partir das sugestões emitidas. Um bom processo exige a suspensão das crenças e dos julgamentos para que seja possível o cultivo de uma variedade de alternativas, incluindo conjecturas rivais em relação ao melhor caminho a ser seguido. Ao ser provisoriamente considerada, a sugestão constitui uma ideia, uma suposição ou hipótese (DEWEY, 1910, p. 75).

O momento de desenvolver os rumos a serem seguidos é a etapa quatro do processo. Mais especificamente, é onde se concentra o raciocínio, pois é nele que são elencadas as implicações das ideias em relação à dificuldade definida. As ideias são observadas de perto, de forma extensa e em detalhes. Ao mesmo tempo que conjecturas que parecem plausíveis à primeira vista podem ser consideradas inadequadas, sugestões aparentemente remotas e inesperadas podem, frequentemente, ser transformadas, elaboradas e se tornar adequadas e frutíferas. É por meio do raciocínio que o ser pensante desenvolve termos intermediários que unem os extremos supostamente discrepantes (DEWEY, 1910, p. 76).

A etapa conclusiva do processo é uma verificação. Em alguns casos, a observação direta é o suficiente para corroboração da hipótese ou suposição, havendo razões para acreditar que as condições em questão produzirão os resultados desejados. Contudo, em outros casos, é preciso experimentar, buscando descobrir se os resultados confirmam as suposições teóricas ou racionalmente desenvolvidas (DEWEY, 1910, p. 77).

O autor aponta o importante papel das experiências passadas e do conhecimento prévio do ser pensante para o processo de pensamento reflexivo em cada situação de dificuldade, bem como da capacidade de suportar os momentos de desconforto mental que são inerentes a esse processo.

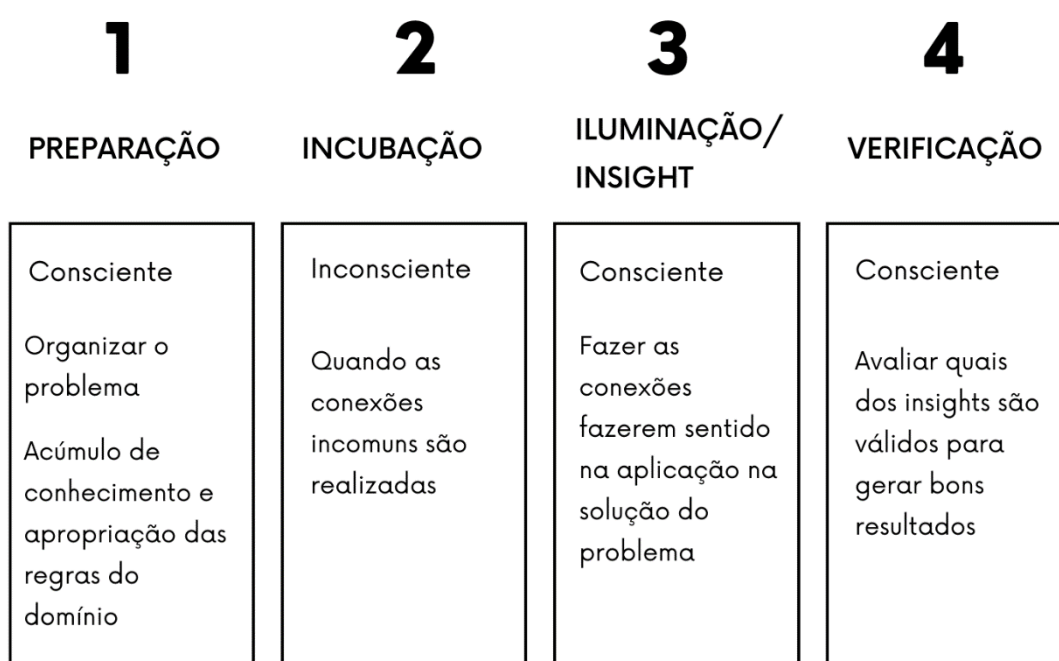
Através da metáfora do cultivo, Dewey (1910) defende que o pensamento se constitui como movimento ativo do ser e, por isso, pode ser treinado por meio do conhecimento dos seus componentes. “Plantar sementes, cultivar o solo, colher grãos são atos intencionais, possíveis apenas para um ser que aprendeu a subordinar os elementos imediatamente sentidos e uma experiência àqueles valores que eles insinuam e profetizam⁵⁸” (DEWEY, 1910, p. 15).

⁵⁸ Traduzido pela autora.

As fases do processo de pensamento reflexivo, desenvolvido em 1910, apresentam etapas e características similares às apresentadas nos modelos de processo criativo.

Graham Wallas (1926) foi um dos pioneiros no desenvolvimento de modelos sistemáticos de processo criativo. Seu modelo se tornou base para os estudos em criatividade, sendo amplamente aceito pela comunidade científica na linha de Psicologia Social e em outras áreas e influenciando variações do modelo. Ao observar o processo criativo, Wallas (1926) reconheceu quatro fases: (1) preparação, (2) incubação, (3) iluminação e (4) verificação.

Figura 7 – Framework do Processo Criativo de Wallas (1926)



Fonte: Produzido pela autora baseado em Wallas (1926).

Kneller (1971) optou por utilizar o modelo de Wallas (1926) e adaptá-lo para 5 estágios, dividindo a fase de preparação em duas: (1) primeira apreensão, entendida como um impulso de criar; e (2) preparação.

[...] o ciclo criador parece contar com cinco fases que, apesar de logicamente separadas, só raramente se mostram tão distintas na experiência. Primeiro há um impulso de criar. Segue-se a este um período frequentemente demorado, em que o criador recolhe o material e investiga diferentes métodos de trabalhá-lo. Vem a seguir um tempo de incubação no qual a obra criadora procede inconscientemente. Então surge o momento da iluminação, e o inconsciente anuncia de súbito os resultados de sua faina. Há, por fim, um processo de revisão em que as *données* de inspiração são conscientemente elaboradas, alteradas e corrigidas. (KNELLER, 1971, p. 73).

Assim, o modelo proposto por Kneller (1971) se configura da seguinte forma: (1) primeira apreensão; (2) preparação; (3) incubação; (4) iluminação; e (5) verificação.

Para Wallas, a preparação consiste em um estágio em que, conscientemente, o indivíduo acumula conhecimento e se apropria das regras do campo (WALLAS, 1926, p.10). Ela começa antes da ideia em si e se conclui com o *insight* – quando se delimita um objetivo a ser alcançado ou adota-se um problema a ser solucionado (WALLAS, 1926, p.10). Para Kneller (1971), ela é dividida e a primeira apreensão é entendida como o primeiro *insight* do criador. É a percepção de um problema a ser resolvido, quando o criador tem a noção de que é preciso, ativamente, fazer algo. A questão a ser desenvolvida, que incita o processo de criação, pode estar ao redor do criador, mas precisa ser identificada.

A preparação é a fase de “rigorosa investigação das potencialidades da ideia germinal” (KNELLER, 1971, p. 63). Um dos paradoxos da criatividade é que para se desenvolver algo original é preciso ter familiaridade com ideias de outros. É a partir do conhecimento sobre a questão e o domínio em que ela está inserida que o criador, através de construção de repertório, se inspira, reforça e refina sua visão e é impulsionado a superar as dificuldades. A criação requer técnicas específicas em cada meio e o criador precisa conhecê-las para dar vida às suas ideias. A ignorância sobre o domínio faz com que o criador encontre desfechos aparentemente satisfatórios, mas que teriam sido abandonados se tivesse consciência de suas implicações. O criador deve ter a capacidade de usar os trabalhos de terceiros como forma de construir sua base e se inspirar, mas ao mesmo tempo deixá-los de lado para dar espaço para o desenvolvimento de suas próprias ideias (KNELLER, 1971).

Após o trabalho do consciente em organizar o “problema”, a fase de incubação coloca em cena o inconsciente. Essa fase pode ser realizada de duas formas: uma incubação em que o criador direciona sua atenção a outros assuntos que não o objeto de criação, ou a incubação em que o criador “descansa” de qualquer forma de pensamento consciente. Para Wallas (1926, p.10), o trabalho intelectual tem maior necessidade do segundo tipo de incubação, dado o profundo envolvimento do criador com objetos de pesquisa e processos desgastantes de leitura massiva e contínua. É na etapa de incubação que o inconsciente, sem as amarras do intelecto, “faz as inesperadas conexões que constituem a essência da criação” (KNELLER, 1972, p. 66-67). Não há um padrão de duração na etapa de incubação, ela pode durar minutos, dias, meses, anos. Entretanto, qualquer que seja sua duração, segundo o autor, ela é essencial para o processo criativo, sendo a responsável pela inspiração. A incubação pode ser uma etapa desafiadora e até mesmo desanimadora, pois pode dar a impressão de estar distanciando o criador de seu potencial de criação (KNELLER, 1972, p. 67). As etapas de preparação e incubação raramente

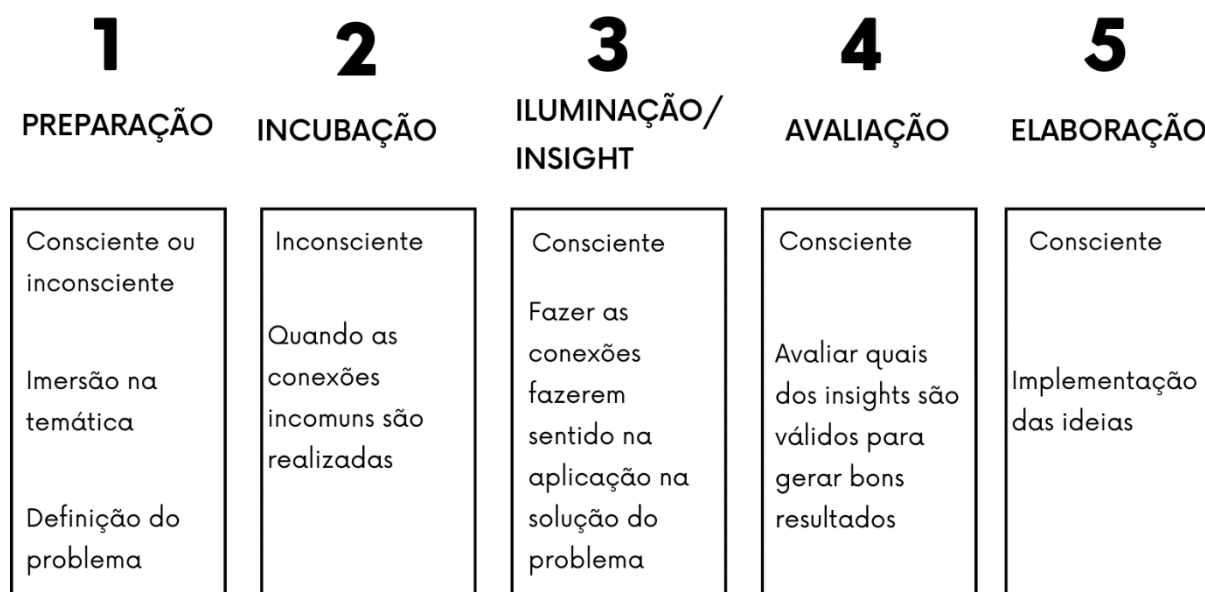
são nitidamente separadas, elas podem se revezar durante um período, no qual o indivíduo criador alterna momentos de investimento consciente em sua atividade com momentos em que não se relaciona com ela de forma consciente (KNELLER, 1972, p. 68).

A fase de iluminação é o clímax do processo criativo, onde a inspiração acontece. É nessa etapa que todo o conhecimento acumulado na etapa de preparação se organiza e os pensamentos convergem para a solução do problema, como se tudo entrasse em seu devido lugar. Embora a inspiração não possa ser controlada nem encomendada, para Kneller (1972, p. 70) “é possível estabelecer condições favoráveis a ela”.

Na iluminação, o criador pode ser levado a acreditar que sua criação é incrível e infalível mesmo antes de ser verificada cientificamente. Por isso, encaminha-se para a fase de verificação (KNELLER, 1972, p.70). Nela, segue-se conscientemente as regras do domínio usadas na etapa de preparação (WALLAS, 1926, p. 10). A verificação também não tem tempo certo de duração e esse processo pode gerar novos momentos de inspiração, permitindo que o ciclo retorne à etapa anterior e depois siga novamente. O ciclo é compreendido como uma forma de buscar entender o processo criativo, mas deve-se saber que não é uma estrutura rígida e fechada. O processo criativo pode transitar pelas etapas ou seguir o ciclo diversas vezes (KNELLER, 1972, p. 72-73; AMABILE, 1983 CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Csikszentmihalyi (1996) também adota uma versão de *framework* com cinco passos, que, em sua visão, consistem de: (1) preparação, período de imersão na temática, podendo ser consciente ou não, e é a etapa em que o indivíduo estabelece o problema a ser solucionado (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 70); (2) incubação, quando se desenvolve um processo inconsciente e é quando as conexões incomuns são realizadas, pois não lidar com o objeto no consciente permite que os pensamentos sejam livres da linearidade característica da lógica do pensamento consciente (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 79); (3) *insight*, quando o consciente consegue juntar as “peças” do quebra-cabeça e fazer as conexões gerarem sentido na aplicação na solução de seu problema – podem acontecer diversos *insights* durante o processo, incluindo nas etapas de incubação, avaliação e elaboração (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 80); (4) avaliação, fase em que se avalia quais dos *insights* são válidos e podem gerar bons resultados, considerada por Csikszentmihalyi (1996, p. 80) como sendo a mais emocionalmente carregada, quando os indivíduos sentem incertezas e insegurança, marcados por autocrítica e pela influência dos critérios do domínio e as opiniões do campo; e (5) elaboração, indicada como o último passo do processo criativo e consiste na implementação das ideias, é a fase que concentra a materialização da realização (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 80). O modelo é representado pela Figura 8.

Figura 8 – Framework da Criatividade de Csikszentmihalyi (1996)



Fonte: Produzido pela autora baseado em Csikszentmihalyi (1996).

O autor também defende que o modelo não é rígido e linear. O processo criativo envolve diversas interações entre os passos, portanto cada passo pode durar horas ou anos. O próprio processo, em si, organizará a necessidade de retomada de algumas etapas, incluindo *loopings* no *framework*. Durante a etapa de elaboração, o indivíduo é constantemente interrompido por períodos de incubação e momentos marcados por epifanias pontuais (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p. 80-81).

Por sua vez, Amabile (1983) propõe um *framework* do processo criativo segundo os componentes da criatividade (habilidade de pensamento criativo, expertise e motivação), pois “para entender como cada um desses fatores pode contribuir para o desempenho criativo, é importante considerar como cada componente pode entrar no processo criativo⁵⁹” (AMABILE, 1983, p. 367). Um dos diferenciais do *framework* da autora é a identificação de quais são as etapas em que os indivíduos precisam estar mais criativos e quais são aquelas que dependem menos do comportamento criativo. Com esta informação, a autora delimitou qual motivação – a extrínseca ou a intrínseca – precisa estar presente no processo para que o indivíduo entregue respostas eficientes em cada passo. O *framework* criativo de Amabile (1983) instrumentaliza

⁵⁹ Trecho traduzido pela autora.

os gestores da criatividade de informações que lhes permitem tomar decisões e ações essenciais para aumentar o potencial criativo de seu grupo.

No esquema apresentado na Figura 9, o processo criativo é dividido em cinco etapas: (1) Apresentação da tarefa ou problema; (2) Preparação; (3) Geração de respostas; (4) Validação da resposta; e (5) Resultado. Afirma-se que o componente “motivação para a tarefa” tem maior influência nas etapas 1 e 3, enquanto o componente “habilidades relevantes ao domínio da tarefa” está mais presente nas etapas 2 e 4. Já o fator “habilidades relevantes à criatividade” tem papel mais relevante na etapa 3, de geração de resposta. O *framework* pode ser finalizado com: a) uma resposta satisfatória; b) sem uma resposta satisfatória – que gera frustração e influencia negativamente a motivação dos profissionais; ou c) com algum progresso em direção a uma resposta satisfatória, o que leva o processo para um novo ciclo dentro do *framework*. Destaca-se que, para a autora, o progresso gera mais influência positiva na motivação do que o sucesso, pois mantém a característica de desafio da tarefa.

No *framework* de componentes da Criatividade, a primeira etapa, a apresentação do problema ou tarefa, pode surgir de duas formas: (a) por estímulo externo, em que o problema é colocado ao indivíduo por algum fator externo – dentro de uma organização, por exemplo, pode ser delimitado por um gestor e apresentado ao indivíduo; ou (b) por estímulo interno, que consiste no processo em que o próprio indivíduo delimita qual é o problema. Nessa etapa, a motivação para a tarefa tem um importante papel na criatividade do indivíduo. Cabe ao gestor do projeto incentivar a motivação dos indivíduos nesse momento.

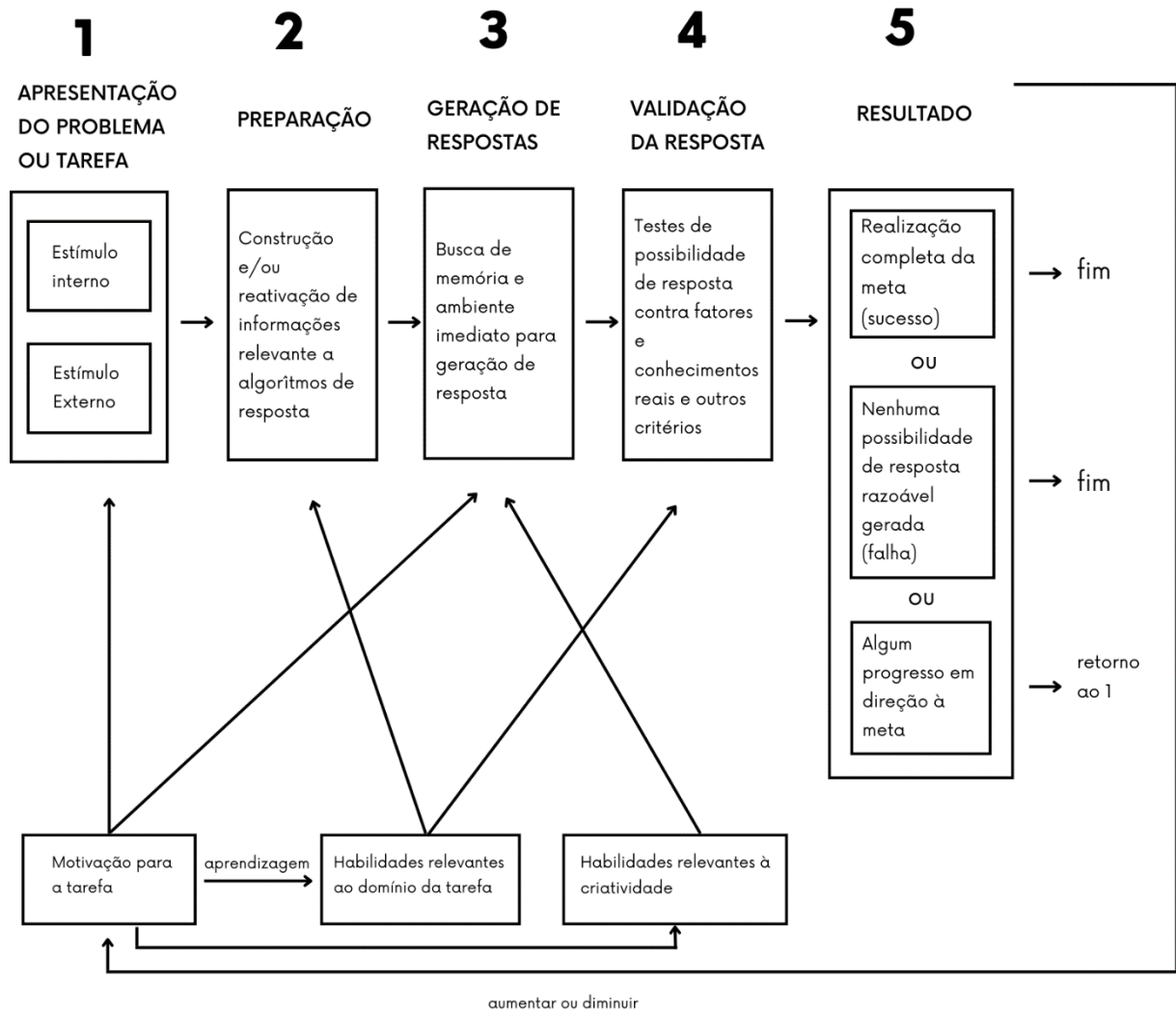
É na segunda fase, a preparação, que o indivíduo adquire repertório e se instrumentaliza para buscar alternativas para resolver o problema colocado. A execução de uma preparação eficiente depende de o indivíduo ter sido motivado na apresentação do problema, pois é com base nessa força motriz que se estabelece o processo de aprendizagem e permite que essa fase tenha como principal componente para a produção criativa as habilidades relevantes ao domínio da tarefa.

A geração de respostas é o terceiro passo do processo criativo no *framework* proposto por Amabile (1983). Nessa fase, é necessário um ambiente favorável para o desenvolvimento de possibilidades criativas de resposta. A motivação para a tarefa e as habilidades relevantes para a criatividade impulsionam a potencialidade criativa no desenvolvimento de respostas não usuais. É nessa etapa que são geradas possíveis soluções para o problema apresentado no início.

Na etapa de validação da resposta é preciso testar a validade das alternativas levantadas na fase de geração de respostas. Esse processo é fundamentado nos conhecimentos reais e em critérios já estabelecidos pelas áreas de atuação e/ou por critérios próprios do projeto, tais como

orçamento e cronograma de execução.

Figura 9 – Framework de Componentes da Criatividade de Amabile (1983)



Fonte: AMABILE, 1983. Traduzido pela autora.

Como Amabile (1983) propõe, a motivação intrínseca tem maior influência positiva na criatividade e, por isso, tem seu maior valor quando presente nas etapas decisivas para o caminho criativo do projeto.

Diferente dos outros, o *framework* de Componentes da Criatividade se organiza com as especificações para as organizações. São indícios dessas especificidades a primeira etapa, que nos outros autores se coloca mais como um momento de descoberta do problema, ao passo que Amabile (1983) a define como “apresentação da tarefa ou problema”, considerando, portanto,

a possibilidade de uma apresentação externa do problema e não uma descoberta do problema advinda do indivíduo criativo. Os problemas podem surgir de uma demanda e da descoberta do indivíduo ou podem ser apresentados a ele por um terceiro. A investigação de Csikszentmihalyi (1996) com indivíduos criativos nas artes e na ciência dá destaque para processos que envolvem a delimitação do problema pelo próprio indivíduo. Segundo a Teoria do Estabelecimento de Metas, como já apontada anteriormente, metas autodeterminadas ou definidas com o colaborador têm maior influência positiva na motivação do indivíduo. Se a meta, que pode ser entendida dentro do *framework* como apresentação do problema, for uma imposição, o gestor precisa ter uma preocupação em fazer o subordinado compreender o propósito e a importância da tarefa, além de estabelecer metas que ele acredite ser capaz de alcançar (ROBBINS e JUDGE, 2013, p. 248). Entretanto, Robbins e Judge, (2013, p. 248), apontam um problema na definição de metas: a definição de metas específicas pode fazer com que o indivíduo criativo se mantenha preso em padrões pré-definidos com o intuito de alcançar a meta. Ou seja, é preciso que na apresentação da forma o gestor estimule a motivação do funcionário.

Como pode ser observado, o *framework* dos Componentes da Criatividade (AMABILE, 1983), diferente dos outros, não apresenta fase referente à incubação ou qualquer outra similar direcionada à atividade não consciente.

Apresenta-se a seguir um resumo dos modelos dos autores revisados neste capítulo.

Quadro 9 - Frameworks relacionados ao processo criativo

AUTOR(A)	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Dewey (1910)	Uma dificuldade é sentida	Definição e localização da dificuldade	Levantamento de sugestões de possíveis soluções	Desenvolvimento, por raciocínio, dos rumos da sugestão	Observações e experimentações que levem à sua aceitação ou rejeição
Wallas (1926)	Preparação	Incubação	Iluminação	Verificação	—
Kneller (1971)	Primeira apreensão	Preparação	Incubação	Iluminação	Verificação
Amabile (1983)	Apresentação do problema ou tarefa	Preparação	Geração de respostas	Validação das respostas	Resultado
Csikszentmihalyi (1996)	Preparação	Incubação	Iluminação	Avaliação	Elaboração

Fonte: Produzido pela autora.

A maioria dos *frameworks* aqui citados é apresentada esquematicamente de forma linear para facilitar a delimitação e a compreensão dos estágios. Entretanto, é preciso lembrar que as fases não seguem necessariamente essa linearidade.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

A criatividade consiste no desenvolvimento de respostas originais e viáveis a um problema estabelecido. Esse fenômeno é compreendido pela abordagem múltipla como sendo psicossocial, ou seja, resultado da interação do indivíduo com a cultura em que está inserido. Tanto no modelo de Amabile (1997), quanto no de Csikszentmihalyi (1996) e no de Sternberg

(1988), a criatividade é analisada por meio de sua composição, que contém elementos que competem ao indivíduo e outros que competem ao ambiente que o rodeia. Estes modelos permitem que sejam conhecidos os fatores que influenciam, positiva e negativamente, a criatividade e que podem ser utilizados para instrumentalizar gestores cuja intenção é ampliar o potencial criativo de seus subordinados, tendo em vista que a criatividade se tornou um elemento de importante valor competitivo.

Para uma gestão da criatividade, é necessário levar em consideração os princípios da universalidade, do desenvolvimento e do ambiente (XU & RICKARDS, 2007). Os *frameworks* da criatividade são compostos por fases de definição do problema, preparação e pesquisa, geração de respostas, avaliação e validação das possíveis respostas geradas e resultados.

3 SETOR AUDIOVISUAL

A indústria audiovisual, devido às ágeis transformações do setor e ao aumento recorrente de competitividade (ARIS E BUGHIN, 2012, p. 9), precisa constantemente trabalhar para a manutenção dos seus níveis de criatividade, que são entendidos como vantagem competitiva.

Como o conjunto de regras e procedimentos simbólicos de cada setor interfere na forma como a criatividade se desenvolve (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, p.27-38), reconhecer as forças que moldam seus ambientes de negócios, a configuração das carreiras na área e as maneiras pelas quais os produtos e processos de produção diferem dos produtos e serviços em geral (PICARD, 2005, p. 61) colabora para a discussão de condições favoráveis à potencialidade criativa especificamente no audiovisual.

Este capítulo consiste em uma revisão bibliográfica narrativa (BOTELHO, CUNHA & MACEDO, 2011) sobre as características do setor audiovisual. De início, apresenta o desenho de um panorama do setor. Num segundo momento, aborda sua cadeia de valor, destacando suas etapas, formas de financiamento para produções e modelos de negócio de distribuição. A terceira seção dedica-se à discussão sobre o trabalho criativo na produção audiovisual e aborda a composição das equipes e o modo como se configuram os projetos, contratos e carreiras no setor.

As características descritas do setor são utilizadas para dar suporte para a análise dos relatos dos profissionais do audiovisual brasileiro, apresentada nos capítulos 4 e 5, colaborando com a compreensão de quais aspectos da indústria audiovisual podem ou não influenciar na percepção de criatividade destes talentos criativos, bem como de que modo isso ocorre.

3.1 PANORAMA: CRIATIVIDADE E MERCADO

O setor audiovisual é marcado principalmente por duas características: por combinar criatividade e negócios; e pelas incertezas que permeiam o processo, do desenvolvimento da ideia até o elo final da cadeia, o consumidor (SQUIRE, 2017). As tomadas de decisão precisam balancear os fatores artísticos com o mercado, a criatividade e o ímpeto de desenvolver novos formatos e produtos com os recursos financeiros corporativos da empresa e a viabilidade econômica, assim como os desejos do público com as necessidades dos anunciantes e patrocinadores (DEFILLIPPI, GRABHER, JONES, 2007, p. 513; MEDINA *et al.*, 2016, p.

246). Não é incomum haver uma notável tensão entre os funcionários responsáveis pelos interesses comerciais e os responsáveis pelas propriedades artísticas (LOWE, 2016, p. 8), sendo, portanto, essa mais uma fonte de instabilidade. É possível considerar que as empresas de mídia lidam com significativa irracionalidade econômica, e que algumas decisões-chaves não são baseadas em critérios econômicos, mas em interesses políticos, culturais ou de visibilidade, por exemplo (FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p. 78).

Como qualquer negócio, o cinema existe para ganhar dinheiro. Mas aí termina a comparação. Em que outro negócio um único produto é totalmente criado com um investimento de dezenas de milhões de dólares, sem nenhuma garantia real de que o público o comprará? Em poucos outros negócios o público “usa” o produto e depois leva consigo apenas a memória dele [...]. No sentido mais verdadeiro, é uma indústria baseada em sonhos e deixando – na melhor das hipóteses – um resplendor de emoções e memórias calorosas⁶⁰. (SQUIRE, 2017, p. 10)

Atualmente, existem três tipos de filmes sendo feitos: 1) filmes conhecidos como *blockbusters*⁶¹, grandes e caros, destinados a um público tão amplo quanto possível; 2) filmes em idioma local que “viajam” (atraindo clientes em outros países) e, portanto, têm um potencial inesperado e maior de serem lucrativos; e 3) filmes no idioma local que não viajam, com custos cuidadosamente balanceados em relação à receita local projetada (SQUIRE, 2017).

No mercado hollywoodiano, os *blockbusters* são realizados por estúdios, já no Brasil eles podem ser produzidos por grandes produtoras e coprodutoras, como a Globo Filmes, por exemplo. Este tipo de título também é conhecido como filme de sustentação, pois seus lucros podem sustentar a produção de outras obras. Eles têm alto potencial de recompensa por diversos anos, através de diferentes janelas de exibição e de produtos de consumo, o que leva muitos a se tornarem franquias. Apesar da sua capacidade de arrecadação, eles também não têm garantias de faturamento e nenhum produtor está imune às perdas causadas por um filme de sustentação que não atende às expectativas (SQUIRE, 2017). O segundo tipo, o filme em língua local que tem potencial de exportação, contém elementos intangíveis de apelo universal. Para que o potencial se concretize, é preciso que o produto seja identificado por olheiros de distribuidores internacionais cujo trabalho é buscar um produto que seja exportável e que possa viajar facilmente. A maioria dos filmes hoje está na terceira categoria, que consiste na produção feita para o retorno médio no mercado local (SQUIRE, 2017).

A indústria é baseada na tríade: produção-distribuição-exibição (BARONE, 2009, SQUIRE, 2017), que “são campos que se organizam em torno do mesmo bem simbólico, o

⁶⁰ Traduzido pela autora.

⁶¹ Sucesso de bilheteria.

filme, com o qual estabelecem relações diferenciadas, nas quais é possível observar interdependências ao lado de antagonismos e tensões” (BARONE, 2009, p. 29). A produção conta com as etapas de desenvolvimento, pré-produção, produção e pós-produção.

Existem três principais modelos de negócio no cinema e audiovisual de entretenimento: 1) o modelo de estúdio ou emissora de radiodifusão que, no caso do Brasil, tem dependido, mais do que nunca, de franquias; 2) o modelo independente, que gera obras mais provocativas com orçamentos menores; e 3) o modelo de micro orçamento DIY⁶² – *Do It Yourself*⁶³, que prospera na internet (muitas vezes com exposição limitada no cinema) e continua a evoluir (SQUIRE, 2017).

Uma forma de diferenciar a produção do produto audiovisual é com base em duas categorias: produtos de criação única e produtos de criação contínua. O conteúdo de mídia individual é exclusivo, como os filmes, e suas condições de criação são orientadas por projeto. São realizados gastos significativos com marketing e vendas para chamar atenção do público para consumir a obra. O mercado para esses produtos é instável e apresenta alto risco e alta taxa de fracasso, resultando em foco no gerenciamento de falhas, buscando reduzir as perdas. Nessa categoria, os gestores precisam gerenciar projetos e suas falhas. Trabalham com portfólio de projetos, como forma de distribuir os riscos. A renda gerada pelos produtos de sucesso é utilizada para cobrir a perda de obras com baixa arrecadação. Assim, eles buscam aumentar a probabilidade de sucesso com a contratação de profissionais, atores, diretores de sucesso anterior reconhecido. O produto de criação contínua é orientado por conceitos “que envolvem a criação contínua de conteúdo variável fornecido em um pacote que exhibe continuidade”, como programas de TV (PICARD, 2005, p 62). Nesse contexto, os gestores contam com processos fortemente estruturados e coordenados. Além disso, a marca é uma questão crucial e essa categoria tem gastos mais baixos com marketing, pois já tem capacidade de criar padrões de consumo habituais. “Uma vez estabelecidas, as taxas de falha em produtos de criação contínua são relativamente baixas”. (PICARD, 2005, p 62). As empresas concentram-se em continuar existindo e para isso investem em tentar melhorar seus produtos e processos, baseados nas pesquisas de preferência do público (PICARD, 2005, p 62, LONDON, 2017).

Os produtores já têm dados que comprovam que os produtos que unem os elementos familiares com inovação têm maior potencial de resultado comercial. Entretanto, calibrar essa combinação é mais um processo artístico do que técnico, com alta dependência da percepção

⁶² Neste contexto, é entendido, na verdade, como “faça-o com um grupo central de camaradas confiáveis” (SQUIRE, 2017).

⁶³ Faça você mesmo, em tradução livre.

dos produtores. Essa conjuntura torna questionáveis até mesmo noções consensuais mais amplas de qualidade, dificultando a previsão de sucesso ou fracasso de uma produção antes dela ter sido produzida e exibida ao público, complexificando a estimativa de retorno dos investimentos. As informações e os dados sobre a indústria ficam sujeitos a interpretações múltiplas e contraditórias, visto que os produtores estão propensos a interpretar os gostos do público a partir de suas próprias percepções, trazendo um olhar mais pessoal do que racional ao processo (LAMPEL *et al.*, 2009, p. 21). Não existe uma fórmula para o sucesso, as tendências vêm e vão. É comum um filme de sucesso gerar clones lançados, mas ainda há obras audiovisuais originais e ousadas sendo feitas (LONDON, 2017).

É possível dizer que a indústria cinematográfica é marcada por fatores como: a) a colaboração, b) a singularidade de cada experiência de produção, c) a ausência de regras rígidas e rápidas, d) o risco de cada financiamento, que é feito antes de alguém saber se o produto é comercializável; e) as tomadas de decisão-chaves baseadas em intuição; f) por profissionais que combinam senso criativo e de negócios; g) a ciclicidade, que dificulta seu mapeamento; h) o fato de ser enraizada na criatividade e na intuição; i) o engajamento em seduzir o público; j) o longo processo de produção, que dificulta a antecipação das tendências de público (SQUIRE, 2017).

3.2 CADEIA DE VALOR DO SETOR AUDIOVISUAL DE ENTRETENIMENTO

A cadeia de valor é uma ferramenta analítica de mercado que permite que sejam visualizadas as atividades executadas pelos agentes econômicos dentro do fluxo de produção e identificadas as barreiras e as vantagens competitivas das empresas que compõem determinada indústria (PORTER, 1998). Consiste em “uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor” (ROCHA & BORINELLI, 2007, p. 149). É estruturada em duas direções: fluxo de produção e fluxo financeiro. O fluxo de produção, conhecido como *downstream*, segue a direção da produção e é responsável pelo consumo de recursos. O fluxo financeiro, conhecido como *upstream*, tem a direção oposta, iniciando no consumidor final. Ele é responsável por distribuir a remuneração para cada elo da cadeia (PORTER, 1998). O fluxo financeiro, garantido pelos modelos de monetização, permite que o sistema se retroalimente e que o fluxo de produção continue a existir (GALVÃO, 2015, p. 54).

A análise da cadeia de valor e as variáveis que a compõem são essenciais para apreender “[...] o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos

empresariais” (BRIMSON, 1996, p. 63) e, conseqüentemente, para a formulação de estratégias de negócio e competitividade (PORTER, 1998, ROCHA e BORINELLI, 2007).

A criatividade e a inovação são vantagens competitivas⁶⁴, principalmente nas Indústrias Criativas. Observar a cadeia de valor colabora para o entendimento das características, das forças internas e externas que influenciam o setor audiovisual e que podem interferir nas tomadas de decisão e, conseqüentemente, na criatividade, tanto do processo de produção quanto do resultado do produto.

As indústrias de mídia possuem cadeias de valor com elos do encadeamento produtivo semelhantes, que consistem em: financiamento, criação de conteúdo, a preparação do conteúdo, a produção industrial, a distribuição e promoção do conteúdo por meio de práticas de marketing e publicidade e consumo (FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p. 65).

Para compreender a cadeia de valor do audiovisual, parte-se da estrutura cinematográfica independente enquanto matriz das cadeias do setor, por se tratar do segmento pioneiro, referência para os demais. Bloore (2013) delimita um modelo de cadeia produtiva da produção independente de cinema que é representada na Figura 10.

A cadeia apresentada por Bloore (2013) é composta pelos elos: 1) desenvolvimento, etapa em que a produção é projetada, envolvendo a elaboração da ideia, escrita do roteiro; 2) financiamento e pré-venda, etapa que garante a viabilidade financeira da produção; 3) produção⁶⁵, que abarca a pré-produção, a filmagem e a pós-produção, sendo o elo responsável pela realização e finalização da obra audiovisual; 4) venda e licenciamento internacional, etapa em que o produtor concentra-se em relações de venda para garantir uma parte do retorno financeiro; 5) distribuição internacional, em que alguns distribuidores compram todos os direitos de território e, em seguida, licenciam alguns para terceiros, como emissoras; 6) exibição e exploração, que consiste no elo das janelas de exibição⁶⁶, como salas de cinema, aluguel de vídeo físico ou on-line e de exploração de produtos oriundos do universo da propriedade intelectual, como brinquedos e jogos, por exemplo; e 7) consumidor, o último elo da cadeia de valor do audiovisual, cujo dinheiro advindo do consumo da produção é repassado para a rede de financiadores e produtores, idealmente, repondo os valores investidos e gerando lucro.

⁶⁴ A criatividade associada à inovação tem capacidade de transformação econômica, o que as tornam vantagens competitivas (MUZZIO, 2017, p. 116).

⁶⁵ O termo “produção” também é utilizado para designar o processo de fazer um filme ou um vídeo como um todo.

⁶⁶ Uma janela refere-se ao prazo contratual estipulado para a disponibilidade de distribuição de uma obra em uma plataforma (SQUIRE, 2017).

Figura 10 - A cadeia de valor do projeto de filme independente: mostrado verticalmente para demonstrar os tipos de interação⁶⁷



Fonte: Adaptado de Bloore⁶⁸ (2013, p. 43).

⁶⁷ A imagem é uma tradução da Cadeira de valor de um filme independente apresentada por Bloore em 2013 sendo, portanto, um modelo desenvolvido com base no contexto tecnológico de sua elaboração. É necessário fazer uma ressalva à cadeia apresentada na imagem, ressaltando que a janela de exploração de VHS não é mais possível pois não são mais fabricadas cópias nessa mídia e que a produção de DVDs tem caído em desuso.

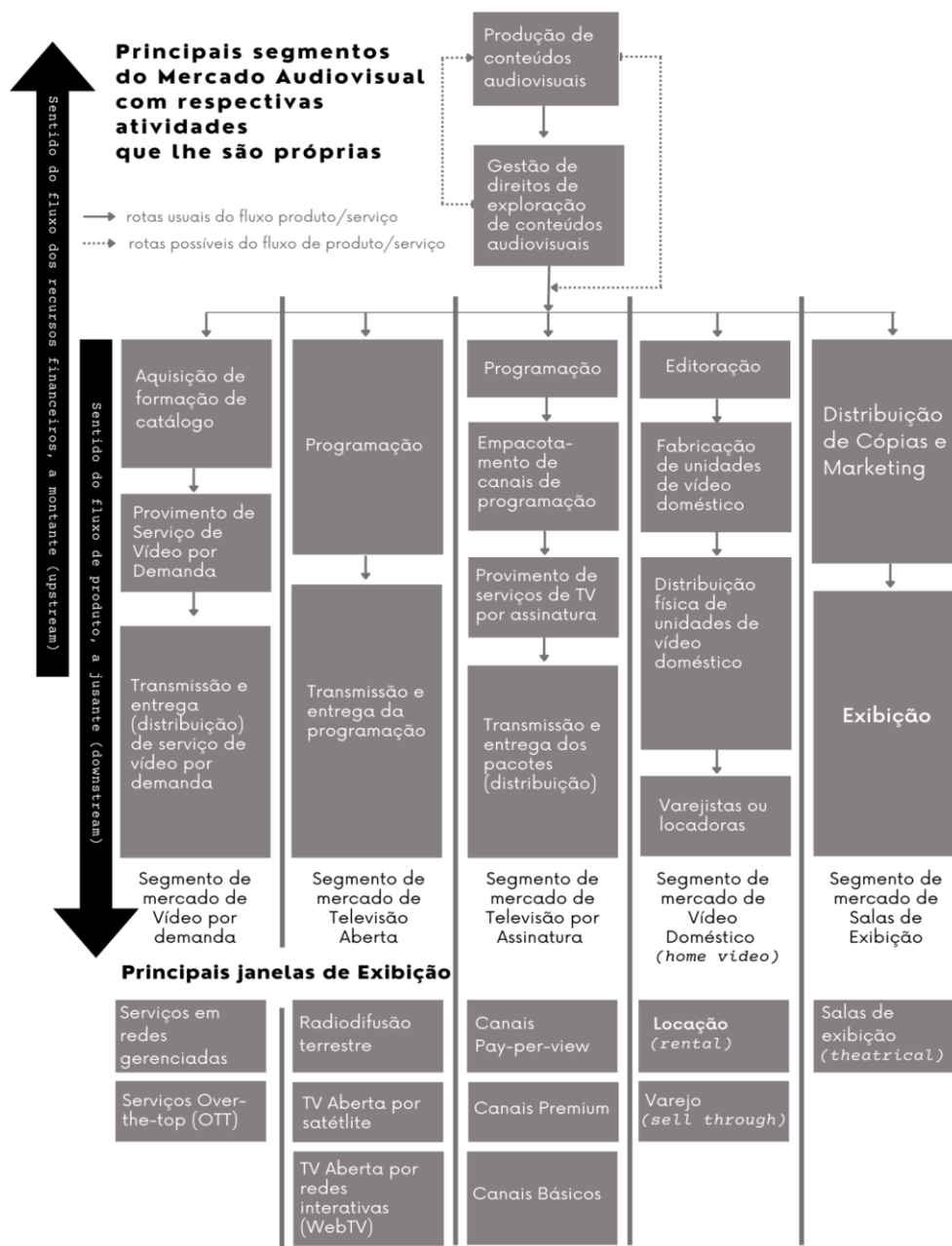
⁶⁸ Traduzido pela autora.

Bloore (2013), entretanto, concentra a cadeia em um modelo direcionado à internacionalização, desconsiderando as atividades de venda, licenciamento e distribuição nacionais. Assim, foi adaptada uma cadeia com base em Bloore (2013) com a inclusão desses elos direcionados ao mercado interno. A cadeia da produção independente de cinema é composta, portanto, por: 1) desenvolvimento; 2) financiamento e pré-venda; 3) produção, filmagem e pós-produção; 4) venda e licenciamento nacional; 5) venda e licenciamento internacional; 6) distribuição nacional; 7) distribuição internacional; 8) exibição e exploração; e 9) consumidor.

As etapas de distribuição, exibição e exploração e consumo são afetadas por duas vantagens de mercado que ampliam as possibilidades de monetização do produto audiovisual: i) a sua não fungibilidade, que é o fato de não se gastar; e ii) o consumo não rival, que permite que muitas pessoas consumam o produto ao mesmo tempo. Para explorar essas vantagens, as produções adotam a estratégia de *windowing*, que consiste em rentabilizar o mesmo conteúdo nas diversas janelas de exibição, evitando que esteja disponível em mais de uma ao mesmo tempo para preservar seu potencial de lucratividade em cada uma delas (GALVÃO, 2015, p. 62).

Dadas essas características, Galvão (2015) propõe uma cadeia ramificada do setor audiovisual que destaca especificamente a distribuição: os elos de preparação dos conteúdos para serem utilizados em cada canal de exibição e o consumo através das várias janelas. A cadeia de valor ramificada do audiovisual é representada na Figura 11.

Figura 11 - Cadeia de Valor Ramificada do Audiovisual



Fonte: Galvão (2015, p. 66). Reproduzido pela autora.

A cadeia ramificada parte de um tronco principal composto pelas duas atividades inerentes a todos os produtos audiovisuais: a “produção de conteúdo audiovisual” e a “gestão de direitos de exploração de conteúdos audiovisuais”. A ramificação apresenta os diferentes caminhos que o conteúdo segue desde sua finalização até a materialização de seu consumo nos diferentes canais de exibição. O modelo proposto por Galvão (2003, 2015) aglutina, na atividade de “produção de conteúdos audiovisuais”, os elos de “desenvolvimento”,

“financiamento e pré-venda”, “produção, filmagem e pós-produção”, indicadas por Bloore (2013). A “gestão de direitos de exploração de conteúdos audiovisuais” assemelha-se às fases relacionadas ao “licenciamento e venda” (BLOORE, 2013). As etapas de “distribuição”, “exibição e exploração” têm suas atividades mais detalhadas e subdivididas por janela de exibição na cadeia ramificada. Os segmentos do audiovisual podem ser classificados a partir dos meios de distribuição do conteúdo e são eles: cinema, televisão aberta, televisão por assinatura e serviços de vídeo sob demanda (VOD), que podem ser redes gerenciadas ou plataformas *over the top* (OTTs) (BCG, 2016, GALVÃO, 2015).

Para um entendimento do setor audiovisual como um todo, optou-se seguir a versão adaptada da estrutura proposta por Bloore (2013) e integrá-la à cadeia ramificada, proposta por Galvão (2003, 2015).

Na cadeia de valor do audiovisual, as atividades podem ser realizadas por empresas diferentes ou concentradas em uma mesma empresa. Na lógica da indústria hollywoodiana (BLOORE, 2013), a concentração pode ser observada nas produções realizadas por estúdios. No Brasil, é possível identificar uma concentração das etapas da cadeia por conglomerados de mídia, principalmente nos mercados de televisão aberta e televisão por assinatura⁶⁹ (GALVÃO, 2003, 2015; RAMOS & HAJE, 2011, p.19), o que garante, principalmente nas concessionárias de televisão, “um enorme controle sobre todo o processo produtivo e de negócios e ainda limita a entrada de novos atores, dado o alto investimento necessário para operar toda a cadeia” (ADORYAN, 2014, p. 58). Galvão (2003) também destaca o prejuízo de mercados concentrados para a concorrência e para os consumidores.

Cada uma das atividades de uma cadeia de valor pode ser desempenhada por uma ou mais empresas distintas, competidoras entre si, possibilitando a visão das estruturas de mercado e o grau de concentração em um subsetor específico. Duas ou mais atividades, por outro lado, podem ser exercidas por uma mesma empresa ou ainda por empresas distintas com forte associação e vínculo entre si, o que possibilita uma primeira percepção do grau de integração vertical existente em determinado mercado. Mercados concentrados horizontalmente (atividades com poucas empresas) ou integrados verticalmente (empresas atuando em várias atividades) podem levar os agentes econômicos mais fortes a se comportarem de maneira anticompetitiva, auferindo lucros derivados exclusivamente das condições estabelecidas em prejuízo dos concorrentes mais “fracos” e dos consumidores. (GALVÃO, 2003, p. 77)

⁶⁹ Esse cenário favorece uma pequena parcela de produtoras nacionais a ter acesso aos canais de TV por assinatura, “porque os detentores dos canais de programação são também os principais produtores de conteúdo nacional, além de controlarem a distribuição dos conteúdos na TV paga, conferindo à cadeia de valor do audiovisual no Brasil a característica de grande concentração vertical” (RAMOS e HAJE, 2011, p. 19). No Brasil, a Lei 12.485 de 2011 estabeleceu a cota de conteúdos audiovisuais independentes a serem exibidos nos canais de espaço qualificado (BRASIL, 2011).

Atualmente, observa-se essa tendência de concentração nos serviços de OTT TVs (*Over The Top TVs*)⁷⁰, como Netflix, Amazon Prime Video e Disney Plus, por exemplo.

A seguir, são descritos e caracterizados cada elo da cadeia de valor do audiovisual.

3.2.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento é a primeira atividade da cadeia do audiovisual. Consiste no desenvolvimento da ideia, empacotamento do projeto, orçamento e pesquisa da filmagem (BLOORE, 2013; SQUARE, 2017). Envolve diferentes profissionais, tais como os responsáveis por roteiro, redação, produção, agenciamento de talentos, executivo de desenvolvimento, direção e elenco (BLOORE, 2013, p. 34-35). É a etapa de maior risco e muitas vezes a com maior duração (SQUIRE, 2017). Seu financiamento pode vir de fontes diferentes das do financiamento da produção. Problemas no desenvolvimento ocasionam perdas principalmente do investimento nos profissionais envolvidos nesta etapa inicial.

A falta de foco e direção, assim como o excesso de opiniões divergentes, pode fazer a etapa de desenvolvimento do projeto se estender demais, caindo em um limbo que é conhecido como o “inferno do desenvolvimento”⁷¹ e colocando em risco seu financiamento. Alguns projetos neste espectro são abandonados e outros voltam a ser desenvolvidos a partir de um exame detalhado e retorno a uma direção objetiva (BLOORE, 2013, p.16).

Na lógica da indústria cinematográfica estadunidense, essa etapa tende a ser financiada. Entretanto, no Brasil, na produção independente, não é incomum que essa etapa seja realizada sem financiamento inicial e os profissionais só sejam remunerados retroativamente quando o projeto é bem-sucedido na etapa de financiamento e pré-venda, ou apenas com o retorno financeiro advindo da venda, licenciamento, distribuição, exploração e exibição do produto finalizado.

Para um filme, uma vez que o roteiro⁷² esteja desenvolvido e pronto para o mercado, a busca por financiamento da produção se acelera. Empacotar o projeto com um roteirista e diretor torna a apresentação mais concreta e vendável e quanto mais um comprador puder visualizar o filme, maior será a sua probabilidade de venda (LONDON, 2017). Para obras

⁷⁰ O distanciamento social e a paralisação de alguns setores da economia, em decorrência da pandemia de COVID-19, impulsionaram o crescimento dos serviços de OTT TVs. “A Netflix ganhou mais de 10 milhões de assinantes no segundo trimestre de 2020. A Disney Plus ganhou 4,5 milhões de novos clientes durante o período de isolamento, e a GloboPlay conquistou 2,5 vezes mais assinantes no primeiro semestre de 2020 do que em 2019.” (PESSOTTO & CARVALHO, 2020).

⁷¹ Traduzido pela autora. Original: *Development hell*.

⁷² Primeiros tratamentos.

seriadas, o produtor deve ter o roteiro do piloto da obra e a bíblia, documento que explica o universo da série, sua estrutura e personagens, para iniciar a etapa de financiamento e pré-venda.

Entretanto, vale destacar que o nível de complexidade dos projetos exigido para obtenção de recursos pode ser distinto para diferentes fontes de financiamento. No Brasil, por exemplo, existem políticas públicas que financiam o desenvolvimento, que compreendem esta como “a etapa da criação e desenvolvimento de um roteiro inédito para produção de obra audiovisual” (SÃO PAULO, 2021).

3.2.2 Financiamento e Pré-venda

Na etapa de financiamento e pré-venda é captado o aporte financeiro para a produção da obra audiovisual, que pode vir de diferentes fontes. Cada forma de financiamento delimita os critérios de recuperação do valor investido, podendo ser por meio de direitos de exploração do filme e/ou participação nos lucros (BLOORE, 2013). Os financiamentos podem ser de fonte⁷³ privada⁷⁴ ou pública⁷⁵, diretos⁷⁶ (apoio⁷⁷, investimento⁷⁸, crédito⁷⁹) ou indiretos⁸⁰ (mecenato⁸¹, investimento, coprodução⁸²), reembolsáveis ou não (FERNANDES, *et al.*, 2014, p. 76-79; ENAP, 2019, p.17-22). Os financiamentos privados podem ser provenientes de: campanhas de mobilização de doação coletiva – *crowdfunding* – e capital pessoal de profissionais da produção ou de suas famílias, o que ocorre principalmente quando a motivação

⁷³ Foi utilizado o exemplo do Brasil para indicar diferentes fontes de financiamento para a produção de obras audiovisuais.

⁷⁴ Empresas com ou sem incentivos fiscais, bancos e instituições nacionais financeiras privadas, Agências internacionais de financiamento, Fundações, Instituições locais, Indivíduos/pessoa física (FERNANDES, *et al.*, 2014, p. 76-79).

⁷⁵ Linhas de créditos, sistemas de financiamento/microcréditos em bancos nacionais, leis de incentivo fiscal, fundos públicos, leis de apoio (FERNANDES, *et al.*, 2014, p. 76-79).

⁷⁶ Recursos públicos de verbas de ministérios, secretarias ou autarquias são reservados do orçamento para o setor audiovisual (ENAP, 2019, p.17).

⁷⁷ Aporte não reembolsável (ENAP, 2019, p.22).

⁷⁸ Aporte retornável por meio de participação na divisão das receitas comerciais da obra. Entretanto, o financiador não tem participação alguma sobre os direitos patrimoniais da Obra (ENAP, 2019, p. 17 e 22).

⁷⁹ Reembolsável. Envolve previsão de cobrança de juros, atualização monetária, análise de risco de crédito da empresa proponente (ENAP, 2019, p.22).

⁸⁰ Quando “o estado oferece subsídio e incentivos fiscais para que pessoas físicas ou jurídicas tornem-se financiadoras do audiovisual, direcionando para a produção audiovisual parte dos recursos que pagariam originalmente aos cofres públicos.” (ENAP, 2019, p.17)

⁸¹ O financiador não tem participação sobre os direitos patrimoniais da Obra ou nem sobre a divisão de suas receitas (ENAP, 2019, p.17).

⁸² O financiador tem “participação sobre parte dos direitos patrimoniais da Obra, na proporção dos valores aportados, e, portanto, também poderá ter direito sobre as receitas de exploração comercial da obra” (ENAP, 2019, p.17).

para produção é pessoal e artística e o produtor encontra dificuldades nas outras modalidades de financiamento. É preciso considerar que “cada um dos investidores pode trazer consigo necessidades de negócios e visões criativas que podem afetar massivamente o filme completo” (BLOORE, 2013, p. 36).

A pré-venda é uma alternativa que pode ajudar na redução dos riscos da produção audiovisual, pois, no geral, garante a distribuição da obra, que é apresentada como a etapa gargalo na cadeia produtiva (ATTAYDE, 2006, p. 7-8).

Os investimentos em audiovisual são temporários e isso pode gerar uma pressão sobre a equipe de produção (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130). O financiamento é o estágio primordial de todo o processo e falhas nele podem impedir que a produção da obra se inicie, no caso da não obtenção de subsídio, ou gerar obstáculos futuros para a produção.

A concorrência para obtenção de financiamento é considerável. Por se tratar de um processo de produção custoso e de risco, poucos são os projetos que conquistam investimentos ou garantem uma pré-venda. Para além disso, frequentemente, é preciso informar os investidores sobre o progresso da produção e seus resultados. “O efeito geral desses investimentos temporários de capital é restringir o nível de autonomia” (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130).

Na Europa, cerca de 20% dos filmes desenvolvidos (projetados e roteirizados) são produzidos. Nos Estados Unidos (Hollywood), essa porcentagem é entre 10 e 20%, podendo chegar a 5% em grandes estúdios, que tem um número maior de projetos sendo desenvolvidos ao mesmo tempo. Se o desenvolvimento não evolui para uma produção, o investimento nele não é retornado, gerando prejuízo (BLOORE, 2013, p. 23).

Dentro dos três principais modelos de negócio do audiovisual, (estúdio; independente e micro orçamento DIY), são possíveis diferentes orçamentos de produção, que vão desde custos elevados, que abarcam a trajetória ascendente dos orçamentos de produção, para produzir os elaborados efeitos visuais e pagar os salários mais altos negociados por artistas importantes, e dos custos de marketing, para beneficiar as janelas de lançamento que se seguiram ao cinema, especialmente o entretenimento doméstico, até custos reduzidos, marca da indústria do micro orçamento⁸³ (SQUIRE, 2017).

Estão envolvidos no elo de financiamento e pré-venda produtor(es), empresa de produção, diretor e elenco (como parte do pacote), agentes e gerentes, emissora nacional,

⁸³O conceito de orçamentos grandes ou micro é relativo, assim como seus valores absolutos, pois dependem de variáveis como a complexidade da obra a ser realizada, seu objetivo final, além de questões relacionadas à economia do país onde acontece a produção.

distribuidor, financiadores de subsídio, pré-vendas internacionais (agente de pré-vendas), o roteirista, financiadores de capital, fundos de coprodução, coprodutores, produtores executivos e associados (BLOORE, 2013, p. 43).

3.2.3 Produção

A produção é dividida em quatro etapas: (a) roteiro; (b) pré-produção; (c) filmagem; e (d) pós-produção (BORDWELL & THOMPSON, 2013, p.52-57). Cada estágio e até mesmo atividade específica pode receber financiamento de diferentes fontes e em diferentes momentos do projeto, havendo, muitas vezes, diversos períodos de captação de recursos. A demora ou não obtenção de capital pode gerar a paralisação da produção.

A pré-produção, conhecida como preparação, inclui contratações de equipe, seleção de elenco, ensaios, planejamento, orçamento e programação, versões atualizadas dos roteiros, seleção de locações, aquisição ou aluguel de equipamentos e materiais (BLOORE, 2013; LONDON, 2017, BOYLE, 2017). Liman (2017) compara a produção com fazer uma prova. Nesse contexto, a pré-produção corresponderia, portanto, ao tempo de estudo. Se você estudar e estiver preparado, vai se sair bem no teste. A pré-produção é o momento em que se antecipa e prevê o que poderá dar errado, evitando que os problemas aconteçam. Quanto mais preparada a equipe estiver, mais energia terá para lidar com os imprevistos que ocorrerão na etapa de filmagem (LIMAN, 2017; SQUIRE, 2017). Ao identificar um erro durante essa etapa, é possível corrigi-lo gratuitamente ou com baixo custo (LIMAN, 2017).

A produção, ou filmagem, é a etapa mais cara (SQUIRE, 2017), na qual, a experiência se torna acelerada e não há tempo para planejar ou repensar. A energia da equipe deve ser empenhada em realizar o que foi planejado e seguir o cronograma.

Os principais passos da produção cinematográfica são: 1) filmagem e execução do set; 2) reuniões diárias de produção; 3) relatórios de custos diários e semanais; 4) comunicação com o estúdio sobre questões criativas e financeiras; 5) análise do passado, acompanhamento do presente e preparação para o futuro; 6) monitoramento das mudanças de roteiro; 7) ajuste dos horários das filmagens ; 8) observação e análise de diários; 9) kit de imprensa eletrônico; 10) publicidade e imprensa; 11) supervisão dos efeitos visuais; e 12) viagens do elenco e da equipe (BOYLE, 2017).

A pós-produção conta com três tipos de atividades: 1) as relacionadas à desprodução e burocracias, como devolução de equipamentos e materiais, fechamento dos relatórios e da prestação de contas, 2) as relacionadas à obra, incluindo todos os processos que são realizados

após a captação das imagens, como a montagem ou edição, sonorização, colorimetria e outras atividades necessárias para a finalização da obra (BORDWELL & THOMPSON, 2013, p.52-57); e 3) as relacionadas à venda, à distribuição e ao marketing, como os trailers, design de pôsteres e kits de imprensa (BOYLE, 2017).

O processo de produção pode sofrer com imprevistos e interrupções inesperadas por inúmeras causas, tais como questões climáticas, problemas técnicos com equipamentos e estado de saúde dos membros da equipe, tornando necessária a atualização das planilhas orçamentárias. Nessa fase está envolvido o maior número de profissionais criativos e técnicos *freelancers*.

A produção é o centro da cadeia do audiovisual, necessária para que sejam sempre geradas novas obras para o mercado, independente de qual seja a janela de exibição (GALVÃO, 2003, p. 82). Ampliar a potencialidade criativa dessa atividade pode gerar impactos positivos na cadeia como um todo.

3.2.4 Venda e Licenciamento

É durante as atividades de venda e licenciamento nacional e internacional que os distribuidores pagam para receber o direito de explorar comercialmente a obra por um período determinado. Normalmente, nos contratos de distribuição, a distribuidora se compromete a dividir parte dos lucros com os financiadores do filme (BLOORE, 2013, p. 37 e 34). Conseguir um acordo de distribuição doméstica, ou nacional, é uma chave para potencialmente conquistar distribuidores estrangeiros, pois esse acordo é entendido como um voto de confiança do mercado de origem (AFT, 2017).

Os festivais, mercados internacionais e estratégias on-line têm um papel importante e proporcionam aos cineastas independentes mais opções para lançarem seus trabalhos (MONTAL, 2017). O objetivo é compor a seleção oficial de um festival, o que permitirá que o filme seja assistido pelo público geral e por formadores de opinião, como críticos e jornalistas, e tenha acesso a potenciais compradores nos mercados de negócios, fechado ao público, associado a um festival (como em Cannes) ou não (como no *American Film Market* em Los Angeles), organizado para reunir compradores e vendedores globais em um ambiente de convenção (MONTAL, 2017). Os vencedores recebem atenção da indústria e podem usar o selo dos festivais.

Venda e licenciamento envolvem agente de venda e produtor internacional (vendendo licenças de direitos de distribuição não vendidas), bem como agências de cobrança (obtendo receitas internacionais) (BLOORE, 2013).

3.2.5 Distribuição, exploração e exibição

A distribuição e a exibição são as atividades que envolvem a disponibilização dos filmes e obras audiovisuais nas janelas de exibição. São elas: salas de exibição (cinema), televisão por assinatura, vídeo doméstico, vídeo sob demanda e televisão aberta.

Uma especificidade do cinema é que na maioria dos setores econômicos a demanda e a oferta são controladas pelo mecanismo de preços. Entretanto, para o cinema não ocorre dessa maneira. O preço dos ingressos são os mesmos, independentemente do orçamento investido na sua produção. A indústria cinematográfica apresenta uma combinação específica de características, entre elas os custos irrecuperáveis de investimento em desenvolvimento de projetos nunca produzidos, altos custos unitários de produção, uma enorme taxa de falha, uma vida útil e competitiva curta no mercado primário e nenhuma diferenciação de preço (FINNEY, 2015, p.5). Por isso, a exploração dos produtos audiovisuais em mais de uma janela é essencial.

Como a bilheteria de cinema não é a área que gera maior lucro (BLOORE, 2013, p. 38), muitas empresas têm optado por adotar estratégias que reduzem o tempo de exibição exclusivo de um filme no cinema, incluindo lançamentos simultâneos nas salas de cinema e em serviços de TV por assinatura ou VOD premium. Distribuidoras têm testado o lançamento direto nos serviços de VOD, pulando a janela das salas de cinema. Entretanto, a bilheteria pode ser utilizada como comprovação de sucesso da obra, aceitação do público ao filme e influenciar as vendas e exibições nas janelas de exploração mais lucrativas, como licenciamentos para serviços de VOD.

No mercado de TV por assinatura, a obra passa pelo processo de programação, empacotamento de canais de programação, provimento de serviços de televisão por assinatura, transmissão e entrega dos pacotes (distribuição). Janelas desse segmento são os canais pay-per-view, canais premium e canais básicos. As obras são licenciadas para sua exibição, podendo ser por número de exibições ou por meio de cessão de direitos de exploração comercial da obra. As janelas se sustentam por meio de assinatura dos consumidores e podem também utilizar a venda de espaço publicitário como forma de gerar receita (ALIMONTI, 2014, p. 39).

O segmento de televisão aberta consiste em um sistema de oferta de conteúdos audiovisuais em grades de programação lineares, ofertados de maneira gratuita. O conteúdo

passa por programação e transmissão e entrega da programação. Suas janelas são a radiodifusão terrestre, TV aberta por satélite e a TV aberta por redes interativas. A obra é licenciada para exploração comercial e o modelo de TV aberta é sustentado pela publicidade.

No mercado de vídeo doméstico, “conjunto de atividades e agentes econômicos necessários para ofertar ao consumidor obras audiovisuais em unidades de mídia pré-gravada para fim de entretenimento doméstico” (GALVÃO, 2015, p. 68), o produto audiovisual precisa passar pelos processos de editoração, fabricação de unidades de vídeo doméstico, varejistas ou locadoras e suas janelas são a locação ou a venda. A monetização da produção ocorre por meio do número de vendas⁸⁴.

O segmento de vídeo sob demanda baseia-se na “prestação do serviço de oferta avulsa de conteúdos e obras audiovisuais organizados em catálogos (programação não linear), para acesso em horário de livre escolha do consumidor” (GALVÃO, 2015, p. 69). A produção passa pela aquisição e formação de catálogo, pelo provimento de serviços de vídeo por demanda, bem como pela transmissão e entrega (distribuição) de serviço de vídeo sob demanda. Suas principais janelas são os serviços em rede gerenciadas⁸⁵ e os serviços *over the top*⁸⁶. A monetização dos produtos se dá pelo licenciamento da obra.

Os serviços de rede gerenciadas são mantidos mais comumente por assinatura. Os serviços OTTs têm quatro modelos de negócio, sustentados por: a) publicidade; b) transações; c) assinatura; e d) modelo de distribuidores de programação de vídeo digital multicanal, mantidos por assinatura. Nos serviços sustentados por publicidade, os conteúdos são gratuitos e os custos são compensados pelas receitas de publicidade (similar ao modelo da TV aberta). Seus conteúdos e estratégias variam, incluindo conteúdo tradicional profissional e conteúdo digital desenvolvido por uma ampla gama de produtores de conteúdo: profissionais

⁸⁴ O Projeto de Lei 5497/19, que transforma a cota de telas em lei, também considera o segmento de vídeos domésticos. “As empresas de distribuição de vídeo doméstico também deverão ter um percentual anual, fixado em regulamento, de obras brasileiras cinematográficas e videofonográficas entre seus títulos, obrigando-se a lançá-las comercialmente” (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2021).

⁸⁵ “Serviços de vídeo por demanda em redes gerenciadas são aqueles reconhecidos pela UIT (União Internacional de Telecomunicações), ou seja, um ‘serviço multimídia fornecido sobre redes baseadas em IP, gerenciadas para prover os níveis requeridos de qualidade do serviço e experiência, segurança, interatividade e confiabilidade’ (UIT, 2009)” (GALVÃO, 2015, p. 65).

⁸⁶ O serviço de plataformas de vídeo *over the top* (OTT), distribuição de conteúdo de vídeo “por cima” das tecnologias de distribuição tradicionais, consiste na entrega de conteúdo de vídeo por meio de conexões de internet de banda larga ou móvel (BCG, 2016) não sendo necessário que o consumidor contrate tecnologia com o operador de rede (GALVÃO, 2015, p. 65). Os OTTs apresentam quatro tipos de modelos de negócio: serviços suportados por publicidade, serviços suportados por transações, serviços suportados por assinatura e distribuidores de programação de vídeo digital multicanal (DMVPDs) (BCG, 2016).

tradicionais⁸⁷, profissionais amadores (pró-ams)⁸⁸ e amadores⁸⁹. Os serviços baseados em transações, em que o consumidor adquire ou aluga uma cópia digital por taxa única, trabalham principalmente com conteúdo profissional (TV e filmes) e que tem sido compreendido como uma alternativa digital ao mercado de vídeo doméstico físico⁹⁰.

Nos serviços por assinatura, como a Netflix, o consumidor paga uma taxa mensal que dá acesso a uma biblioteca de conteúdos, geralmente distribuídos via *streaming*, o que requer uma conexão on-line ativa. Esse modelo compete principalmente pelos gastos do consumidor com serviços de TV por assinatura e pode usar a publicidade como fonte de renda. Um modelo similar é os dos serviços de “distribuidores de programação de vídeo digital multicanal”, que consistem em um serviço de assinatura que busca replicar o pacote da TV por assinatura por cabo ou satélite no contexto digital. Nesse tipo de serviço destacam-se as empresas tradicionais que estão no serviço de TV por assinatura (BCG, 2016)⁹¹.

Enquanto a arrecadação no modelo de negócio baseado na venda individual depende do sucesso da produção (ARIS e BUGHIN, 2012 p. 2), o sucesso dos serviços sob demanda se baseia no catálogo disponível aos espectadores e depende de contínua atualização para manutenção do interesse dos assinantes. No contexto da concorrência entre diversas empresas e conteúdos de mídia, em busca de diferenciação competitiva, a construção do catálogo é uma estratégia para a aquisição de usuários. É preciso tornar o catálogo mais interessante. Esse processo impulsionou o investimento dos serviços de vídeo sob demanda a produzir, cada vez mais, obras originais, como é o caso da Netflix e da Amazon Prime. Como o conteúdo no idioma local no mercado audiovisual doméstico é fundamental para conquistar consumidores e

⁸⁷ Os profissionais tradicionais produzem conteúdo de alto custo e alta qualidade. Fazem parte de um ecossistema bem definido e financiado por estúdios e produtoras. Seu setor conta com talentos profissionais, incluindo atores e diretores de renome. Antes da OTT, esse grupo constituía o ecossistema de produção de conteúdo para TV (BCG, 2016).

⁸⁸ Os pró-ams não têm acesso a grandes infraestruturas de produção, mas têm horários regulares de produção e fins lucrativos, gerando receitas (BCG, 2016).

⁸⁹ Os amadores criam conteúdo esporadicamente, mas contribuem de modo frequente e prolífico para a comunidade de conteúdo. Sua produção é a espinha dorsal do consumo de audiovisual nas mídias sociais. São especialmente bons em fazer o público se identificar com um conteúdo e por isso muitos vídeos amadores “se tornaram virais” e foram vistos por milhões de pessoas. O nicho de conteúdos produzidos por amadores é consideravelmente novo, mas tem sua importância no atual ecossistema de produção de vídeo, incluindo o fato de ter papel fundamental no repositório de vídeos em plataformas gratuitas (BCG, 2016).

⁹⁰ Os dados dos serviços OTTs baseados em transações participam dos valores relacionados ao serviço de vídeo doméstico. Há uma relação direta entre o declínio das receitas de vídeo doméstico físico e o aumento das receitas suportadas por transações OTT (BCG, 2016) e serviços de vídeo sob demanda por assinatura, podendo estes dois modelos se tornar as maiores fontes de receita das produções (BLOORE, 2013, p. 38).

⁹¹ Há uma discussão sobre a necessidade e a forma de implementação de cotas de conteúdos nos serviços sob demanda.

considerando que diagnósticos apontam para uma demanda crescente de conteúdo dramático seriado de alta qualidade, as empresas têm apostado na produção desses tipos de conteúdos nacionais em cada território (BCG, 2016; SQUIRE, 2017).

Assim como o cinema, a produção para televisão e plataformas de vídeo sob demanda apresenta um grande risco para as empresas produtoras, visto que apenas uma pequena fração dos programas consegue partir para a etapa de produção após o piloto⁹², tornando-se programas reais a serem exibidos. Além disso, poucos são os programas que conseguem ultrapassar a primeira temporada. Grande parte das séries é cancelada após esse período. Entretanto, quando uma série se torna bem-sucedida, ou seja, tem várias temporadas, a equipe chave, que inclui produtores, roteiristas, diretores e atores, consegue adquirir considerável estabilidade produtiva e esses profissionais são mantidos na folha de pagamento por longos períodos (SCOTT, 2004, p. 186). A etapa de venda da série é essencial e, em geral, os programas dificilmente lucram em sua primeira exibição que demanda que a obra seja vendida a diversas emissoras e reexibida (SCOTT, 2004, p. 186).

3.2.6 Consumo

O consumo é o último elo da cadeia e o consumidor é responsável por duas funções-chave: consumo do produto e influência no valor e reputação da obra, que pode gerar lucro a longo prazo, através de críticas e avaliações. O consumo é um dos grandes responsáveis, idealmente, pelo retorno financeiro (BLOORE, 2013, p. 39 e 43; BORDWELL & THOMPSON, 2013, p.52-57). Cabe ressaltar que alguns produtos não apresentam fins lucrativos e outros não alcançam patamares de retorno que paguem o seu financiamento de produção. Dessa forma, o estúdio, produtora ou emissora tem um prejuízo, que, em um contexto geral, é pago com lucros de outras produções.

O retorno advindo do consumo pode ser obtido por meios diretos, em que o consumidor desembolsa um valor para acessar o conteúdo (ingresso, assinatura de TV ou serviço de vídeo sob demanda, aluguel ou compra), ou por meios indiretos, em que não há ônus financeiro ao consumidor, como no caso em que o conteúdo tem seus custos de produção pagos pela publicidade veiculada durante sua exibição (GALVÃO, 2003, p. 101-102). Os valores

⁹² Nome pelo qual é chamado o primeiro episódio de um programa televisivo. Como forma de gerenciar os riscos e decidir em quais projetos valem um investimento, primeiramente, as produtoras produzem um episódio piloto, isoladamente, e analisam todos os seus aspectos.

retornados normalmente estão sujeitos a várias partilhas entre as empresas envolvidas na cadeia do audiovisual.

Os produtos criativos são, geralmente, bens culturais “não materiais” que manipulam símbolos para gerar emoção no público (LAMPEL *et al.*, 2009) e seu conteúdo tem potencial simbólico no âmbito econômico, cultural, social, político e tecnológico (LOWE, 2016, p.4). Sua função é mais estética e expressiva do que utilitária. O valor dos bens culturais é baseado em experiências subjetivas e gostos instáveis de seus consumidores (LAMPEL *et al.*, 2009; BJORKERGREN, 1996; HIRSCH, 1972; HOLBROOK e HIRSCHMAN, 1982). Desta forma, mesmo com a realização bem-sucedida das atividades da cadeia, a performance de mercado de uma obra audiovisual “depende de uma complexa interação entre fatores psicológicos, sociais e culturais” (BLOORE, 2013, p. 39).

A audiência dos produtos é utilizada como fundamentação para estratégias de produção de novos conteúdos e de marketing, com objetivo de atrair públicos específicos para os anunciantes dos canais de TV, por exemplo. “Os efeitos dos padrões de renda, tanto diretos quanto mediados por fatores como idade, gênero e educação, são mobilizados por anunciantes e produtores para mensurar e, então, segmentar a audiência em mercados socialmente divisíveis” (ALIMONTI, 2014, p. 39). Como “para que a engrenagem não pare, faz-se necessário que parte considerável dos recursos movimentados pela indústria audiovisual em seu conjunto retorne para a primeira atividade dessa cadeia, ou seja, aquela na qual obras e conteúdos audiovisuais são produzidos” (GALVÃO, 2003, p. 100-101), o consumo e a rentabilidade de um produto, diretamente relacionados com o interesse mercadológico do consumo do bem cultural, geram influência sobre quais conteúdos serão desenvolvidos, financiados, distribuídos, exibidos e consumidos pelo público.

A cadeia do audiovisual é complexa, volátil e incerta. A indústria é marcada pelos altos valores de investimento na produção, pela imprevisibilidade e pelo dinamismo dos padrões de demanda e do sucesso comercial da obra, pela dificuldade no controle do processo de produção (LAMPEL *et al.*, 2009, p. 20 - p.22; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p.78), pelos recursos humanos e ativos físicos e financeiros temporários e variáveis (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130; ARIS e BUGHIN, 2012 p.2), pela alta rotatividade de produtos no mercado, pela crescente exigência de novas ofertas contínuas de conteúdo e pela necessidade de equilibrar os objetivos e demandas econômicas com os sociais e artísticos (LAMPEL *et al.*, 2009, p. 22. ARIS e BUGHIN, 2012, p. 3).

O processo tem diversas etapas e o insucesso de alguma delas gera prejuízos. O capital para cada processo da produção só é liberado se os financiadores entenderem que o

investimento está sendo justificado (THOMPSON, JONES & WARHURST, 2007, p. 632). Sendo assim, quanto mais adiante na cadeia o projeto fracassar, mais alto será o dano financeiro, pois os recursos financeiros influenciam as tomadas de decisão, incluindo cronograma de execução, estrutura da equipe e contratação de profissionais.

3.3 O TRABALHO CRIATIVO NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

A produção audiovisual é um processo colaborativo e que demanda um grupo de agentes criativos de diferentes especialidades, dado seu caráter complexo, composto por diversas etapas e procedimentos que ocorrem concomitantemente (BLOORE, 2013, p. 4).

Em uma estrutura de mercado particularmente complexa (ARIS e BUGHIN, 2012, p. 3), as empresas de produção audiovisual precisam gerenciar continuamente a criatividade de suas equipes (KÜNG, 2008, p. 144) dentro das organizações temporárias, cuja essência provisória dos recursos “desencorajam qualquer sensação de permanência sobre os arranjos organizacionais.”⁹³ (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130). Com a instabilidade e as inseguranças do setor, sujeito a mudanças rápidas e frequentes (ARIS e BUGHIN, 2012, p. 3, DOYLE, 2016, p. 178) e com a maioria dos profissionais atuando como autônomos (GRILLO, 2017) a indústria se torna cada vez mais dependente, enquanto vantagem competitiva, dos recursos criativos fornecidos pelos profissionais e a gestão deles apresenta-se como um dos seus maiores desafios (LAPEL *et al.*, 2009, p.21; DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125; MEDINA *et al.*, 2016, p. 246-247; ARTERO e MANFREDI, 2016, p. 58).

Os profissionais do audiovisual têm a necessidade de desenvolver novas competências e habilidades pessoais e precisam estar abertos para se adaptar às constantes transformações. O processo de aprendizado, a colaboração e o apoio mútuo entre os profissionais são fatores que influenciam positivamente em suas respostas criativas (MALMELIN e VIRTA, 2016, p.8).

No audiovisual, a liderança criativa, em diferentes âmbitos, é executada pelos profissionais de produção e/ou direção, que têm poder criativo sobre a obra e o processo (BLOORE, 2013). Eles devem ter competência para identificar e recrutar profissionais para seus projetos comerciais e artísticos, bem como para gerenciar as complexidades da produção, incluindo coordenação de equipes de produção e elenco. Saber selecionar e gerenciar corretamente os profissionais torna-se uma vantagem competitiva e são aspectos que influenciam no sucesso do produto final (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125). Como as

⁹³ Traduzido pela autora.

equipes são diversificadas com ampla gama de profissionais com diferentes habilidades e personalidades, é primordial que o líder conheça e respeite os profissionais e suas capacidades (FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, pág. 69).

O entendimento do contexto de trabalho no audiovisual colabora para a compreensão da percepção da criatividade dos profissionais na produção audiovisual. Assim, a seguir serão apresentadas as formulações de equipe e descritos os aspectos referentes às carreiras e aos projetos no setor.

3.3.1 A equipe na produção audiovisual

A configuração e o tamanho da equipe de produção dependem de variáveis como orçamento, tempo, natureza do produto⁹⁴ e complexidade estética narrativa. Para colaborar com o entendimento da influência do tamanho da equipe e quantidade de demandas para a gestão da criatividade no audiovisual, as estruturas de produção foram divididas em: a) equipes grandes; b) equipes pequenas; c) equipes reduzidas; d) equipes restritas; e f) produção individual⁹⁵.

A equipe grande⁹⁶ tem uma estrutura similar ou maior do que a representada pela Figura 12. A produção é dividida por categorias com base em suas áreas de atuação. Cada função é executada por um profissional, abarcando também assistentes para as funções cabeças de chave (produção, direção, imagem, arte, som e edição). Nessa organização, os profissionais criativos costumam ser altamente qualificados e especializados⁹⁷, já que tendem a ter responsabilidades menos generalistas. Nesse modelo, idealmente, não há acúmulo de funções.

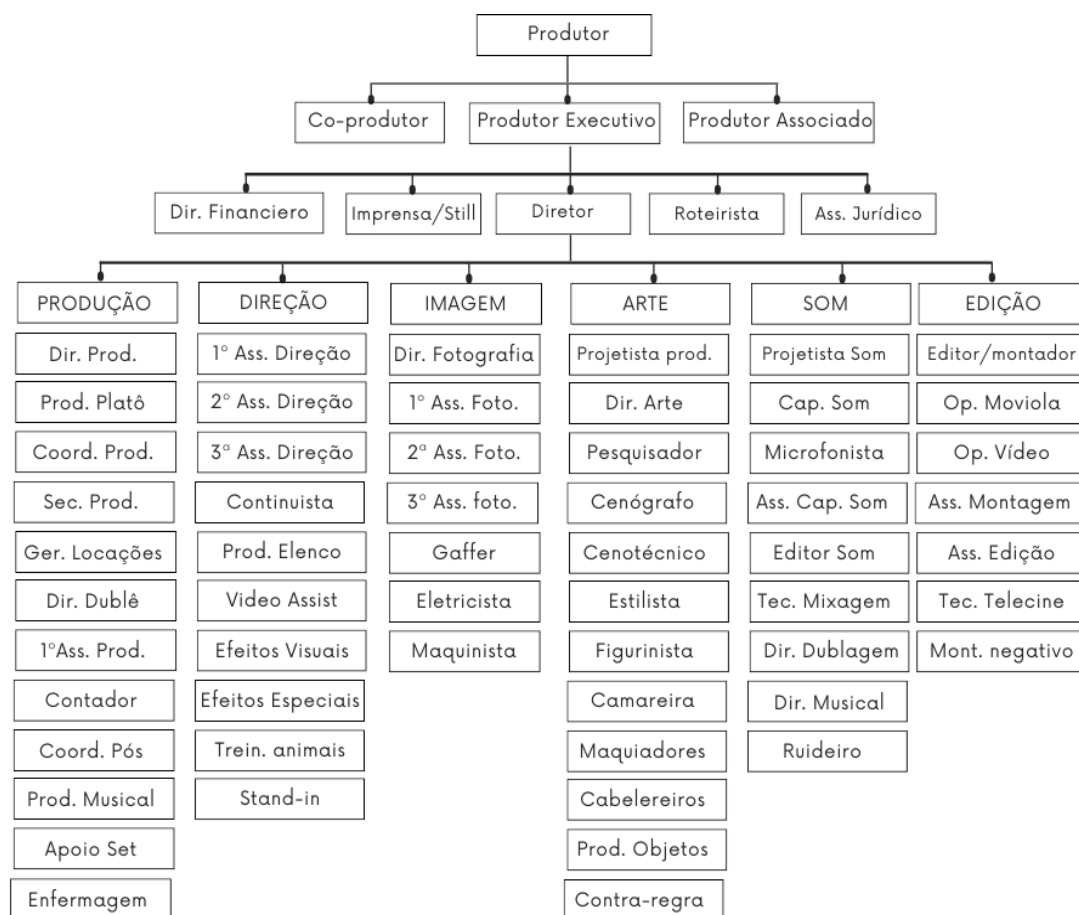
⁹⁴ Os produtos podem ser de criação única e criação contínua, curtas-metragens, médias-metragens, longas-metragens, *live action* ou animação, usar ou não efeitos especiais.

⁹⁵ Realizada por um único indivíduo que é responsável por todas as funções na execução de um vídeo. Tem se popularizado com produções para a internet. A presente investigação não abarca as questões de criatividade relativas às condições da produção individual.

⁹⁶ Esta perspectiva é referente a um cenário profissional com profissionais remunerados, mas as grandes equipes também podem ser identificadas em casos como trabalhos estudantis e amadores em que a equipe trabalha de forma voluntária, pois cada indivíduo dedica um tempo reduzido ao projeto.

⁹⁷ O profissional especialista aqui é o que naquela produção só executa a função especializada para a qual foi contratado. Fora do contexto da produção, o profissional pode ter outros conhecimentos generalistas que aplica em outros projetos ou outras especialidades.

Figura 12– Estrutura de Equipe Grande de Produção Cinematográfica



Fonte: adaptado de Rodrigues (2002, p. 84).

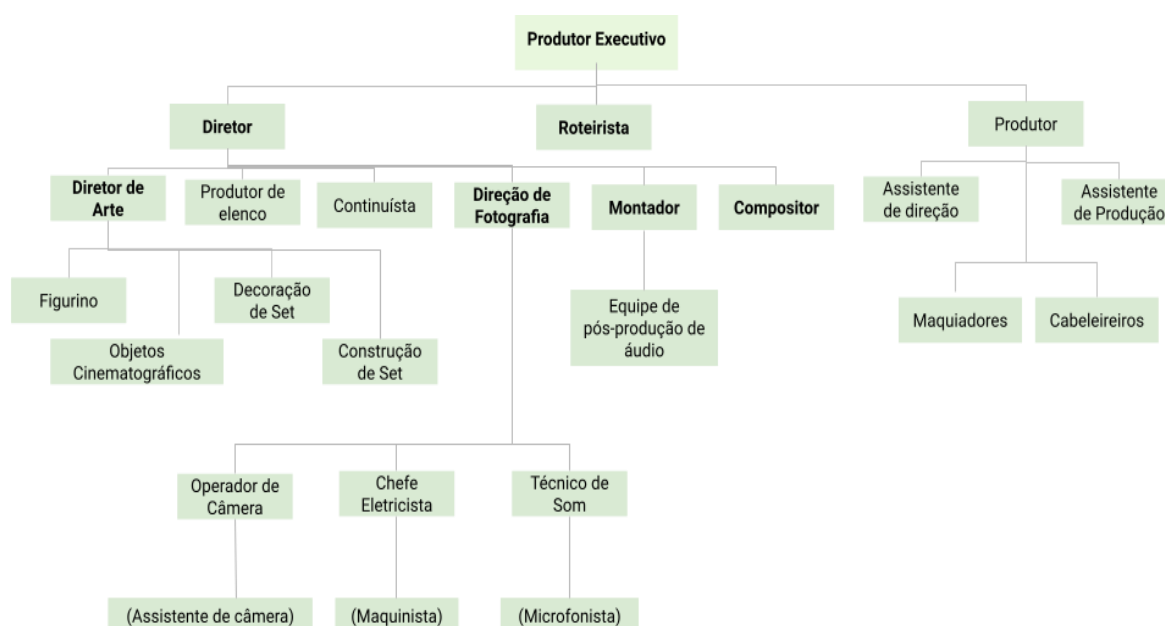
O produtor é o responsável pelo projeto, o dono dele no sentido contratual. Participa de todas as etapas de produção e acompanha a cadeia de valor desde o início, quando garante os direitos da propriedade intelectual de uma obra, até o fim. Ele viabiliza financeira, logística e criativamente a realização da produção, bem como seleciona e supervisiona a equipe e tem poder criativo sobre o produto final. Por ter o controle da execução do projeto, é também responsável pelo sucesso ou o fracasso da obra (RODRIGUES, 2002; RABIGER, 2007; BLOORE, 2013; SQUIZE, 2017). É importante que o produtor esteja atento ao que acontece na atualidade e tenha a sensibilidade de identificar quais temas são interessantes para o seu público. Seu trabalho é meticuloso, metódico e instintivo (LONDON, 2017).

A equipe divide-se em direção, roteiro e produção. O setor de direção é responsável pela visão artística e pelo resultado criativo do produto final, ao passo que o de produção fica encarregado de toda a parte administrativa e logística do processo, que demanda senso artístico

para o desenvolvimento criativo de sugestões e soluções de problemas (RODRIGUES, 2002, p. 76).

A Figura 13 apresenta uma equipe de produção cinematográfica que Rabiger (2007) julga como sendo uma pequena equipe. O autor se baseia na cadeia de produção hollywoodiana e é preciso, portanto, destacar que no cinema independente e fora dos grandes circuitos de produção é comum haver equipes menores ou o acúmulo de funções pelos profissionais da equipe.

Figura 13 – Estrutura de Equipe Pequena de Produção Cinematográfica



Fonte: adaptado de RABIGER⁹⁸ (2007, p. 245).

Essa estrutura é encabeçada pelo produtor executivo⁹⁹ e composta por roteirista, diretor, produtor de elenco, diretor de arte, figurinista, produtor de objetos cenográficos, decorador de set, cenógrafo, diretor de fotografia, operador de câmera, assistente de câmera, chefe eletricista, maquinista, técnico de som, microfonista, continuísta, montador, profissionais de pós-produção de áudio, compositor, produtor, assistente de produtor, assistente de direção, maquiadores e cabeleireiros (RABIGER, 2007, p.245).

⁹⁸ Traduzido pela autora.

⁹⁹ O chamado “produtor executivo” dessa estrutura concentra as funções do produtor responsável pelo projeto e do produtor executivo da equipe grande.

Nas equipes pequenas, o número de assistentes é reduzido ou extinto. Ainda há profissionais qualificados, mas que atuam de forma um pouco menos específica que na equipe grande. Entretanto, o coordenador de uma área, “cabeça de chave”, ainda conta com uma equipe e não precisa executar as atividades específicas do seu setor. Isso diferencia a equipe pequena da reduzida. Entende-se que o que se apresenta nesse cenário ainda não é acúmulo de funções, pois ainda se mantém o quadro de responsabilidades.

Tanto nas equipes grandes quanto nas pequenas, poucos são os profissionais que participam de todas as etapas de produção (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130). Quanto menor a equipe vai ficando, mais se tem a participação dos profissionais em mais de uma etapa ou até mesmo observa-se o acompanhamento integral do projeto por todos os funcionários da produção.

Por sua vez, as equipes reduzidas são menores que as pequenas. Nelas, além da ausência das funções de assistência, identifica-se o processo de acúmulo vertical de funções. Ou seja, um profissional responsável por uma coordenação, “cabeça de chave”, executa funções dentro da sua área de expertise. Nesse caso, as demandas da produção referentes a cada área não deixam, necessariamente, de existir¹⁰⁰, porém são centralizadas em um profissional. Um exemplo é o diretor de arte ficar incumbido das tarefas da sua área, apresentadas na estrutura de equipe: figurino, construção e produção do set. O acúmulo é vertical por se tratar de funções dentro da mesma especialidade, que em organogramas, usualmente, se organizam hierarquicamente, na vertical. Muitas vezes, funções associadas são executadas de forma concomitante no momento da produção, gerando dificuldades para os profissionais. Esse modelo é caracterizado por reduzir a escala da equipe e aumentar a carga de trabalho. Os profissionais atuam de forma menos especializada e um pouco mais generalistas.

Nas equipes restritas é necessário renunciar a alguma dimensão da produção. Esta organização é ainda mais enxuta que o modelo de equipe reduzida. Nela, além do acúmulo vertical, ocorre também o acúmulo horizontal de funções, que é quando um mesmo profissional fica responsável por atribuições de outra área. Observa-se um desvio de função e de área. Dentro das equipes restritas, os profissionais são qualificados e precisam atuar de forma mais generalista, pois têm muitas atribuições de diferentes naturezas. Nessa circunstância, a escala da equipe é menor e a carga de trabalho é ampliada ainda mais. Os desafios das equipes restritas são similares aos apontados para equipes reduzidas, em maior grau. Inviabilidades de várias naturezas motivam a formação de equipes com essa estrutura, sendo a financeira a principal.

¹⁰⁰As demandas podem ser excluídas como forma de viabilizar a produção, o que idealmente deve ocorrer durante o desenvolvimento da ideia e roteirização da obra.

É importante apontar que interessa a esta investigação apenas os acúmulos de função orientados pela falta de viabilidade de uma produção ideal. No entanto, existem acúmulos, tanto verticais quanto horizontais, que são artisticamente intencionais, como é o caso do “cinema de autor”, praticado por cineastas como Woody Allen, em que ele acumula funções de diretor e roteirista, por exemplo. Esse acúmulo não é motivado pela inviabilidade de contratação de outro profissional, mas é uma decisão intencional tomada com base na concepção artística da obra.

3.3.2 Carreiras sem fronteiras e projetos em rede na produção audiovisual

Na produção audiovisual¹⁰¹ de produtos de entretenimento, o processo de produção é organizado ao redor de “projetos de curto prazo” (FAULKNER & ANDERSON, 1987; DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998; BECKHY, 2006; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016) e em que os contratos são temporários (JONES, 1996, p. 58). Trata-se de “carreiras sem fronteiras” (ARTHUR, 1994), em “projetos em rede”¹⁰² (JONES, 1996), com flexibilização das relações de trabalho. Exige-se que o indivíduo tenha habilidades interpessoais e cultive redes de contatos para obtenção de oportunidades de trabalho (JONES, 1996; DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998; BECHKY, 2006; SQUIRE, 2017). Esses aspectos do setor influenciam no desenvolvimento de estratégias de gestão, já que não respeitam as mesmas regras de organizações tradicionais (BECHKY, 2006).

A organização do trabalho ao redor de “projetos a curto prazo”¹⁰³ (FAULKNER & ANDERSON, 1987) começou a se destacar em diversos setores econômicos no final dos anos de 1980, mas o cinema é um pioneiro nessa prática. Em 1920, as empresas de produção independente de cinema, por questões orçamentárias, não assinavam contratos longos de exclusividade com atores e contratavam temporariamente suas equipes de produção. Em 1950, os grandes estúdios, que enfrentavam altos custos de manutenção de suas estruturas, adotaram o sistema praticado pelos cineastas independentes (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125) como forma também de lidar com a incerteza, o ambiente competitivo e a redução da força de trabalho (JONES, 1996, p. 58). Esse tipo de organização pode ser denominada “projeto de curto prazo” com base na duração da relação de trabalho (FALKNER & ANDERSON, 1987) ou “carreiras de projetos em rede”¹⁰⁴, que enfatiza as habilidades interpessoais de cultivar redes de contato (JONES, 1996).

¹⁰¹ Neste recorte, exclui-se obras produzidas por emissoras e canais de TV.

¹⁰² *Careers in Project networks.*

¹⁰³ Original: *Short-term projects.*

¹⁰⁴ Original: *Careers in Project networks.*

Os projetos em rede têm como características: a) complexidade; b) ausência de rotina; c) alto nível de responsabilidade dos membros da equipe; d) alto nível de especialização dos funcionários; e) profissionais com habilidades diversas; f) equipe interdependente; g) horizontalização das informações; h) ambiente incerto e dinâmico; i) uso da rede de contatos para promover a inovação e trabalhos futuros; j) realocação facilitada de recursos entre os membros da rede; k) adaptação à mudanças e nas demandas no ambiente; e l) formação por *individual free agent* (JONES, 1996, p. 60; DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125; BECHKY, 2006, p. 4). Tais projetos são baseados em organizações temporárias, que são “um grupo temporalmente limitado de atores organizacionais interdependentes, formado para completar uma tarefa complexa”¹⁰⁵ (BURKE & MORLEY, 2016, p.3). A expectativa de vida dessas organizações é fixada por data específica e limitação temporal intencional, existindo apenas durante a duração do projeto em questão (ARTHUR, 1994; BURKE & MORLEY, 2016, p.3). Os recursos humanos são transitórios e os profissionais estão sujeitos a rescisões de seus contratos temporários (BURKE & MORLEY, 2016, p.3). As organizações temporárias buscam capitalizar as habilidades especializadas dos trabalhadores com custo mínimo de coordenação (BECHKY, 2006). Com a flexibilização do vínculo entre indivíduo e organização, a carreira ultrapassa a fronteira entre empregadores diferentes e os limites tradicionais de uma organização são rompidos, caracterizando-se enquanto “carreiras sem fronteiras” (ARTHUR, 1994, p. 296).

As carreiras sem fronteiras são divididas em 4 fases: 1) começando a carreira; 2) elaborando a carreira; 3) navegando na carreira; e 4) mantendo a carreira. Jones (1996) delimitou e categorizou essas fases, indicando as habilidades necessárias aos profissionais em cada uma delas, como apresentado no Quadro 10.

Na primeira fase, “começando a carreira”, o profissional precisa buscar formas de acessar o mercado, identificando caminhos possíveis e traçando estratégias para entrar na indústria, o que exige perseverança. É necessário que o profissional esteja motivado, desenvolva habilidades interpessoais, fundamentais para este modelo de carreira e encontre formas de comprovar suas habilidades a possíveis parceiros de projeto e contratantes.

Na etapa em que o profissional está “elaborando sua carreira” é preciso investir em formação e na assimilação da cultura da indústria (JONES, 1996). Para isso, além de investir em cursos, esse profissional deve participar da equipe de diversos projetos, ampliando sua experiência prática e aproveitando para iniciar a formação de sua rede de contatos, através da

¹⁰⁵ Traduzido pela autora.

socialização e da demonstração de confiabilidade e comprometimento, características que aumentam sua chance de ser chamado e indicado para novos trabalhos.

Quadro 10 – Estágio das carreiras sem fronteiras em projetos em rede

Estágio da carreira e problemas iniciais	Habilidades e competências do profissional
Começando na carreira: conseguindo acesso através de habilidades e perseverança	Identificar gatekeepers para conseguir sua entrada na indústria Demonstrar habilidades interpessoais Mostrar persistência e motivação
Elaborando a carreira: Treinando habilidades técnicas e socializando dentro da cultura da indústria	Aprendendo sobre as habilidades técnicas e as funções Assimilando a cultura da indústria, normas e valores Demonstrar confiabilidade e comprometimento
Navegando na carreira: construindo uma reputação e uma rede de contatos (network)	Estabelecendo uma reputação a partir da qualidade de seu trabalho Expandindo suas habilidades e competências Desenvolvendo e mantendo contatos pessoais
Mantendo a carreira: ampliando o profissional e equilibrando-o com as necessidades pessoais	Orientar e patrocinar outros Balancear necessidades pessoais e as demandas de trabalho

Fonte: Adaptado de JONES (1996, p. 68).

Quando o profissional está “navegando” na carreira, deve focar na qualidade do seu trabalho, que garantirá o fortalecimento de sua reputação. Nas “carreiras sem fronteiras”, para sua progressão, é preciso que o profissional esteja em constante aprendizado e expanda suas habilidades e competências, o que o levará a alcançar cargos de maior responsabilidade. É preciso garantir a manutenção de seus contatos e a construção de novos.

No último estágio da carreira, como já se estabeleceu uma reputação forte, o profissional alcançou os mais altos patamares, garantindo uma considerável estabilidade e constantes oportunidades de emprego. Assim, deve buscar estabelecer um equilíbrio entre as demandas

pessoais e de trabalho. Além disso, ele poderá também orientar e dar acesso a novos nomes dentro da indústria.

Nas “carreiras sem fronteiras” existem dois tipos de profissionais: a) o *free agent*, que trabalha de forma independente, presta serviço para diversas empresas com baixo ou nenhum grau de recorrência entre empresas e equipes e é marcado por relações limitadas e de curto prazo; e o b) membro de equipe, que costuma sempre trabalhar com as mesmas pessoas, desenvolvendo relações mais fortes e íntimas, o que permite que ele tenha acesso a mais oportunidades. Na indústria cinematográfica, o modelo *free agent* é o mais usado pelos profissionais menos bem-sucedidos que acabam trabalhando menos (JONES, 1996, p. 69).

As empresas e os profissionais podem estabelecer três tipos de relação: a) de mercado, marcada pela contratação ocasional e não recorrente, em que o profissional atua como *free agent*; b) híbrida, em que se trabalha diversas vezes com a mesma empresa, mas também para outras, em um equilíbrio percentual; c) dominante, em que o profissional trabalha para uma empresa algo em torno de dois terços do tempo; e d) de exclusividade, que é a relação de trabalho tradicional. As contratações são realizadas por proximidade (indicação) ou de modo remoto (ocasional acidental). A imagem de emprego nesse contexto se torna dinâmica e as relações de trabalho com as empresas, transitórias. O sistema de trabalho é influenciado por aspectos relativos à indústria, ao mercado, ao produto, ao projeto, ao profissional e ao modelo de carreira (JONES, 1996, p. 69-70).

No audiovisual, a cada novo projeto, uma equipe é montada e dissolvida no final (BILTON & CUMMINGS, p.278; BLOORE, 2013, p.48; DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125; BECHKY, 2006). Os profissionais são reunidos para realizar tarefas complexas e interdependentes sob pressão de tempo, sem estarem familiarizados com as habilidades uns dos outros. Os recursos humanos são transitórios, profissionais são adicionados aos projetos em etapas diferentes, fazendo variar o período de participação de cada um¹⁰⁶ e, conseqüentemente, de convívio entre eles. Poucos são os que participam integralmente do período da produção (BECHKY, 2006) e grande parte dos trabalhadores trabalha como autônomo (FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p.66; SQUIRE, 2017). Os ativos físicos também tendem a ser provisórios. Estúdios e equipamentos são alugados e cenários são construídos e desmontados logo ao fim das gravações.

¹⁰⁶ Os profissionais podem entrar e sair da equipe no decorrer do projeto, em decorrência do final de suas obrigações, de sua substituição por outro profissional ou da extinção de sua função dentro da produção.

Como não há tempo hábil para as organizações temporárias desenvolverem uma estrutura interna única, acabam por herdar sua visão de uma organização anterior (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 130). A gestão de equipe e coordenação do processo baseia-se em sistemas flexíveis, mas moldados, no caso do audiovisual, na estrutura clara de papéis. A indústria define e valida um conjunto de práticas que se tornam um sistema coerente, ou seja, um caráter organizacional (BIRNHOLZ *apud* BECHKY, 2006), ou cultura da indústria (JONES, 1996). Há, portanto, uma cultura – valores, normas – que é compartilhada por toda a indústria, facilitando a movimentação dos profissionais entre as empresas (JONES, 1996, p. 72). O setor depende, nesse contexto, da “reprodução negociada de estruturas de papéis generalizada e a repetição desses papéis¹⁰⁷ em equipes específicas¹⁰⁸” (BECHKY, 2006, p.5). As estruturas de papéis pré-determinadas facilitam a fluidez dos trabalhos e a relação dos profissionais que compõem as equipes. As redes de relação e os processos de socialização são imprescindíveis para a incorporação da cultura pelos ingressantes (JONES, 1996, p.72).

A cultura da indústria favorece uma coordenação informal do trabalho, na qual os componentes da equipe sabem as normas, as funções, as hierarquias e a dinâmica de funcionamento do processo de produção, independente da equipe em que estão atuando naquele momento (JONES, 1996, p. 72). Quando os profissionais são incorporados a cada equipe, há o alinhamento de expectativas e a personalização das funções para a atuação específica dentro do determinado projeto (BECHKY, 2006). A clareza, tanto das normas da indústria quanto das normas acordadas dentro de cada projeto (SWARD, 2016, p. 1), assim como a atmosfera de comunicação contínua (BECHKY, 2006; VAN MARREWIJK, 2016), colaboram para o desenvolvimento rápido de confiança mútua e identidade coletiva, que são desafios para as organizações temporárias¹⁰⁹ (BAKKER & DEFILLIPPI, 2016, p. 13).

Para o audiovisual, três características dos projetos podem intensificar a criação de confiança: o isolamento físico e temporal dos profissionais em relação às pessoas de fora da equipe e a interdependência das funções (BECHKY, 2006, p.10). O isolamento físico pode ser causado pela concentração das gravações em sets de filmagens distantes e o isolamento temporal acontece quando há jornadas com horário altamente variável, imprevisível e não convencional, que reduzem o tempo de socialização fora de determinado projeto. Ambos os

¹⁰⁷ “Os papéis são unidades básicas de socialização que fornecem continuidade nas organizações” (GOFFMAN, 1961 *apud* BECHKY, 2006, p. 5). Traduzido pela autora. No caso do audiovisual, os papéis são entendidos como os cargos exercidos durante o desenvolvimento dos projetos.

¹⁰⁸ Traduzido pela autora.

¹⁰⁹ Cabe destacar que, nessa lógica, o produtor ou o diretor não têm necessidade de criar uma dinâmica ou cultura de grupo a longo prazo (BLOORE, 2013, p. 76).

isolamentos estimulam a socialização entre os membros da equipe, misturando lazer e trabalho (BECHKY, 2006, p.10).

Já a interdependência dos papéis dá origem a inatividade¹¹⁰ e ociosidade¹¹¹, que se destacam na manutenção da dinâmica da indústria audiovisual. É comum que profissionais fiquem aguardando que outros resolvam pendências de que dependem para dar continuidade a seu trabalho. Nesses períodos, os trabalhadores socializam entre si, o que é fundamental para a garantia de uma boa relação em set, ajudando na construção de uma atmosfera de comunicação contínua e criação de confiança e identificação. Os iniciantes, que são introduzidos nos projetos em posições de menor responsabilidade, usam essas oportunidades também para observar o trabalho dos colegas da mesma área de atuação, para aprenderem a ocupação, e/ou de equipes de outras áreas, para compreender a logística do processo de produção como um todo. Tanto durante o período de atuação quanto nos períodos de inatividade e ócio, os aprendizes do setor são “socializados nos valores compartilhados e no conhecimento tácito não codificado de sua comunidade na prática¹¹²” (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 131). As funções de baixa responsabilidade se tornam centrais no desenvolvimento da indústria audiovisual por serem essenciais para a formação de profissionais em suas funções específicas de atuação e por colaborar para a incorporação da cultura da indústria e fortalecer a rede de contatos do iniciante (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 131).

A socialização é uma ferramenta crucial na carreira de projetos temporários com progressão interorganizacional que é limitada pela capacidade do profissional de construir redes de contato e de manter sua reputação (JONES, 1996; BECHKY, 2006; BENDASSOLLI & WOOD JR., 2010; DEFILLIPPI, 2016). Ambas são construídas continuamente, produção a produção, e podem gerar recomendações para futuras oportunidades de projetos (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 133; GRILLO, 2017; AFT, 2017; BOYLE, 2017).

Os riscos e investimento de produção, a necessidade de confiança e a importância da manutenção de um ambiente agradável de trabalho diante da intensidade de interações fazem com que haja maior cuidado na seleção dos profissionais e na formação da equipe (ELSBACH, KRAMER, 2003, p. 300, AFT, 2017). Por isso, a colaboração bem-sucedida de um grupo aumenta a probabilidade de manutenção dos membros de equipes, principalmente os membros

¹¹⁰ Entende-se como inatividade o período específico em que o profissional não está atuando ativamente em sua função, mas continua conectado e atento em relação ao processo de produção, acompanhando as atividades que estão sendo realizadas.

¹¹¹ Entende-se como ociosidade períodos curtos de repouso do profissional dentro da sua jornada de trabalho diária.

¹¹² Traduzido pela autora.

centrais, em projetos sucessores derivados do primeiro. Também é comum que os líderes pesquisem com colegas em que confiam sobre os candidatos às vagas, buscando saber de suas experiências de parceria. A reputação se apresenta novamente como ponto primordial para a contratação no setor (AFT, 2017).

As produtoras precisam de ideias para sobreviver e dependem dos recursos humanos que provêm esse insumo, o que amplia a sua dependência em relação a trabalhadores "essenciais" ou "de elite" (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 126; THOMPSON, JONES & WARHURTST, 2007, p. 627), profissionais que não podem ser facilmente substituídos (MEDINA *et al.*, 2016, p. 246-247). Entretanto, quando se trata de contratação por projetos, as empresas apenas alugam o capital humano de forma temporária e seu quadro de pessoal apresenta alta mobilidade e instabilidade, o que dificulta a transferência de conhecimento e a formação desses profissionais. As empresas também não conseguem gozar totalmente da vantagem competitiva da posse e do uso desses recursos não imitáveis. A vantagem é temporária, assim como o contrato do profissional, que após o final do projeto pode migrar para uma empresa concorrente (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 125; BECHKY, 2006). O profissional no audiovisual tem autonomia sobre sua carreira. As empresas precisam atrair os talentos a cada novo projeto, fornecendo a esses trabalhadores “um ‘espaço criativo’ onde trabalho e diversão se confundam e o antigo ‘comando e controle’ sejam substituídos¹¹³” (THOMPSON, JONES & WARHURTST, 2007, p. 627).

A estratégia de repetição de equipes pode ajudar empresas a assegurar talentos, bem como a reduzir riscos de produção e a probabilidade de os produtos finais serem malsucedidos. Entretanto, também restringe o potencial criativo ao limitar a introdução de recém-chegados (novos membros da indústria), a movimentação dos profissionais entre organizações e a criação e transferência de conhecimentos. A diversidade da equipe se apresenta vantajosa para a exploração de ideias diferentes e para a inovação (DEFILLIPPI, GRABHER & JONES, 2007, p. 513; PERRETTI & NEGRO, 2007, p. 581; BAKKER & DEFILLIPPI, 2016; LIGTHART, 2016). A lógica de manutenção de equipes privilegia um grupo reduzido de profissionais de alto status, que pertence ao núcleo interno e experimenta de forma favorável a autonomia da carreira.

É preciso compreender que a indústria se divide em um núcleo interno (centro) e a periferia. O núcleo interno é restrito e se caracteriza pelo alto padrão, alto status, altos cachês e alto índice de continuidade das equipes. Nele, existe uma rede de comunicação informal restrita

¹¹³ Traduzido pela autora.

que é rica em oportunidades e empregos. A periferia é marcada por trabalhos com baixos salários, instabilidade e emprego ténue, bem como por profissionais com menos habilidade e experiência (JONES, 1996, p.71-72). Para os profissionais pertencentes à periferia, há muito menos continuidade das equipes para trabalhos posteriores (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998, p. 126-127). As condições dos contratos de trabalho vão depender de variáveis como etapa da carreira, experiência e reputação do profissional e da colocação dentro da indústria: núcleo interno ou periferia.

No audiovisual, esses dois núcleos foram se estabelecendo desde os primórdios do cinema, entre 1920 e 1950. Os grupos centrais recebiam mais financiamento dos grandes estúdios de cinema de Hollywood e, portanto, tinham mais condições de manter equipes para além de um projeto. O emprego de equipes semelhantes em projetos consecutivos permitiu o estabelecimento de relações entre os indivíduos e facilitou sua contratação em projetos posteriores. Contudo, os grupos do núcleo periférico enfrentavam a situação oposta. Muitas vezes, empresas eram formadas para fazer um único filme a partir dos financiamentos de diferentes fontes, o que gerava dificuldade na continuidade de projetos e de equipes.

3.3.3 Carreiras sem fronteiras e a precarização do trabalho

Convém evidenciar de forma crítica algumas características tanto do projeto em rede quanto das carreiras sem fronteiras que colaboram para a precarização do trabalho criativo.

A dinâmica de trabalho em projetos em rede promove variedade de trabalho, oportunidades, potencial de desenvolvimento, exposição a diferentes tarefas, experiências e pessoas, além da possibilidade de construção de sua reputação, que será essencial nesse modelo. Contudo, esse tipo de trabalho tem demandas de tempo, energia e estilo de vida diferenciadas (JONES, 1996, p. 60). Esse tipo de organização do trabalho também pode gerar condições contratuais desfavoráveis e precárias, principalmente no início da carreira (BENDASSOLLI & WOOD JR, 2010). Os profissionais criativos têm, com recorrência, alto grau de autonomia na gestão da própria carreira, o que exige do profissional determinadas competências que estão fora de suas atribuições artísticas criativas (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2010, p. 264).

O modelo de contrato sem vínculo empregatício tem se apresentado, com frequência, na forma do fenômeno denominado “pejotização” (NORMANHA, 2020, p. 76), que “consiste na substituição da mão de obra de pessoas físicas pela contratação de profissionais autônomos – na figura de pessoas jurídicas (PJs)” (FIRJAN, 2019, p.15). Pressupõe instabilidade e desregulamentação das condições de trabalho, gerando a precarização, com a ausência de

direitos, como previdência social e acesso a assistência médica. O trabalhador é obrigado a suprir suas necessidades básicas evitando encargos que, legalmente, seriam responsabilidades do empregador (QUIÑA, 2020, p. 7, 15-16). A pejetização está presente em diversos setores da economia, mas as profissões criativas se destacam nesse cenário, e é observada principalmente no audiovisual. A cada cinco profissionais contratados em setores da IC, um é PJ¹¹⁴. Essa é uma porcentagem consideravelmente maior do que a média do geral do Brasil, em que a cada 18 contratos, um é PJ (FIRJAN, 2019, p. 15).

Nas denominadas “carreiras sem fronteiras”, não há uma total exclusão de fronteiras. Como apontado por Jones (1996), a indústria apresenta dois núcleos, o interno e a periferia, que são marcados por oportunidades e condições de trabalho distintas. Isso implica em remuneração desigual e relações de trabalho heterogêneas (ROMANI, 2020, p. 21). Os profissionais do núcleo interno reduzido têm maior oportunidades e podem se beneficiar do modelo de contratação sem vínculo, controlando e gerenciando sua progressão de carreira a partir da seleção de projetos de destaque. Os profissionais na periferia tendem a sofrer mais com as condições precárias. A motivação intrínseca dos profissionais de realizarem seus trabalhos pelo próprio prazer, além de os levar a trabalhar em condições precarizadas, os leva também à atuação em troca de “remuneração simbólica”, ou seja, um trabalho sem recompensa financeira, mas que é entendido como recurso valioso em outras esferas. Para muitos criativos, a atividade criativa só pode ser executada graças a recursos familiares ou oriundos de outras atividades remuneradas as quais sejam capazes de satisfazer a necessidade de habitação e alimentação, que podem ser dentro do setor, como a docência, ou totalmente desconectadas do setor artístico (QUIÑA, 2020, p. 7, 15-16).

Ademais, pautadas na incerteza do retorno financeiro, as organizações das Indústrias Criativas podem gerenciar o risco dos projetos “compartilhando-os com ou transferindo-os para os artistas envolvidos” (BENDASSOLLI & WOOD JR, 2010, p. 263). O que favorece esse fenômeno são os seguintes fatos: 1) os profissionais criativos constituem uma mão de obra mais jovem e costumam “experimentar maiores níveis de subemprego, emprego em tempo parcial e desemprego” (BENDASSOLLI & WOOD JR, 2010, p. 263); e 2) os profissionais criativos não trabalham apenas por salários ou remuneração, mas são motivados pelo amor pela arte, pela sensação e percepção de vocação para essa atuação, pela busca por auto realização, reconhecimento, sucesso (BENDASSOLLI & WOOD JR, 2010, p. 263; ARTERO & MANFREDI, 2016, p. 58).

¹¹⁴ A Firjan (2019, p.15) aponta a tecnologia e a digitalização como fatores impulsionadores do processo de pejetização.

Dessa forma, nos núcleos interno e periférico, “o profissionalismo e o amadorismo, o valor intrínseco e o valor extrínseco do trabalho agem como balizas para essas carreiras, sinalizando parâmetros e possibilidades, bem como dificuldades e paradoxos” (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2010, p.273). A autonomia dos profissionais criativos os coloca frente a frente com o paradoxo de Mozart, ou seja, a busca pela autonomia criativa *versus* a condição de se sustentar (BENDASSOLLI & WOOD JR., 2010, p. 273).

4 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Com o objetivo de identificar e categorizar os principais fatores que influenciam a criatividade na produção audiovisual, a presente investigação utilizou dois instrumentos de coleta de dados na pesquisa aplicada: as entrevistas estruturadas e as entrevistas semiabertas em profundidade. A análise será dividida, portanto, com base nesses dois tipos de coleta, sendo cada um apresentado em um capítulo deste relatório.

Este capítulo é dedicado aos dados em formato de Escala Likert coletados no questionário da entrevista fechada. Inicia-se com uma breve descrição do questionário, submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da FAAC (Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design), seguida pela apresentação da construção da amostragem e revelação do perfil dos respondentes.

A partir da revisão sobre criatividade e gestão da criatividade apresentada no capítulo 2 e das características do audiovisual apresentadas no capítulo 3, entendeu-se que para gerar condições potencializadoras da criatividade para profissionais do setor, principalmente a organização em rede e o trabalho temporário, é necessário, portanto, observar três fatores centrais: 1) a motivação, que se apresenta como o componente individual da criatividade que tem o maior potencial de ser influenciado por fatores externos; 2) o ambiente criativo, que tem uma relação mútua de influência com a motivação e com a liderança; e 3) liderança criativa, que é um dos fatores que influencia tanto a motivação quanto o ambiente.

A análise dos dados baseia-se nas variáveis teoricamente validadas relacionadas a motivação, liderança e ambiente criativos (AMABILE, 1985, 1996, 1997, 1998; AMABILE E GRYSKIEWICZ, 1989; STERNBERG & LUBART, 1991, 1999; AMABILE *et al.* 1994; AMABILE *et al.*, 1996; ALENCAR, 1996; CSIKSZENTMIHALYI, 1996 e 2014; ALENCAR & FLEITH, 2003). Estrutura-se na questão chave sobre a percepção da criatividade dos profissionais e é apresentada através de dois grupos base: 1) profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos; e 2) profissionais que se sentem nunca ou quase nunca criativos. A partir do destaque dado ao elemento dinheiro dentro das respostas, foi desenvolvido um item de análise baseado na avaliação que os respondentes fizeram dos orçamentos de seus projetos, que pode ser observado no tópico “Relação entre orçamento e criatividade”.

O capítulo é finalizado com uma síntese da análise.

4.1 DESCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A entrevista estruturada tem formato de questionário linear auto-aplicado, escrito, que foi desenvolvido no formato de formulário Google e encaminhado exclusivamente de forma on-line¹¹⁵. O questionário contém, no total, 55 questões. Destas, 13 são sobre o perfil do profissional, dentre as quais 5 são abertas, 5 de múltipla escolha e 3 de caixa de seleção, onde era possível selecionar mais de uma opção. Vinte questões foram apresentadas no formato de escalas de atitudes no modelo Likert (BAQUERO, 1968, p. 153), com uma escala de 5 pontos. O objetivo foi identificar o nível de frequência com que a afirmação é real para o respondente dentro dos seus contextos de trabalho. O grau 1 corresponde à frequência “nunca”, o 2 a “quase nunca”, o 3 a “às vezes”, o 4 a “quase sempre” e o 5 à frequência “sempre”. Optou-se por compreender a percepção dos profissionais sobre a manifestação de suas próprias criatividade dentro de situações e experiências diversas.

Vale ressaltar que a frequência “às vezes” representa a identificação da possibilidade da influência do fator apresentado na criatividade pelos profissionais entrevistados. Entretanto, para que isso aconteça, é preciso que haja uma combinação específica de fatores em cada processo criativo único cuja configuração não foi aprofundada por essa investigação.

O questionário ainda contém duas questões dissertativas, que serão analisadas de forma integrada com as entrevistas semiabertas em profundidade no próximo capítulo.

Para alcançar o perfil desejado de respondentes, a estratégia de divulgação do questionário consistiu no envio de e-mails para instituições, principalmente sindicatos e coletivos formados por profissionais da produção audiovisual brasileira, na publicação do convite para a participação na pesquisa em grupos da plataforma de mídia social Facebook e no envio de convites em grupos do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp¹¹⁶. O questionário ficou disponível para receber respostas entre os dias 05 de julho e 02 de setembro de 2022.

4.2 AMOSTRAGEM: PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra das entrevistas estruturadas é não probabilística (PIRES, 2008). As variáveis de seleção da amostragem se dividem em dois tipos: as variáveis gerais e as variáveis específicas (PIRES, 2008, p. 199). São variáveis específicas: a) função predominante no

¹¹⁵ O questionário é o Apêndice B.

¹¹⁶ Apêndice D.

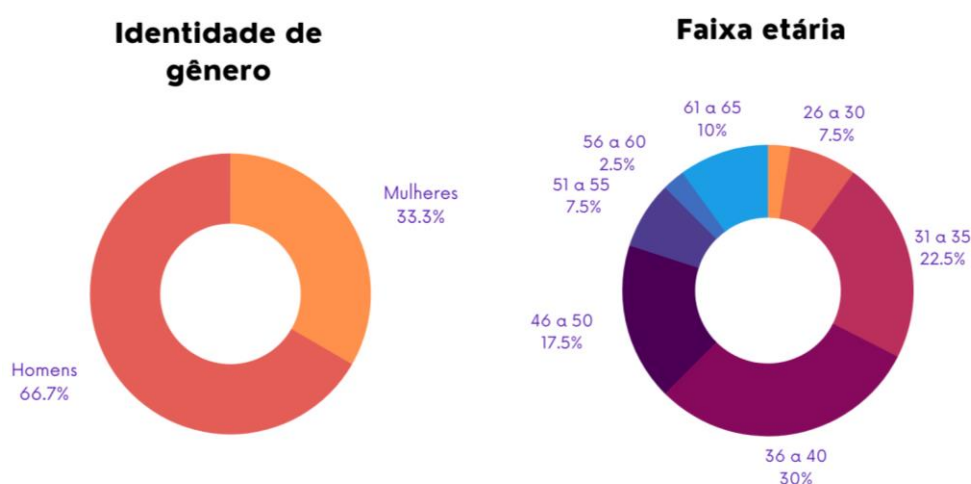
processo de produção audiovisual; b) tempo de atuação no setor; c) tipos de produção predominante; d) obras comercializadas. O critério de inclusão da amostra foi trabalhar no setor audiovisual.

O questionário recebeu 50 respostas das quais 48¹¹⁷ foram válidas.

Como pode ser observado na Figura 14, 68,75% dos respondentes se identificam com o gênero masculino e 33,33% com o feminino. Houve um desequilíbrio na porcentagem dessa variável, contabilizando uma quantidade consideravelmente superior de respondentes que se identificam com o gênero masculino, cenário oposto ao da amostragem das entrevistas semiabertas em profundidade apresentadas no próximo capítulo.

Dada a diversidade de variáveis, a complexidade do setor audiovisual e suas funções e o recorte desta pesquisa, não foi realizada uma análise aprofundada da percepção da criatividade baseada nas identidades de gênero. Entretanto, identificou-se que as porcentagens de respondentes que se sentem sempre ou quase sempre criativos foram bem próximas dentro dos grupos de cada gênero, sendo 75% no gênero feminino e 71,87% no masculino. Mas cabe sublinhar que nenhuma participante do gênero feminino selecionou as baixas frequências para a criatividade, enquanto 12,5% dos participantes do gênero masculino afirmaram sentirem-se desta forma.

Figura 14 - Perfil dos respondentes do questionário por identidade de gênero e faixa etária



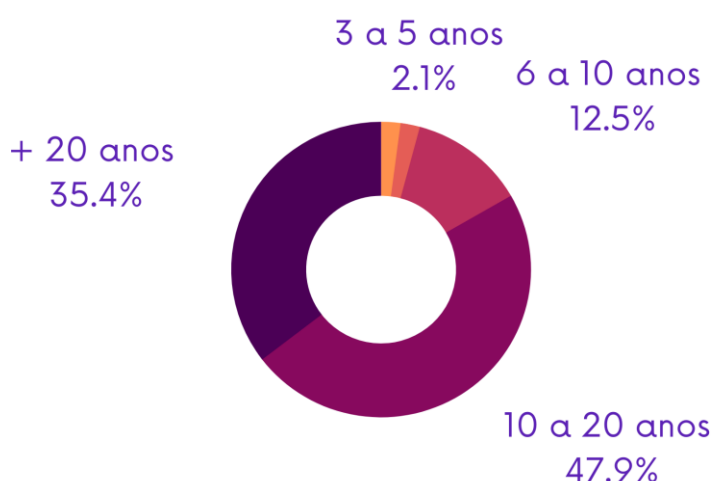
Fonte: Produzido pela autora.

¹¹⁷ Um respondente não concordou com os termos e optou por não continuar a responder ao questionário. Um respondente não informou seu nome no campo obrigatório.

A amostra é composta por respondentes entre 21 e 65 anos e a faixa etária de 36 a 40 anos é a mais representativa, com 12 respondentes.

As Figuras 15, 16 e 17 representam, respectivamente, o perfil dos respondentes em relação ao tempo, à região e à área de atuação.

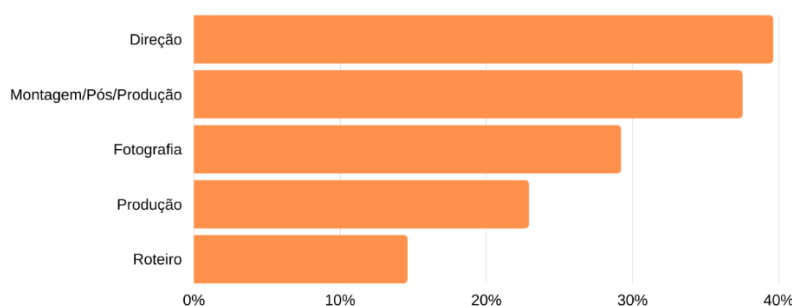
Figura 15 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao tempo de atuação no setor audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Dentre os respondentes, 35,4% atuam no audiovisual há mais de 20 anos, 17,9% têm um tempo de atuação entre 10 e 20 anos e 12,5% indicaram estar no setor audiovisual entre 6 e 10 anos. Tanto a opção entre 3 e 5 anos quanto a opção de menos de três anos de experiência tiveram 2,1% da amostragem, o que, em números absolutos, representa apenas um respondente para cada um destes dois grupos de período de experiência. A amostra é, portanto, marcada pelos profissionais que estão entre 10 e 20 anos atuando na produção, o que faz com que os resultados possam traduzir melhor a realidade desse grupo de profissionais. A variável de tempo de atuação tem potencial de análise com triangulação com os conceitos de carreiras sem fronteiras e estágios da carreira, como apontados no capítulo anterior. Destaca-se que o único respondente com menos de 3 anos de atuação no setor sente-se sempre criativo na sua atuação e que nenhum respondente com mais de vinte anos de atuação se sente nunca ou quase nunca criativo.

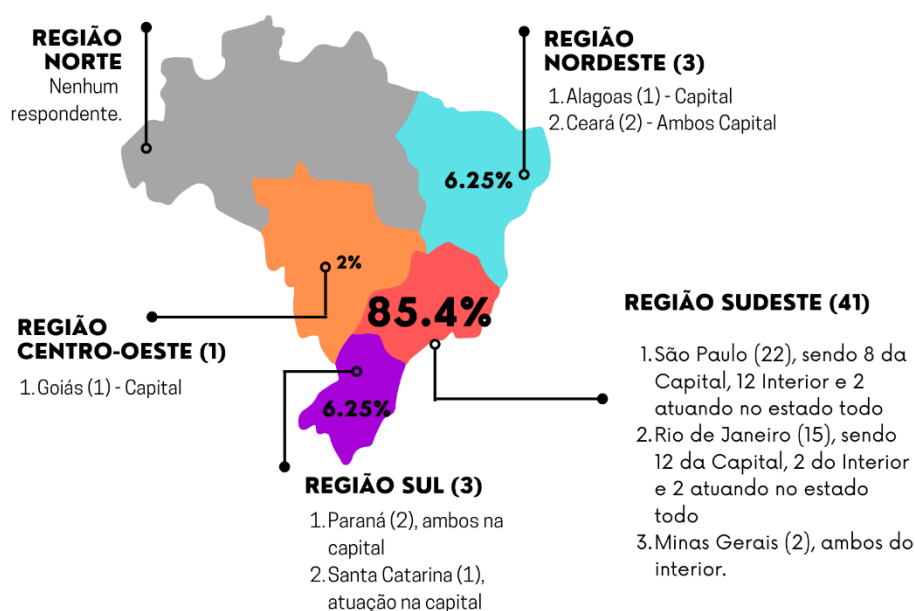
Figura 16 - Perfil dos respondentes do questionário quanto à área de atuação no audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

A maioria dos respondentes indicou atuar com maior frequência com direção (39,6%), montagem/pós-produção (37,5%) e fotografia (29,2%). Apenas um dos respondentes atua com maior frequência com som. Os respondentes podiam marcar mais de uma opção, por isso a soma das respostas é superior a 100%.

Figura 17 - Perfil dos respondentes do questionário quanto à região de atuação no audiovisual



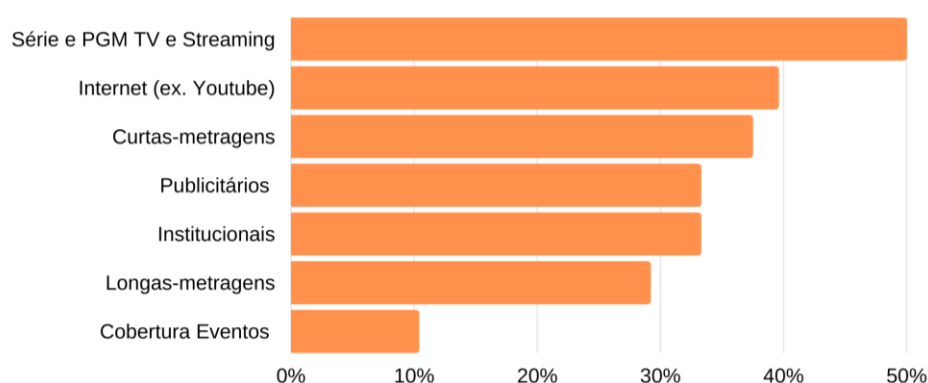
Fonte: Produzido pela autora.

A região Sudeste foi a mais indicada como região de atuação dos profissionais, o que representou 85,4%. Destacaram-se os estados do Rio de Janeiro, com 15 respondentes, dos

quais 12 atuam na capital, 1 no interior e 2 no estado como um todo, e de São Paulo, com 8 na capital, 12 no interior e 2 no estado como um todo. O estado de Minas Gerais foi representado por 2 respondentes que atuam em Juiz de Fora. Tanto a região Sul quanto a Nordeste foram citadas como regiões de atuação por 3 respondentes cada uma, sendo 2 em Curitiba, Paraná, 1 em Florianópolis, Santa Catarina, 1 em Maceió, Alagoas e 2 em Fortaleza, Ceará. A região Centro-Oeste foi apontada como área de atuação de 1 respondente, especificamente o estado de Goiás. Dois respondentes indicaram que suas atuações são distribuídas pelo Brasil e o mundo. A região Norte não foi citada pelos respondentes.

A região foi a variável com maior concentração e menor diversidade. A amostragem foi composta por respondentes de quatro dos cinco estados brasileiros. Entretanto, o grande número de respondentes da região Sudeste, especialmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, caracteriza a análise da pesquisa como sendo um retrato mais próximo da realidade dos profissionais de audiovisual que atuam nesta localidade, podendo não abarcar especificidades das outras regiões¹¹⁸. Entende-se relevante a realização de novas investigações para a compreensão da percepção da criatividade dos profissionais das regiões Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Figura 18 – Perfil dos respondentes do questionário fechado quanto aos tipos de produções audiovisuais com que trabalham



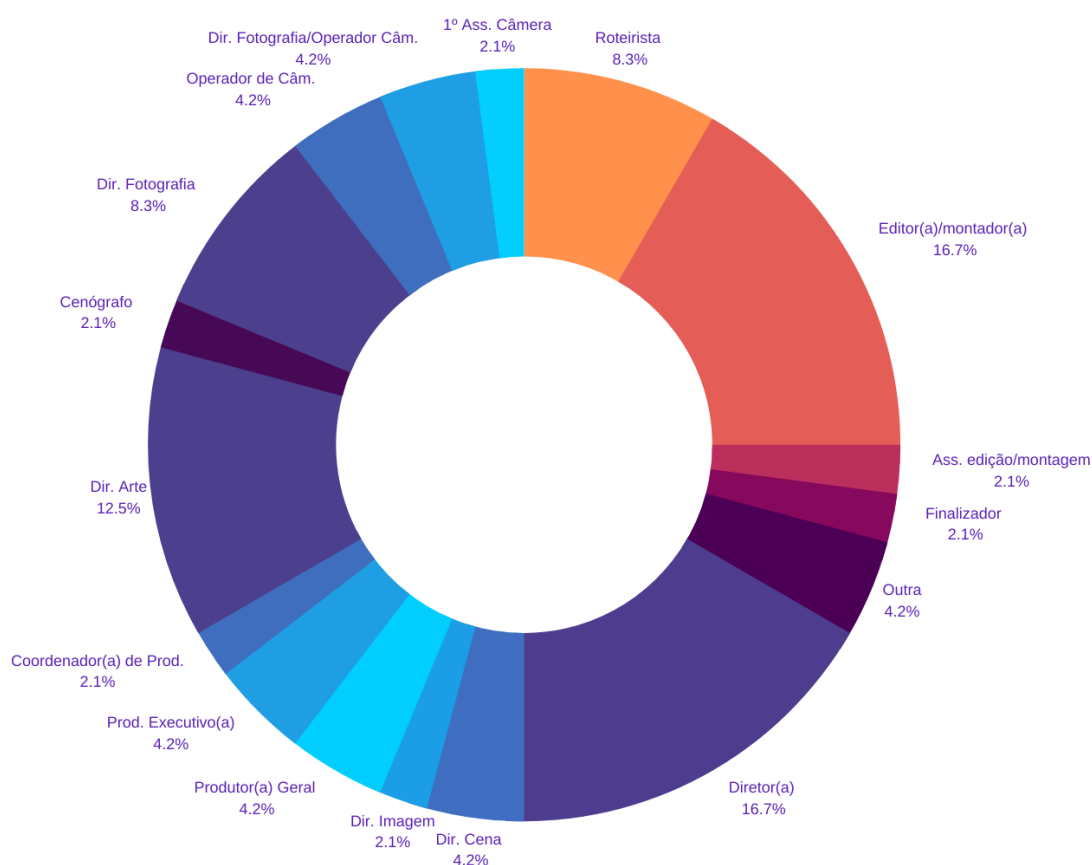
Fonte: Produzido pela autora.

¹¹⁸ Entre os possíveis motivos para esta configuração territorial da amostragem é o fato de a pesquisadora responsável morar e atuar profissionalmente no estado de São Paulo.

Os tipos de produção que se destacaram neste perfil foram as séries e os programas de TV e para serviços de streaming pagos, seguidos por produção de conteúdo para a internet e curtas-metragens. Também houve participantes da pesquisa que trabalham com produção de vídeos publicitários, vídeos institucionais, longas-metragens e vídeos de cobertura de eventos.

A Figura 19 representa as funções executadas no audiovisual pelos respondentes do questionário.

Figura 19 - Perfil dos respondentes do questionário fechado quanto as funções executadas no audiovisual



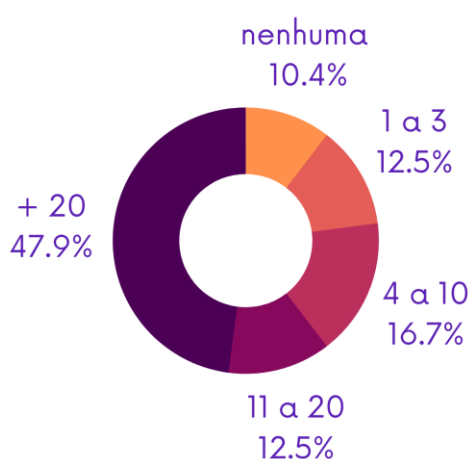
Fonte: Produzido pela autora.

Os respondentes atuam como editor/montador (8), diretor (8), diretor de arte (6), diretor de fotografia (5), roteirista (4), operador de câmera (2), diretor de fotografia e operador de câmera¹¹⁹ (2), produtor geral (2), diretor de cena (2), produtor executivo (2), diretor de imagem

¹¹⁹ Esta opção refere-se ao cenário em que as duas funções são executadas concomitantemente.

(1), coordenador de produção (1), cenógrafo (1), primeiro assistente de câmera (1), assistente de edição/montagem (1), finalizador (1). Dois respondentes entenderam que suas funções não estavam satisfatoriamente contempladas pelas funções apresentadas como opções de resposta no questionário fechado e incluíram as funções de técnico de imagem digital e videografoista através de pergunta aberta. É possível observar que a amostra foi diversa quanto à função executada no audiovisual.

Figura 20 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao número de equipes de produções comerciais de que fizeram parte



Fonte: Produzido pela autora.

Como pode ser observado na Figura 20, a maioria dos respondentes da pesquisa, 47,9%¹²⁰, participou de mais de 20 produções comerciais, 16,7%¹²¹ estiveram na equipe de 4 a 10 produções comerciais, 12,5%¹²² entre 11 e 20 e 12,5% entre 1 e 3. Dentre os respondentes, 10,4%¹²³ não compuseram equipes de produções comerciais. Entende-se como comerciais obras que tenham sido exibidas em salas de exibição, canais de televisão, plataformas de *streaming*, festivais de cinema e similares.

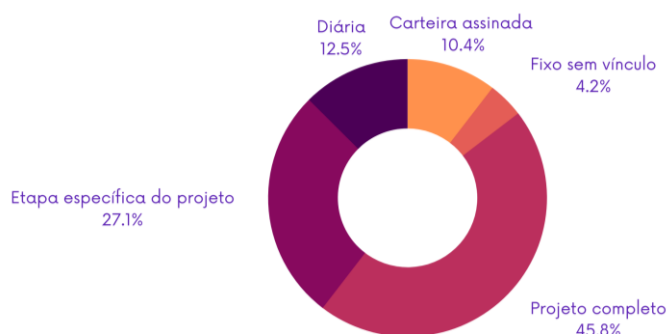
¹²⁰ Equivale a 23 respondentes.

¹²¹ Equivale a 8 respondentes.

¹²² Equivale a 6 respondentes.

¹²³ Equivale a 5 respondentes.

Figura 21 - Perfil dos respondentes do questionário quanto ao tipo de contratação



Fonte: Produzido pela autora.

Quanto à forma de contratação, 85,4% são contratados temporariamente, sendo 45,8% dos profissionais contratados por projeto completo, 27,1% por etapa específica do projeto e 12,5% por diária. Apenas 10,4% dos respondentes têm vínculo empregatício fixo em produtora com carteira assinada e 4,2% trabalham continuamente em empresas produtoras, mas sem vínculo empregatício.

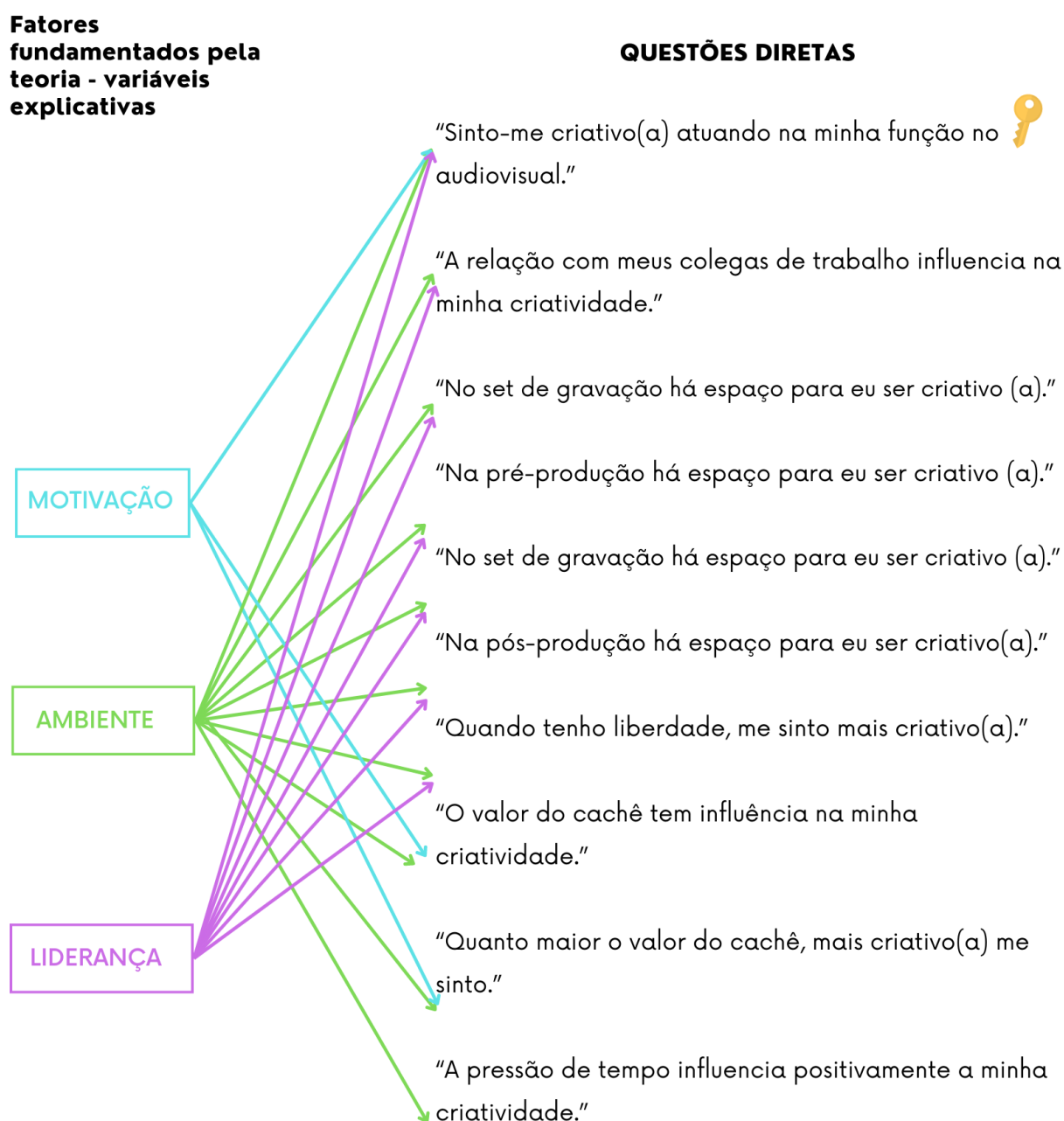
4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é qualitativa e não estatística. As questões do questionário foram organizadas em dois tipos: a) as questões diretas, que indagavam os respondentes diretamente acerca da percepção sobre sua criatividade na produção audiovisual; e b) as questões relacionais, que não citaram o termo criatividade e para serem compreendidas precisam ser analisadas em relação a outras perguntas, mais especificamente à questão chave, e à teoria.

A Figura 22 indica a estrutura de análise das questões diretas, destacando qual ou quais variáveis explicativas são base para sua análise. São questões diretas: “Sinto-me criativo(a) atuando na minha função no audiovisual”, “A relação com meus colegas de trabalho influencia na minha criatividade”, “No set de gravação há espaço para eu ser criativo (a)”, “Na pré-produção há espaço para eu ser criativo (a).”, “No set de gravação há espaço para eu ser criativo (a).”, “Na pós-produção há espaço para eu ser criativo(a).”, “Quando tenho liberdade, me sinto mais criativo(a).”, “O valor do cachê tem influência na minha criatividade”, “Quanto maior o

valor do cachê, mais criativo(a) me sinto”, “A pressão de tempo influencia positivamente a minha criatividade”, “A criatividade de uma equipe pode ser estimulada”.

Figura 22 - Diagrama da estrutura de análise das questões diretas

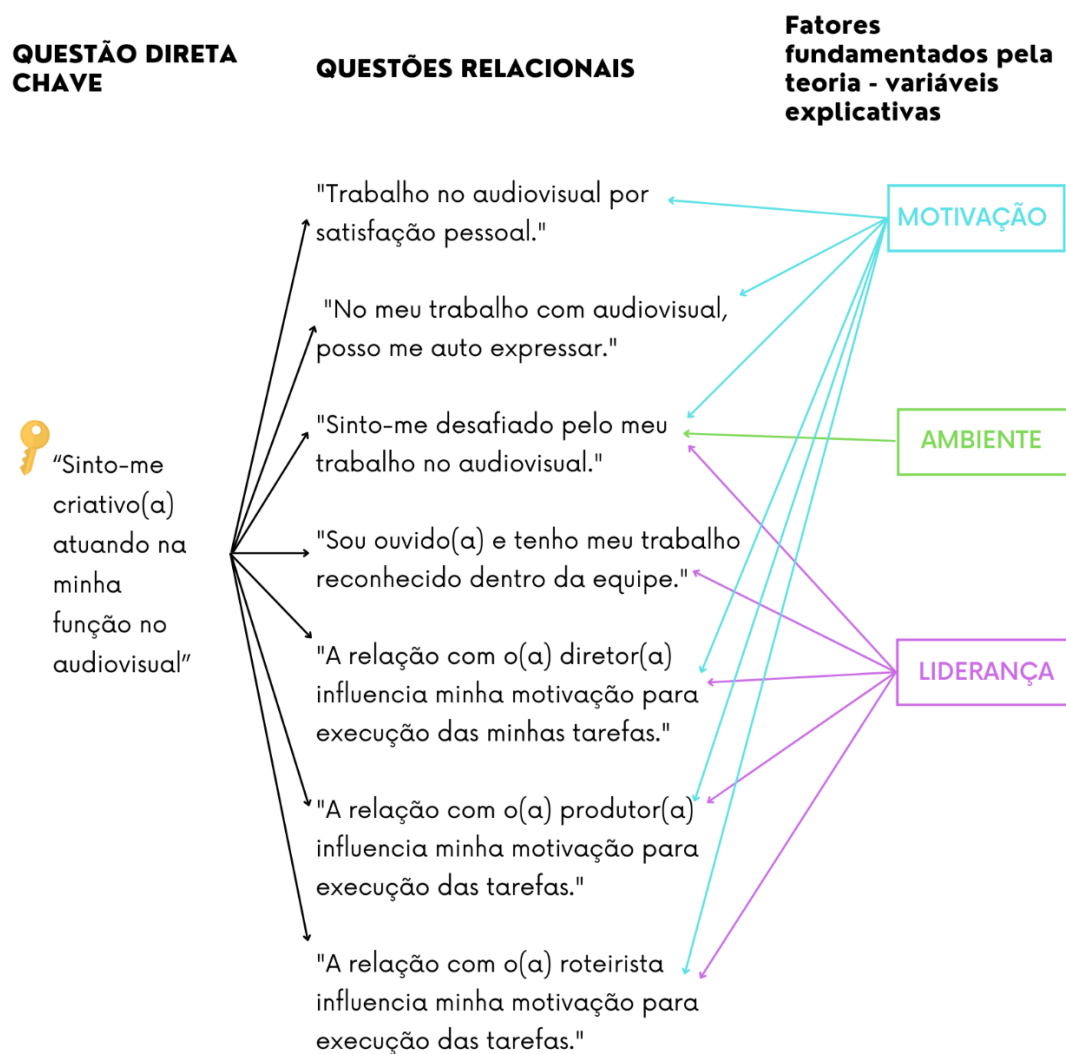


Fonte: Produzido pela autora.

A questão “Sinto-me criativo atuando na minha função no audiovisual” é entendida como a questão direta chave, relacionada a todas as variáveis explicativas, pois é dela que

partem as análises das questões relacionais. A Figura 23 apresenta as questões relacionais e a estrutura de análise delas a partir das variáveis explicativas.

Figura 23 - Diagrama da estrutura de análise das perguntas relacionais



Fonte: Produzido pela autora.

As frequências serão apresentadas ora individualmente e ora agrupadas em: i) maiores ou altos graus de frequência, maiores ou altas frequências e altos índices de frequência, que incluem os graus "sempre" e "quase sempre"; e ii) menores ou baixos graus de frequência, baixa frequência e baixos índices de frequência, formados por "quase nunca" e "nunca"¹²⁴.

¹²⁴ Nas figuras é possível diferenciar visualmente os respondentes para cada grau de frequência.

A Figura 24 apresenta uma visão geral das respostas dos questionários por ordem de maior para menor grau de frequência. A numeração presente à frente de cada sentença refere-se à ordem em que elas foram apresentadas no questionário. A manutenção destes números foi necessária para que fosse possível programar o gráfico em R dentro do software RStudio.

As opções de alta frequência, “sempre” e “quase sempre”, são representadas por tons de cor azul, sendo “sempre” indicada pelo azul mais escuro e “quase sempre” pelo tom mais claro. Do lado direito da figura está indicada a porcentagem referente à soma dos entrevistados que indicaram “sempre” e “quase sempre”. Do lado esquerdo, está representada a porcentagem de soma das menores frequências “quase nunca” e “nunca”, identificadas por tons de bege. No centro, na cor cinza, está a porcentagem de entrevistados que selecionaram a opção “às vezes”. Como o software e o pacote utilizados estão configurados na língua inglesa, o gráfico indica o termo porcentagem em inglês, *percentage*, como pode ser observado na Figura 24.

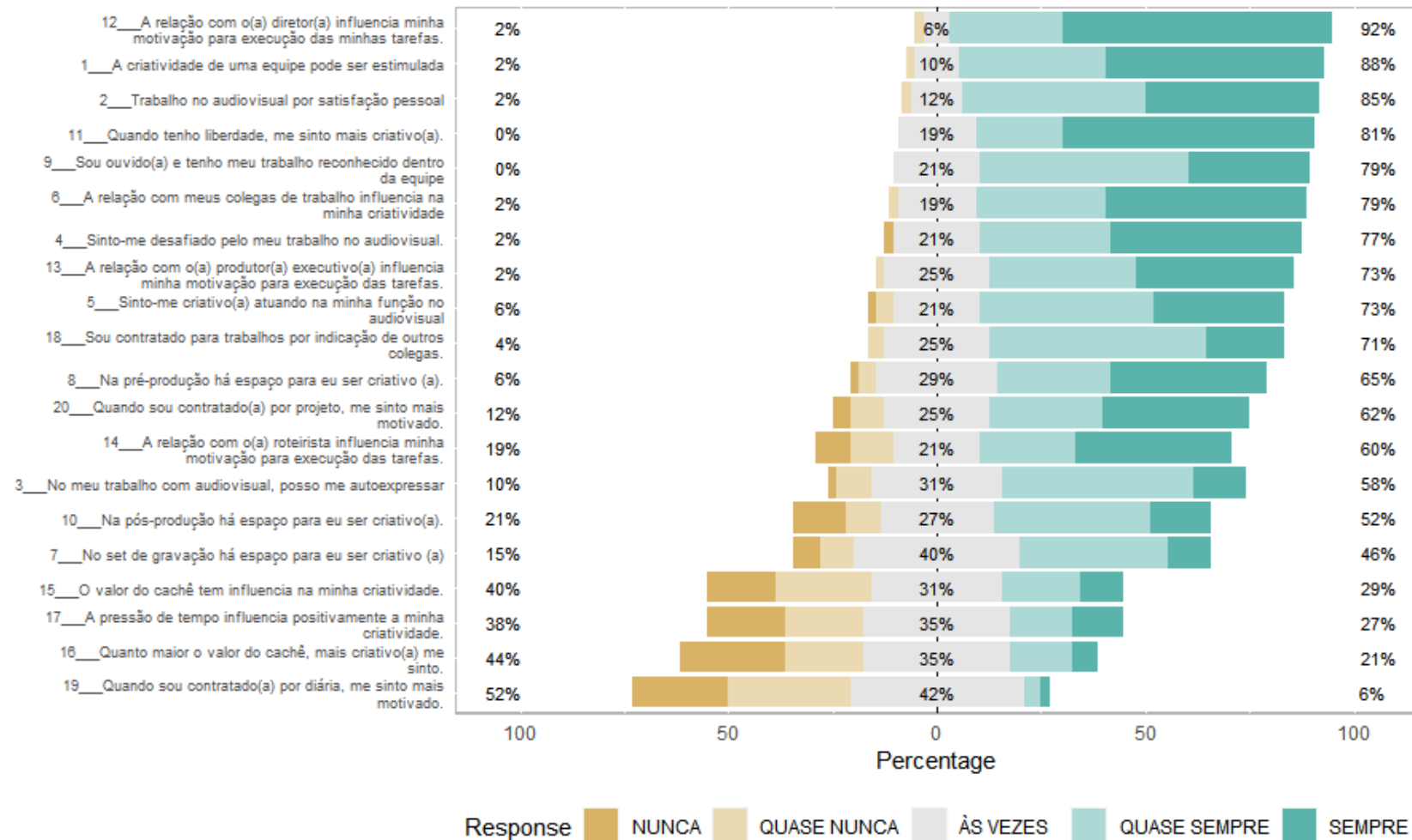
Observa-se que em apenas 4 das 20 questões as baixas frequências foram maiores que os altos índices, sendo todas elas questões diretas. Em “O valor do cachê tem influência na minha criatividade” 40% dos profissionais afirmaram que a colocação é nunca ou quase nunca real, 31% optaram pela alternativa “às vezes” e 29% alegaram que sempre ou quase sempre se sentem assim. Destaca-se que esta foi a única sentença em que a opção “às vezes” superou a porcentagem das altas frequências e foi a que apresentou maior equilíbrio entre as porcentagens¹²⁵. A afirmação “Quanto maior o valor do cachê, mais criativo(a) me sinto” apresentou um cenário parecido com o da sentença anterior. As frequências “nunca” ou “quase nunca” representaram 44% das respostas, “às vezes” 35% e “sempre” ou “quase sempre” 21%. É possível apreender, com base nesses dados, que o cachê pode influenciar a criatividade em algumas situações.

Já com relação à afirmação “a pressão de tempo influencia positivamente a minha criatividade”, 38% dos respondentes indicaram “nunca” ou “quase nunca”, 35% “às vezes” e 27% entenderam que a afirmação é real com grande frequência.

A sentença “Quando sou contratado(a) por diária, me sinto mais motivado” foi a que apresentou maior índice de baixas frequências (52%) e menor índice de altas frequências, apenas 6%. Assim, entende-se que a contratação por diárias não interfere diretamente de forma positiva na criatividade.

¹²⁵ Em 14 questões a opção “às vezes” contou com porcentagem maior do que as relacionadas às baixas frequências.

Figura 24 - Respostas gerais do questionário em escala de frequência



Fonte: Produzido pela autora.

Para uma análise mais aprofundada, os respondentes foram divididos em dois grupos a partir da questão chave: “Sinto-me criativo (a) atuando na minha função no audiovisual”. O primeiro grupo concentra os profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos e o segundo reúne os profissionais que se sentem nunca ou quase nunca criativos. Dessa forma, foi possível inferir quais fatores interferem na criatividade para os respondentes. A seguir serão apresentadas as análises para esses dois grupos

4.3.1 Profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos

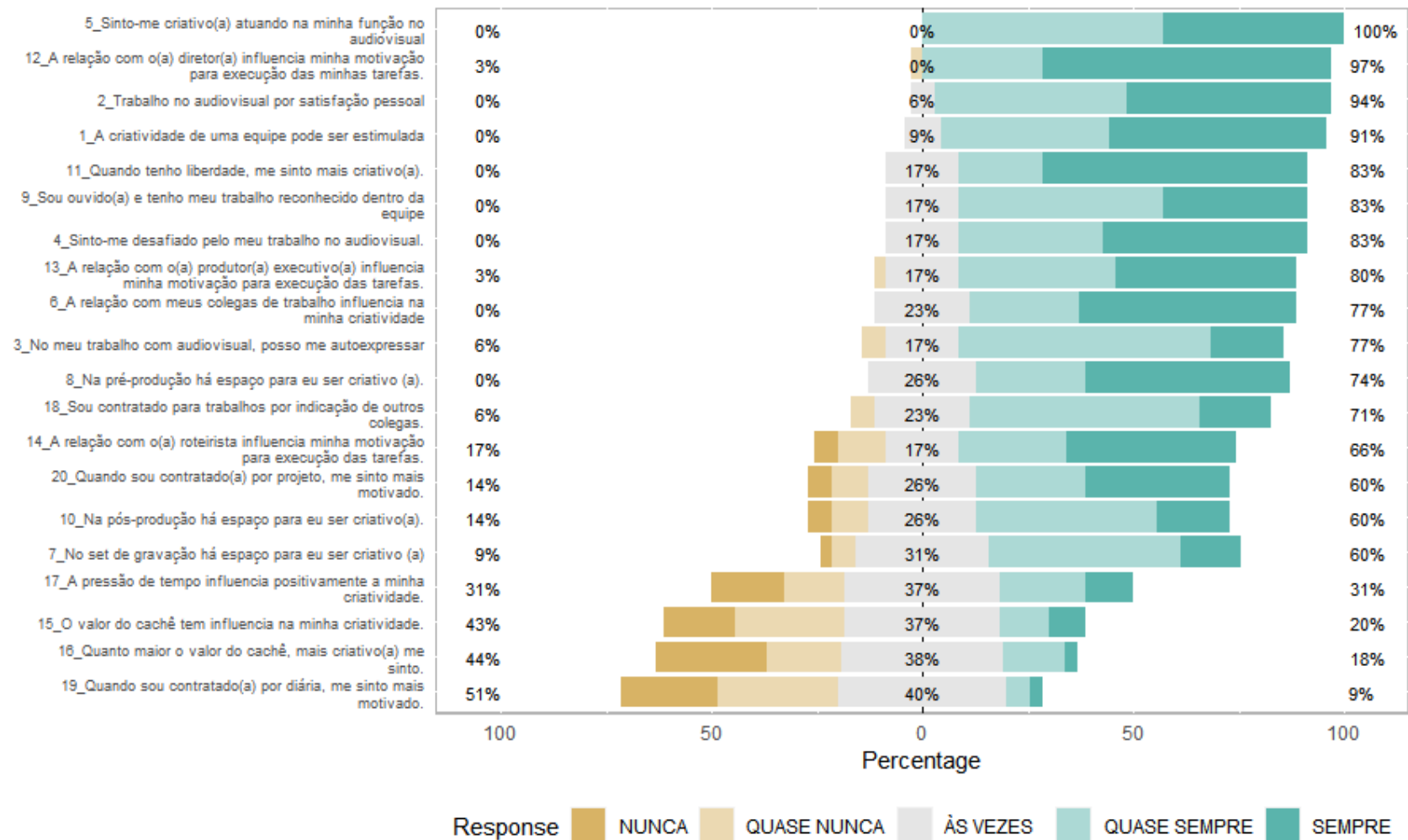
A maioria dos respondentes, 73%¹²⁶, afirmou que em maior frequência sentem-se criativos atuando em sua função no audiovisual. Os dados relativos às respostas destes profissionais estão dispostos na Figura 25.

As respostas às questões sobre as etapas de produção, sendo elas pré-produção, produção (set de filmagem) e pós-produção, não permitiram análises conclusivas devido à diversidade de respostas e à distribuição das diferentes funções nas etapas da produção em contextos de trabalho heterogêneos, como o caso da configuração das equipes, que podem gerar atuações superespecializadas e distribuídas ou acúmulo de funções e atuações mais integradas.

As questões sobre a equipe e a liderança estão entre as respostas de maiores frequências. A questão “A relação com o(a) diretor(a) influencia minha motivação para execução das minhas tarefas” aparece em primeiro lugar no ranking, com 97% dos respondentes afirmando que a afirmação é real sempre ou quase sempre. A influência das relações do trabalhador com o produtor e com o roteirista em sua motivação alcançaram, respectivamente, 80% e 66% de altos graus de frequência. Tendo em vista que a motivação é um dos componentes da criatividade individual, a influência sobre este fator tem potencial de estimular ou inibir a criatividade do profissional. Fica evidenciado que, com alta frequência, a relação com os profissionais em função de liderança interfere na criatividade e que, no setor audiovisual, o diretor é entendido como agente com maior poder de influência. Para 77% dos respondentes, a relação com os colegas influencia em suas criatividades sempre ou quase sempre. A equipe é, portanto, uma categoria de destaque quando se objetiva criar ambientes que estimulem a criatividade dos profissionais no audiovisual.

¹²⁶ 35 respondentes.

Figura 25 - Profissionais que se sentem sempre ou quase sempre criativos



Fonte: Produzido pela autora.

Os respondentes demonstraram trabalhar no audiovisual por satisfação pessoal (94%). Sentem-se desafiados (83%)¹²⁷, podem se autoexpressar através de seu trabalho (77%) e são ouvidos e reconhecidos pela equipe (83%). Para 20%, o cachê influencia a criatividade sempre ou quase sempre, para 37% às vezes e para 43% quase nunca ou nunca. Foi observado um cenário parecido nas respostas para a questão “Quanto maior o valor do cachê, mais criativo(a) me sinto”, em que 18% indicaram que a afirmação é verdadeira “sempre” ou “quase sempre”, 38% “às vezes” e 44% “nunca” ou “quase nunca”. A sentença sobre a interferência positiva da pressão de tempo sobre a criatividade dividiu opiniões, com 37% optando pela alternativa “às vezes”, 31% “quase sempre” e 31% “nunca” ou “quase nunca”.

Conclui-se, portanto, que os profissionais que se sentem criativos com maior frequência são motivados pela autossatisfação e pela autoexpressão e sentem-se desafiados. Quanto ao dinheiro, entendem que é possível a relação entre o cachê e a criatividade em algumas situações¹²⁸, assim como a relação de dependência “maior cachê, mais criativo”, o último em frequências mais baixas. A pressão de tempo foi um fator apontando como uma possível influência na criatividade, o que pode ser concluído através dos percentuais de frequência “às vezes”, “sempre” e “quase sempre”. As respostas de baixas frequências representam a não influência positiva do fator sobre o fenômeno criativo, o que permite duas perspectivas distintas que não podem ser distinguidas com os dados coletados pela presente investigação: a inexistência da influência da pressão de tempo sobre a criatividade ou a influência negativa daquela sobre esta. O equilíbrio entre as frequências indica a necessidade de compreensão de quais combinações de fatores fazem com que a pressão de tempo seja positiva ou negativa para a criatividade.

De forma geral, a considerável concentração de respostas nas altas frequências demonstra que não há grandes discrepâncias nas respostas dos profissionais do audiovisual, independente da definição de função, setor, tempo e região de atuação. Apesar disso, foi realizada uma análise das respostas a partir desses elementos buscando relações e não houve considerações conclusivas. Entende-se que o tamanho reduzido da amostra, a diversidade de funções indicadas pelos respondentes e a baixa variabilidade entre as regiões comprometeu análises aprofundadas e o estabelecimento de padrões baseados nestas variáveis.

¹²⁷ Indicaram a frequência “às vezes” para essa sentença 17,1% dos respondentes. Nenhum respondente optou pelas alternativas “nunca” ou “quase nunca”.

¹²⁸ É preciso ressaltar que os dados coletados não são capazes de definir se a influência que os respondentes apontaram do cachê sobre a criatividade é positiva ou negativa.

4.3.1.1 Relação entre o orçamento e a criatividade

Para compreender de forma mais aprofundada a relação entre o dinheiro e a criatividade, analisou-se o cruzamento dos dados entre a forma como os profissionais avaliam os orçamentos de seus projetos com as questões diretas sobre dinheiro, pressão de tempo e equipe, a questão chave e as relacionais sobre satisfação, autoexpressão, desafio, ser ouvido e reconhecido e liderança. Foram disponibilizadas para os respondentes as opções de avaliação de orçamento “muito abaixo do adequado”, “pouco abaixo do adequado”, “adequado”, “pouco acima do adequado”, “muito acima do adequado” e “não tenho condições de avaliar”. Cabe explicitar que a avaliação dos orçamentos é baseada exclusivamente na perspectiva dos respondentes quanto aos seus entendimentos sobre os valores direcionados aos projetos de que fazem parte. Não foram feitas perguntas relacionadas aos valores absolutos envolvidos nas produções ou às demandas de cada uma.

Dentre os respondentes, 27% avaliaram os valores como “muito abaixo do adequado”, 31,2% “pouco abaixo do adequado”, 18,75% “adequado” e 8,3% relataram não ter condições de avaliar. Esses resultados equivalem a 85,25% das respostas. Os outros profissionais fizeram combinações entre as alternativas. Como o intuito do cruzamento é fazer inferências com base na distinção entre as faixas de adequação do orçamento, as combinações não serão consideradas na análise, tampouco os resultados relativos à opção “não tenho condições de avaliar”. Cabe ressaltar que nenhum respondente avaliou o orçamento de seus projetos como “pouco acima do adequado” ou “muito acima do adequado”.

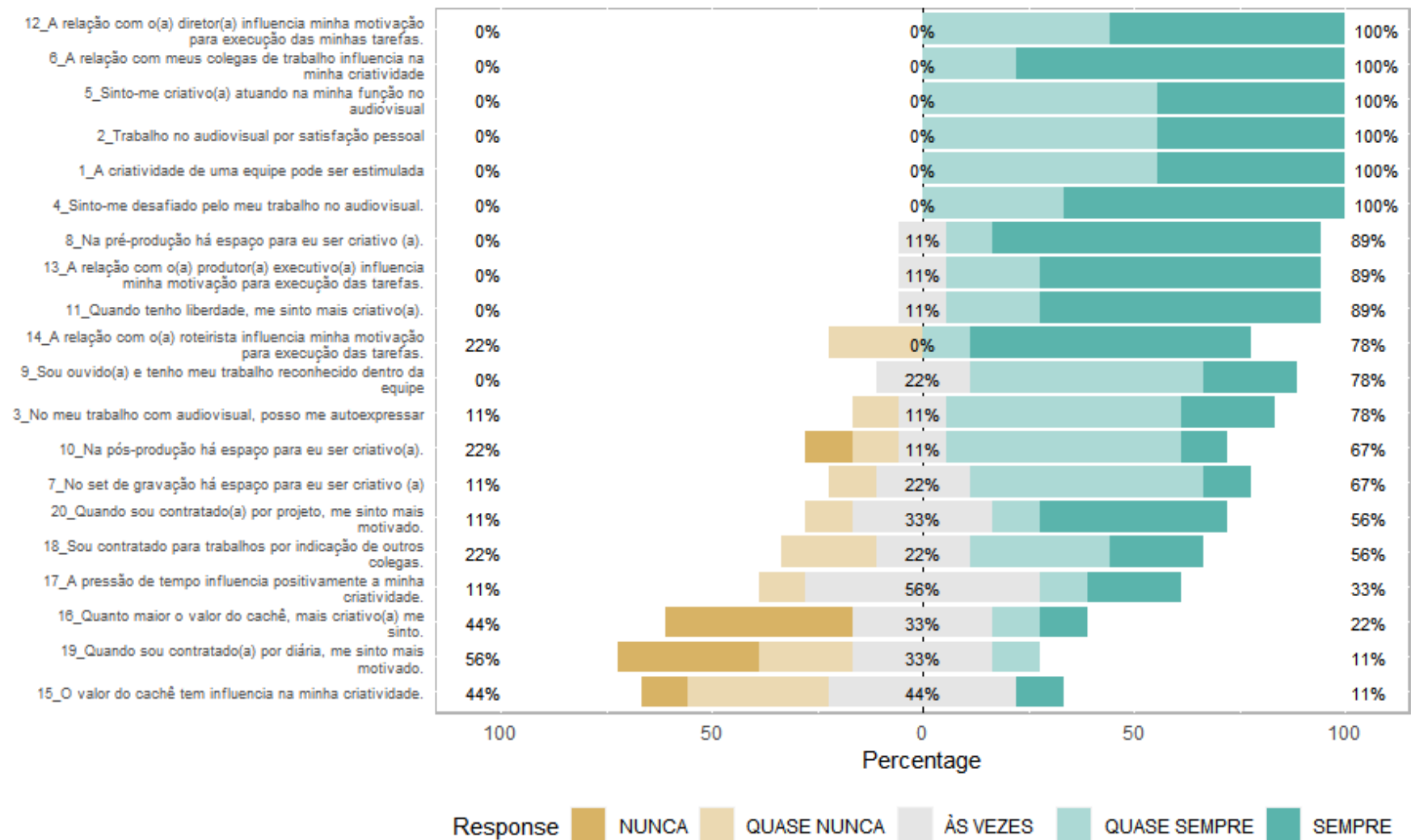
Entre os 27%¹²⁹ dos respondentes que avaliaram os orçamentos de seus projetos como sendo muito abaixo do valor adequado, 70%¹³⁰ se sentem criativos sempre ou quase sempre, 15,3% às vezes e 7%¹³¹ nunca, que representa o único respondente do questionário que indicou esta opção.

¹²⁹ 13 respondentes.

¹³⁰ 9 respondentes.

¹³¹ 1 respondente.

Figura 26 - Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como muito abaixo do adequado



Fonte: Produzido pela autora.

A Figura 26 apresenta os resultados do grupo de respondentes que indicaram altas frequências para o sentimento de criatividade e avaliaram os orçamentos de seus projetos como “muito abaixo do adequado”. Esses profissionais afirmaram que, com altas frequências, trabalham por satisfação pessoal (100%), se sentem desafiados (100%) e são ouvidos e reconhecidos pela equipe (78%), fator para o qual ninguém deste grupo selecionou “nunca” ou “quase nunca”. Quanto a sentir que pode se autoexpressar, 78% dos respondentes optaram pelas frequências “sempre” e “quase sempre”. A equipe interfere na criatividade deste grupo em altas frequências (100%). A pressão de tempo foi entendida como um fator que, para 56% às vezes interfere de forma positiva na criatividade, ao passo que 11% indicaram que “quase nunca” essa influência é real. A relação com os colegas de trabalho é enfatizada como sendo responsável por interferir na criatividade com frequência.

As questões sobre o dinheiro geraram maior número de respostas para os índices de menor frequência e frequência mediana. Para 44,4% o cachê “quase nunca” ou “nunca” influencia a criatividade e para 44,4% às vezes influencia. Apenas para 11%¹³² o cachê sempre interfere na sua criatividade. Para a expressão direta “Quanto maior o valor do cachê, mais criativo me sinto” 44% dos respondentes afirmaram que nunca ou quase nunca é real a relação diretamente proporcional sugerida pela sentença, para 33% às vezes e para 22% sempre ou quase sempre. As respostas relacionadas ao salário apontam para uma possível contradição, isto porque 11% responderam que com alta frequência o cachê influencia sua criatividade, ao passo que 22% relatam que sempre ou quase sempre quanto maior o cachê, mais criativos se sentem.

Evidencia-se que 100% desse grupo se sente sempre ou quase sempre desafiado por seu trabalho no audiovisual, contra a porcentagem geral¹³³ de 83% para essa sentença.

Para 31,2%¹³⁴ dos respondentes do formulário, os orçamentos de seus projetos são um pouco abaixo do valor do que julgam adequado. Os que indicam que se sentem criativos com grandes frequências (66,6%¹³⁵), representados na Figura 27, também apresentaram altos índices de frequência para satisfação pessoal (90%), para possibilidade de autoexpressão em seu trabalho (80%), para o sentimento de desafio (60%) e sobre serem ouvidos e reconhecidos pelas equipes (90%).

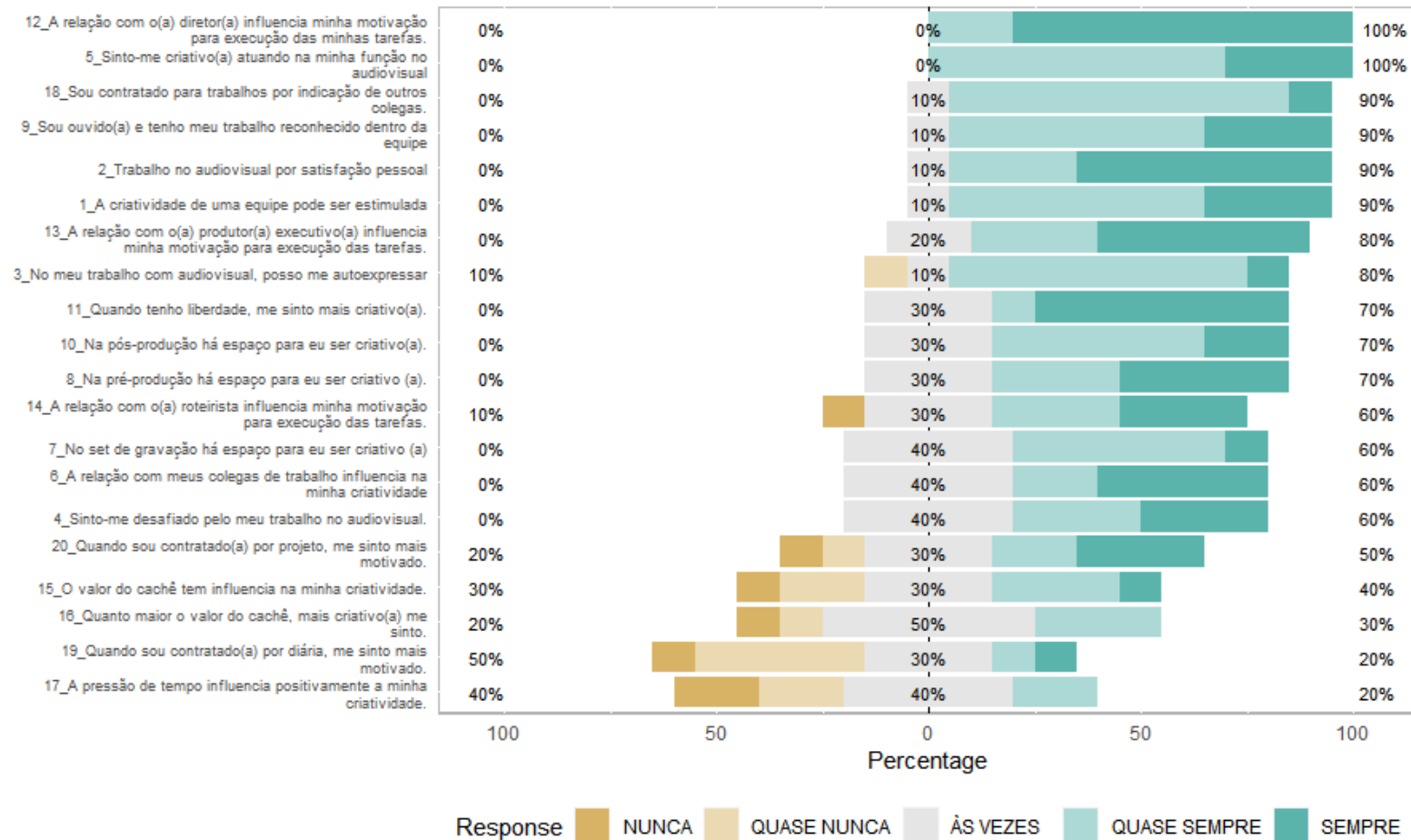
¹³² 1 respondente.

¹³³ Grupo formado pelos respondentes que se sentem criativos sempre ou quase sempre, independentemente de outras variáveis.

¹³⁴ 15 respondentes.

¹³⁵ 10 respondentes.

Figura 27- Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como pouco abaixo do adequado



Fonte: Produzido pela autora.

Os respondentes apontaram frequências superiores para influência da liderança na motivação, principalmente diretor (100%) e produtor (80%), do que para a interferência da relação com colegas na sua criatividade (60%). A pressão de tempo foi percebida pela maioria do grupo como positiva para a criatividade em raras oportunidades (40%) ou às vezes (40%).

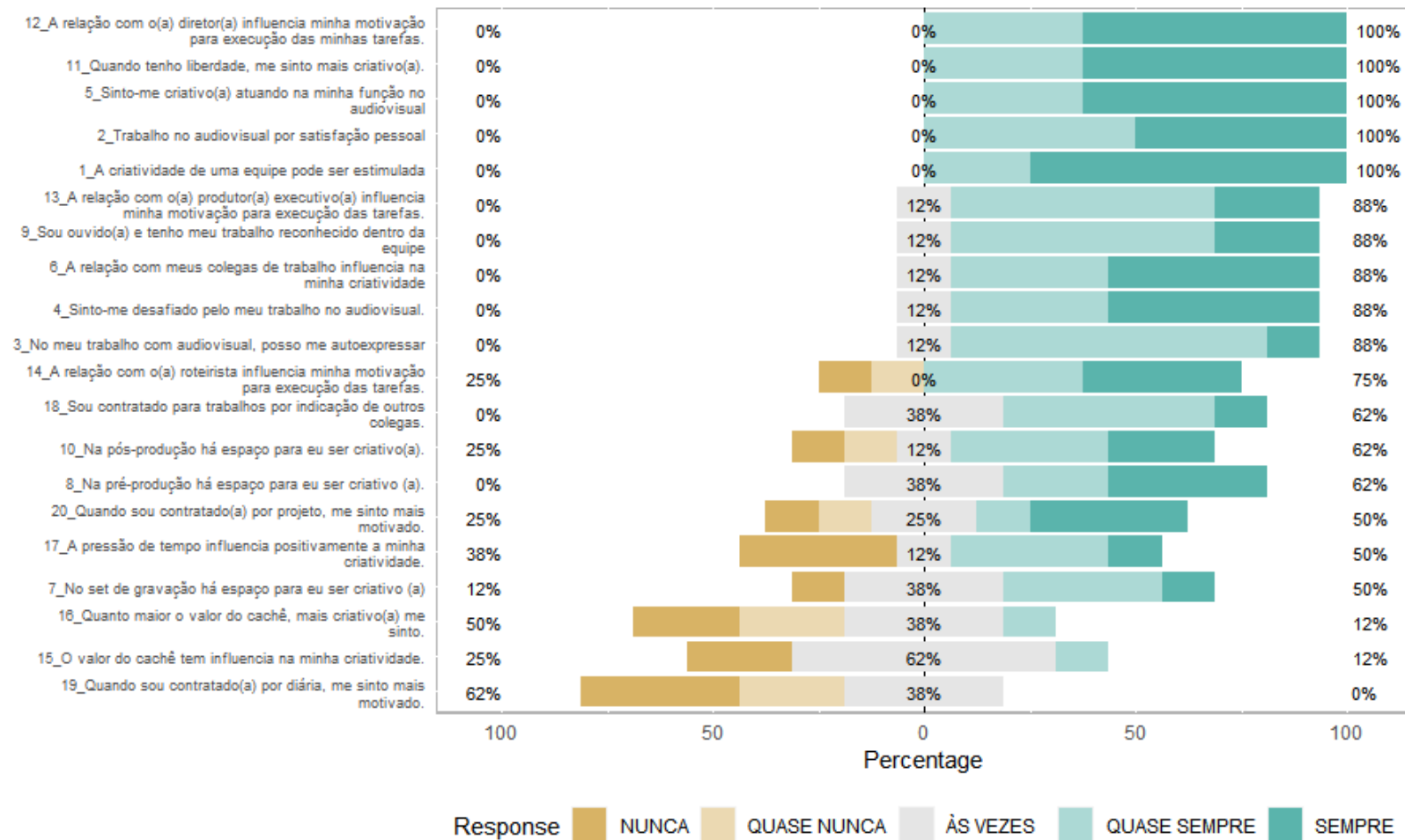
Para as questões relacionadas ao dinheiro, 40% dos respondentes apontaram que sempre ou quase sempre o cachê interfere em sua criatividade, 30% disseram que às vezes e 30% afirmaram que nunca e quase nunca. Quando questionados se “quanto maior o cachê, mais criativo me sinto” o nível intermediário se destacou, correspondendo a 50% dos respondentes, enquanto para 30% a sentença é verdadeira quase sempre e para 20% quase nunca ou nunca.

Dentre os respondentes, 18,75% avaliaram os orçamentos dos seus projetos como adequados, dos quais 88,8% sentem-se criativos sempre ou quase sempre. Suas respostas estão representadas na Figura 28. Estes, com altas frequências, trabalham por satisfação pessoal (100%), podem se autoexpressar (88%), se sentem desafiados (88%), são ouvidos e reconhecidos (88%), têm sua criatividade influenciada pelos colegas de trabalho (88%) e sua motivação é afetada pela liderança, particularmente pela direção (100%).

Para esse grupo, a função da pressão de tempo dividiu opiniões. 50% dos respondentes entendem que o fator influencia positivamente a sua criatividade sempre ou quase sempre, mas para 38% ele nunca interfere de forma positiva.

Sobre a influência do cachê na criatividade, o grau intermediário de frequência apresentou a maior porcentagem, 62%. A respeito da existência da relação entre os dois fatores, 12% responderam “quase sempre” e 25% “nunca”. A sentença “quanto maior o cachê, mais criativo me sinto” é verdadeira quase sempre para 12% deste grupo, às vezes para 38% e quase nunca ou nunca para 50% dele.

Figura 28 - Profissionais que se sentem criativos sempre ou quase sempre e avaliaram os orçamentos como adequados



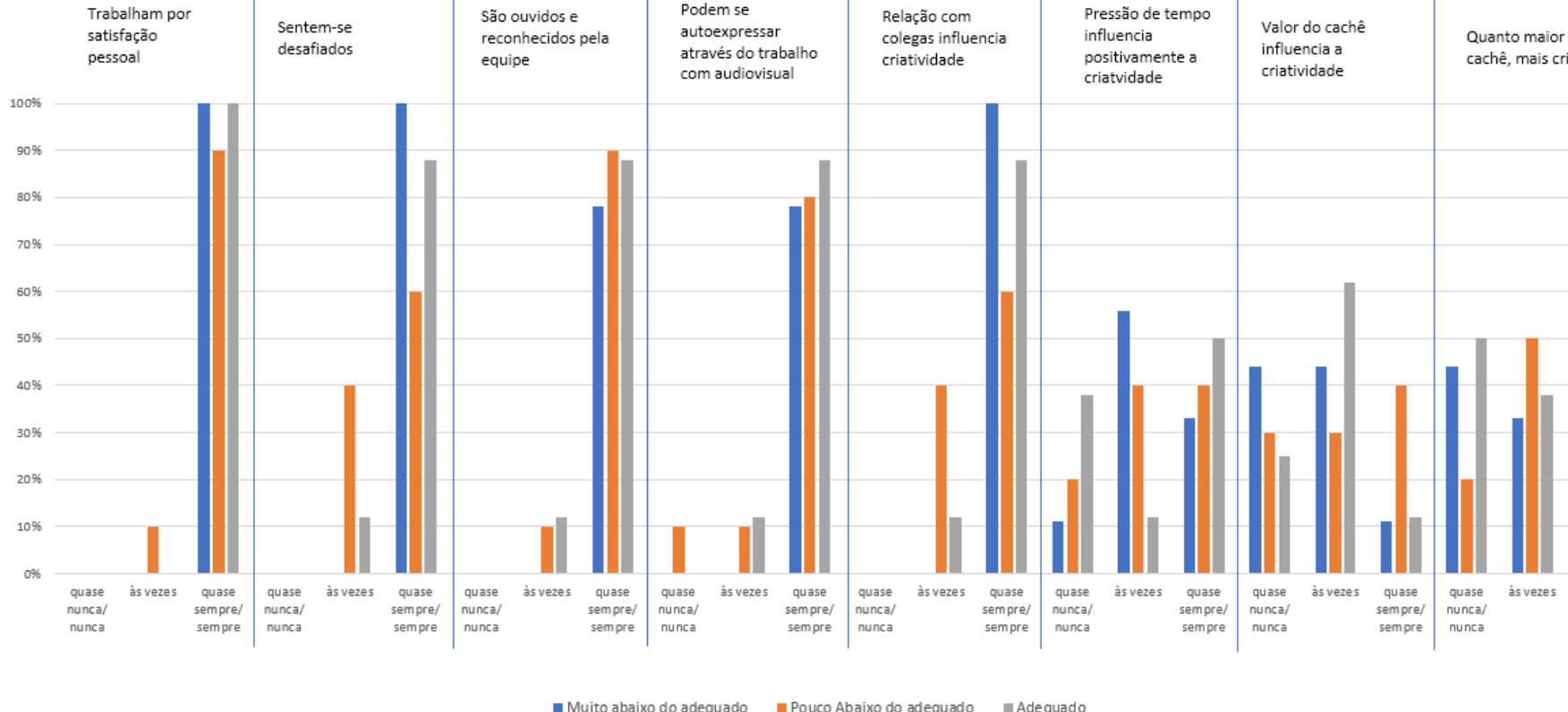
Fonte: Produzido pela autora.

4.3.1.2. Síntese sobre a relação entre orçamento e criatividade

A Figura 29 apresenta a comparação entre os grupos separados pelos três tipos de avaliação dos orçamentos, considerando apenas os respondentes que afirmaram se sentir sempre ou quase sempre criativos.

Destaca-se, nessa comparação, que o grupo que considerou o orçamento “muito abaixo do adequado” é motivado pela autossatisfação, tem a maior porcentagem nas altas frequências para o sentimento de desafio, bem como para a influência dos colegas na criatividade. Além disso, sua criatividade se apresentou menos suscetível à influência dos salários. O orçamento “muito abaixo do adequado” deu indícios de ter pouca interferência sobre a criatividade dos profissionais, principalmente quando eles estão intrinsecamente motivados. A grande frequência com que se sentem desafiados pode estar relacionada ao orçamento e à escassez de recursos causados por ele, o que engloba a maneira como manejam o cronograma e a forma como os profissionais percebem a pressão de tempo. Concomitantemente, o desafio é, possivelmente, uma das fontes de motivação que geram o sentimento de criatividade. É razoável deduzir que a escassez dos recursos financeiros amplia a importância do senso de coletivo e da colaboração, dada a proeminência do fator “equipe de trabalho” para esse grupo de respondentes em comparação aos outros dois, ao mesmo tempo que a liderança se manteve em evidência.

O grupo do orçamento “pouco abaixo do adequado” foi o que apresentou maiores frequências para a influência do cachê na percepção de criatividade dos profissionais, incluindo na relação “quanto maior o cachê, mais criativo se sente” e o que se sente menos desafiado pela sua atuação no audiovisual. A criatividade desse grupo foi a que se mostrou com menos frequência sujeita à relação com os colegas, mas manteve as altas frequências quanto à interferência da relação com o diretor. Foram os respondentes que menos consideraram que a pressão de tempo estimula suas criatividade.



O grupo que avaliou os orçamentos como adequados apresentou altas porcentagem das frequências para as questões sobre satisfação pessoal, desafio, autoexpressão, ser ouvido e reconhecido. No geral, comparativamente, esse grupo foi composto de mais pessoas que se sentem criativos sempre ou quase sempre. Quanto à relação com o dinheiro, foi o que mais respondeu “às vezes” para a influência do valor do cachê na criatividade e o que mais entendeu que quase nunca ou nunca o aumento do cachê tem uma relação diretamente proporcional com a criatividade. Para o grupo, a pressão de tempo pode ser com frequência positiva para a criatividade. A partir da comparação, é possível inferir que o orçamento adequado para uma produção possibilita boas condições para o desenvolvimento da criatividade.

O predomínio da frequência mediana “às vezes” na afirmação sobre a pressão de tempo ressalta as possibilidades desse fator e a maneira como ele pode ser manipulado quando associado a outros pelos líderes de equipe. A relação entre o cachê, o orçamento e a criatividade também se apresentou complexa. As respostas a essas questões provocaram interesse nos fatores tempo e dinheiro e instigaram e ressaltaram a necessidade de investigações mais aprofundadas para compreensão de como eles se relacionam com outros fatores e quais resultados suas combinações podem gerar para a criatividade.

É preciso lembrar que os conceitos não foram definidos para os respondentes, o que pode gerar entendimentos distintos de um mesmo fator. Foi identificado, a partir das entrevistas em profundidade, que o termo “pressão de tempo” foi o que causou maior divergência de significados. Por alguns entrevistados, o termo referia-se a um cronograma de execução inadequado para a realização das atividades necessárias para o projeto, podendo ser fonte de estresse, e para outros, foi confundido com prazo, que é um tempo determinado para a realização de uma tarefa e que pode ou não ser adequado.

4.3.2 Profissionais que nunca ou quase nunca se sentem criativos

Dentro do questionário, um profissional indicou que nunca se sente criativo e outros 2 afirmaram que apenas às vezes sentem-se desta forma, o que representa 6,25% dos participantes. Para análise, foram separados os profissionais que indicaram as opções de “quase nunca”, que serão identificados, para melhor fluidez textual, como “QN1” e “QN2” do que apontou “nunca” para a questão chave, que será identificado como “respondente ímpar”.

Tanto “QN1” quanto “QN2” avaliam os orçamentos de seus projetos como “pouco abaixo do adequado” para sua realização. O respondente “QN1” apresentou respostas mais próximas das esperadas com base na revisão bibliográfica e na análise sobre profissionais que se sentem criativos apresentada anteriormente neste relatório de pesquisa. Selecionou a opção “às vezes” para as afirmações sobre a possibilidade de a criatividade ser estimulada, trabalhar por autossatisfação e se sentir desafiado. É contratado por diária, entendido pela maioria dos respondentes como um modelo de contrato que não influencia positivamente a criatividade. Entretanto, “QN1” não indicou distinção entre os modelos de contrato por diária e por projeto completo quanto à influência em sua criatividade, optando em ambos os modelos pela frequência “às vezes”. O ponto central do seu questionário foi o fato de dizer que quase nunca pode se autoexpressar na sua atuação no audiovisual. As respostas de “QN2”, entretanto, foram muito similares à média dos respondentes que se sentem criativos com grandes frequências, incluindo alta motivação intrínseca. Por causa do reduzido número de respondentes que quase nunca se sentem criativos e da disparidade de suas respostas, foi inviável a elaboração de considerações conclusivas com base nessa frequência.

O “respondente ímpar” avalia o orçamento dos projetos de que faz parte como sendo “muito abaixo do adequado” e é contratado por projeto completo. Trabalha às vezes por satisfação pessoal e nunca pode se autoexpressar em seu trabalho no audiovisual, sendo o único que selecionou essa opção. Sente-se quase sempre desafiado, quase sempre reconhecido e ouvido pela equipe, mas entende que a relação com a equipe quase nunca interfere em sua criatividade, enquanto a relação com o diretor sempre influencia sua motivação para a tarefa.

O cachê nunca influencia sua criatividade e nunca há uma relação diretamente proporcional entre aumento de cachê e aumento da criatividade. Para esse respondente, a pressão de tempo nunca influencia positivamente sua criatividade. Relatou na resposta à pergunta aberta que o que o motiva a fazer audiovisual é o dia a dia com a equipe e o retorno financeiro.

Comparando as respostas do “respondente ímpar” com o padrão de respostas dos profissionais que apontaram altas frequências para o sentimento de criatividade em suas atuações no audiovisual, é possível observar similaridades e distinções. Um dado relevante para a análise é que o “respondente ímpar” foi o único participante que afirmou que a criatividade de uma equipe quase nunca pode ser estimulada, que foi a menor frequência indicada para essa afirmação entre todos os participantes. Assim, torna-se esperado que ele apresente baixas frequências para a influência de fatores externos à sua autopercepção de criatividade.

Diferente do padrão das respostas, o “respondente ímpar” apresentou frequência mediana e baixa para os fatores que no questionário representaram as motivações intrínsecas satisfação pessoal e autoexpressão, respectivamente. Mas afirmou, em consonância com a maioria, que quase sempre se sente desafiado na sua atuação no audiovisual¹³⁶. A combinação dos dados do “respondente ímpar” com os dos profissionais que se sentem criativos com maior frequência permite entender que o desafio é um fator que pode ser ambíguo, capaz de ser um motivador intrínseco que estimula a criatividade quando configurado da maneira adequada, ou uma fonte de frustração quando excede as capacidades do profissional de superar as dificuldades apresentadas pelo desafio ou quando desequilibra o direcionamento da energia criativa para atividades que poderiam ser solucionadas sem tanta criatividade.

O fator “ser ouvido e reconhecido pela equipe de trabalho” é apontado pela teoria como estimulante ao potencial criativo de um grupo. Entretanto, no caso do “respondente ímpar” que considerou que quase nunca sua criatividade é influenciada pela equipe, entende-se que a alta frequência com que é ouvido e reconhecido por ela não impacta diretamente sua criatividade. Assim, entende-se o motivo pelo qual o respondente, apesar de ser ouvido e reconhecido, nunca se sente criativo.

Um aspecto a ser ressaltado é que o “respondente ímpar” avaliou o orçamento de seus projetos como sendo “muito abaixo do adequado” e apresentou respostas divergentes às do grupo que fez a mesma avaliação sobre os recursos financeiros e que se sente criativo em altas frequências, que são intrinsecamente motivados e entendem a equipe de trabalho como um componente importante na sua criatividade. O “respondente ímpar” revela não estar intrinsecamente motivado para suas atividades no audiovisual e sim motivado extrinsecamente pelo retorno financeiro. Conclui-se que quando o indivíduo não está intrinsecamente motivado para a tarefa, a criatividade tende a não se manifestar.

Como, para o “respondente ímpar”, a motivação para a tarefa é influenciada pelos líderes, a liberdade é um fator que estimula a criatividade e ele sente que não pode se autoexpressar pela sua atuação no audiovisual, os ambientes de trabalho em que atua devem, possivelmente, apresentar obstáculos à criatividade relacionados à liberdade e à liderança.

¹³⁶ Os dois respondentes que quase nunca se sentem criativos indicaram que se sentem desafiados “às vezes” e “quase sempre”.

4.3.2.1 Síntese sobre profissionais que nunca ou quase nunca se sentem criativos

Os profissionais que nunca ou quase nunca se sentem criativos corroboram com as considerações de que a liberdade é um fator estimulante à criatividade e a liderança tem um papel de destaque na motivação, que é um componente da criatividade. O fator “ser ouvido e reconhecido pela equipe” se manteve em altas frequências para esse grupo, permitindo deduzir que é possível que esse fator seja favorável à criatividade, como aponta a teoria. Entretanto, a presença do fator isoladamente não garante a criatividade do profissional. A motivação intrínseca é o elemento mais importante para o sentimento de criatividade.

4.4 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO PROCESSO METODOLÓGICO: QUESTIONÁRIO

O uso da técnica de entrevista semiestruturada, através de questionários on-line em escala Likert, apresentou alguns desafios à pesquisadora, que serão relatados a seguir, juntamente com as soluções encontradas.

Durante o desenvolvimento do questionário, três aspectos foram primordiais: quais seriam as variáveis de perfil do respondente, quais seriam as questões e qual seria o tipo de escala Likert utilizada: concordância ou frequência.

As variáveis de perfil foram definidas prevendo sua combinatória na análise dos dados. Na prática, algumas das questões relacionadas ao perfil não permitiram considerações conclusivas, sobretudo por causa da homogeneidade das respostas, da amostra reduzida, da concentração geográfica dos respondentes e da diversidade de funções executadas pelos participantes.

As questões foram fundamentadas na revisão bibliográfica. Houve uma preocupação para que o questionário não ficasse repetitivo e para que ele fosse capaz de depreender a percepção dos profissionais sobre a criatividade e os fatores que compõe o fenômeno dentro da sua atuação profissional. Por isso, foi desenvolvida a estratégia de divisão das questões em diretas e relacionais. Foi preciso delimitar previamente os fatores que, fundamentados na revisão bibliográfica sobre a teoria da criatividade e da gestão da criatividade, teriam potencialmente maior influência sobre a criatividade no audiovisual, a partir de suas características apresentadas no capítulo três. A seleção dos fatores também foi afetada pela

preocupação com a extensão do questionário, tendo em vista que o tamanho dele poderia levar a pesquisa a perder respondentes. Observou-se, após a análise das entrevistas semiabertas, que alguns fatores de influência citados pelos entrevistados não foram considerados na formulação do questionário. Tal constatação validou a importância do uso de duas ferramentas diferentes de coleta de dados, que permitiram uma compreensão mais aprofundada das informações obtidas, reduzindo o grau de ambiguidade, imprecisão e incerteza das inferências realizadas, através da integração dos dados para verificação.

Inicialmente, seria utilizada no questionário uma escala de concordância. Entretanto, como a pesquisa não se baseou em relatos sobre um projeto ou ambiente de trabalho específico, esse modelo não se apresentou adequado. Em diálogos informais com profissionais do setor, percebeu-se que, dada a complexidade e instabilidade da indústria, a flexibilidade de vínculos de trabalho e a singularidade das experiências de produção, eles não tinham condições de afirmar se concordavam ou não com as afirmações relacionadas à criatividade. Assim, após reflexões e considerando a resistência dos profissionais de audiovisual de responderem algo relacionado à criatividade, elemento tão subjetivo, e dos distintos cenários de produção, a partir da concordância, a investigadora optou por redirecionar a pesquisa para entender a frequência com que determinada afirmação era real para o respondente.

A divulgação do questionário, a atração e o engajamento dos profissionais do setor para responderem à pesquisa foi um processo que demandou tempo e planejamento. Foram levantados nomes de sindicatos e coletivos de trabalhadores das diversas áreas de atuação do audiovisual e foi enviado um e-mail explicativo aos seus conselhos/comitês gestores e diretorias pedindo o compartilhamento da pesquisa com os seus associados¹³⁷. Outra estratégia foi a publicação do convite para a pesquisa nos grupos da mídia social

¹³⁷ Foram contatadas as seguintes associações e grupos: Edt (Associação de profissionais de edição audiovisual, montagem, edição, cinema, audiovisual, televisão), ABC (Associação Brasileira de Cinematografia), DBCA (Diretores Brasileiros de Cinema e do Audiovisual), BRAVI (Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Televisão), APAN (Associação de Profissionais do Audiovisual Negro), AADA-SP (Associação dos Assistentes de Direção do Audiovisual do estado de São Paulo), AASET (Associação dos assistentes de Set de SP), ACASP (Associação de Câmera Associadas de São Paulo), APAASP (Associação dos Profissionais de Arte do Audiovisual de São Paulo), Apodec (Associação dos Produtores de Objetos e Decoradores de Cena), APSA (Associação dos Profissionais de Som do Audiovisual), FIGA (Figuristas Associados de São Paulo), PROCINE (Associação dos Produtores de Cinema de São Paulo), UDFSP (União de Direção de Fotografia de São Paulo), APRO (Associação Brasileira de Produção Audiovisual), APTC (Associação de Profissionais e Técnicos Cinematográficos do RS), Associação de Trabalhadores do Cinema Independente de Minas Gerais, AVEC-PR (Associação de Cinema e Vídeo do Paraná), ABD Capixaba (Associação Brasileira de Documentaristas e Curta-metragistas do Espírito Santo), ABRA (Associação Brasileira de Autores Roteiristas).

Facebook sobre produção audiovisual e o envio do convite em grupos do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp. A amostragem foi próxima da esperada pela pesquisadora. Entretanto, dado o alto número de profissionais alcançados pelas publicações e o número de associações contatadas, entende-se que havia potencial para uma amostragem maior do que a atingida.

Na etapa de organização dos dados e de análise prévia, a pesquisadora enfrentou um desafio. A maneira que entendeu como adequada para organização e apresentação dos dados foi a partir dos gráficos em escala Likert. Contudo, para sua produção, é necessário conhecimento de programação na linguagem R. A pesquisadora aprendeu a programar em R durante a pesquisa para produzir os gráficos e as combinatórias apresentadas nesta pesquisa.

Apesar de uma amostra consideravelmente pequena, o grande número de variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes e a relação entre os fatores apresentados nas sentenças dentro do questionário permitem que sejam feitas inúmeras análises combinatórias. Foi necessário, portanto, selecionar as combinatórias dos dados que tiveram relação com os fatores de maior destaque nas entrevistas em profundidade para análise. As outras combinatórias poderão ser realizadas em trabalhos futuros, como a análise a partir da região (incluindo interior e capital), tempo de atuação, os tipos de produção audiovisual, entre outras.

5 CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL: ENTREVISTAS SEMIABERTAS EM PROFUNDIDADE

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados através das entrevistas semiabertas em profundidade integrados com os dados coletados através das perguntas dissertativas do questionário.

A primeira parte do capítulo discorre sobre o processo de elaboração do instrumento de análise dos dados, que parte da seleção das variáveis explicativas teoricamente fundamentadas em diálogo com as características do setor audiovisual.

Em um segundo momento, é apresentada a amostra da pesquisa e o perfil dos entrevistados.

As entrevistas são compostas por dois momentos: 1) o primeiro estágio, em que são realizadas as perguntas dissertativas que permitiram um aprofundamento das respostas e a construção de um diálogo entre o entrevistado e a pesquisadora; e 2) uma segunda etapa, no final da entrevista, em que a investigadora questionou aos entrevistados com que frequência fatores apontados pela teoria são condicionantes para a manifestação de suas criatividade. Dessa forma, neste capítulo são apresentados os dados referentes à segunda etapa e, em seguida, a análise do conteúdo das entrevistas, que integra as respostas das entrevistas em profundidade com as respostas dos questionários, incluindo as dissertativas.

A análise é organizada através das variáveis explicativas e por isso é apresentada de forma fragmentada nos itens: a) motivação; b) liderança; e c) ambiente criativo, dentro do qual são evidenciados os fatores equipe, dinheiro e tempo e suas diversas dimensões. Nos resultados, os fatores são reunidos novamente e são articuladas as inferências e deduções. A partir da síntese, são delimitadas e descritas condições que potencializam e que criam obstáculos à criatividade no setor audiovisual. Apresenta-se uma estrutura para diagnosticar o potencial criativo de uma equipe de produção audiovisual.

O capítulo finaliza com comentários sobre as limitações e dificuldades do processo metodológico.

5.1 INSTRUMENTO DE ANÁLISE

Como dissertado no capítulo “Criatividade e Gestão da Criatividade”, a abordagem múltipla compreende que a criatividade é um fenômeno psicossocial que resulta da interação do indivíduo com o ambiente que o rodeia, que inclui suas relações sociais, seu contexto

histórico e familiar, a cultura em que está inserido, além das regras e dos critérios do campo em que atua (KNELLER, 1971, AMABILE, 1983, 1988, 1997, 1994; STERNBERG, 1988; AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989; CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 2014; STERNBERG E LUBART, 1991; ALENCAR, 1996; OSTROWER, 2001). Autores elaboraram sistemas para a compreensão da criatividade com base em componentes internos e externos ao indivíduo (STERNBERG, 1988; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; AMABILE, 1997). São externos ao indivíduo os elementos relacionados ao Campo, ao Domínio (Cultura), ao Ambiente e à Liderança. São internos ao indivíduo os relacionados à Motivação, à *Expertise* e à Habilidade de pensamento criativo. Os componentes externos ao indivíduo têm a capacidade de influenciar os internos.

A partir das características descritas no capítulo “Setor Audiovisual”, foi possível observar quais e como os componentes da criatividade definidos pela bibliografia poderiam ser manipulados com a finalidade de estimular a criatividade no processo de produção audiovisual. As principais características consideradas foram: as organizações temporárias (BECHKY, 2006), os projetos em rede (JONES, 1996), a progressão de carreira interorganizacional (BECHKY, 2006), o modelo de carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR E ROUSSEAU, 1996), alto índice de trabalho em equipe e a cadeia de valor complexa, composta por diversas etapas, empresas e atores envolvidos (BARONE, 2009; DEFILLIPPI & GRABHER, JONES, 2007; BLOORE, 2013; BORDWELL & THOMPSON, 2013; ALIMONTI, 2014; GALVÃO, 2015; FINNEY, 2015; SQUIRE, 2017; MEDINA *et al.*, 2016; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016; SQUIRE, 2017; PICARD, 2005, p. 62; LONDON, 2017; ATTAYDE, 2006; BOYLE, 2017; AFT, 2017).

Dentre os componentes externos ao indivíduo, o contexto histórico, o histórico familiar e a cultura em que os indivíduos estão inseridos não podem ser manipulados pelos líderes no período do projeto. Por isso, não receberam destaque na análise apresentada. Entretanto, o comportamento da liderança e as condições impostas pelo ambiente de trabalho se mostraram dois componentes com alto potencial de controle e de resultados na influência sobre a manifestação da criatividade dos profissionais.

Quanto aos componentes internos ao indivíduo, a habilidade de pensamento criativo e a *expertise*, apesar de poderem ser construídas com o tempo, por causa da característica temporária dos projetos e organizações e da concepção de uma cultura da indústria (JONES, 1996), não se evidenciou a possibilidade de desenvolvimento destes durante os projetos. Dessa forma, não serão considerados para a presente investigação. Entretanto, cabe frisar que esses componentes podem ser muito úteis no processo de contratação, em que os recrutadores podem

avaliar os candidatos com base na habilidade de pensamento criativo e *expertise* relacionado à função a ser executada e/ou a temática a ser tratada no projeto.

Segundo a teoria, nas profissões relacionadas à criatividade e às artes, como é o caso do audiovisual, tende-se a existir um envolvimento emocional dos indivíduos em suas atuações profissionais (HOWKINS, 2013; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; AMABILE, 1993). Como a motivação é flutuante e pode mudar durante a tarefa (AMABILE, 1993), ela é um componente chave para o estímulo ao potencial criativo do indivíduo ((STERNBERG e LUBART, 1991; AMABILE, 1985, 1993, 1994, 1997; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; TAGGAR, 2002; ANDERSON & GASTEIGER, 2008; CANIËLS *et al.*, 2014).

Portanto, a proposta inicial de análise é ancorada em variáveis explicativas fundamentadas pela revisão bibliográfica e divididas em: 1) motivação, que se apresenta como o componente individual da criatividade com o maior potencial de ser influenciado por fatores externos; 2) o ambiente criativo, que tem uma relação mútua de influência com a motivação e com a liderança; e 3) liderança criativa, que é um dos fatores que influencia tanto a motivação quanto o ambiente.

As motivações são entendidas quanto à sua natureza, intrínseca ou extrínseca. Tanto as variáveis relacionadas à liderança quanto às ligadas ao ambiente são divididas quanto ao potencial estimulante ou inibidor da criatividade de cada fator.

As variáveis relacionadas à motivação, conforme apresentadas no Quadro 11, são intrínsecas, compostas de interesse na atividade, satisfação pessoal, desafio pessoal e do trabalho em si, satisfação da curiosidade e autoexpressão; e extrínsecas, representadas por reconhecimento, contatos, dinheiro e fama/status.

Quadro 11 - Variáveis explicativas motivação

MOTIVAÇÃO	
INTRÍNSECA	EXTRÍNSECA
Interesse na atividade	Reconhecimento
Satisfação pessoal	Contatos
Desafio pessoal e do trabalho em si	Dinheiro
Satisfação da curiosidade	Fama/Status
Autoexpressão	

Fonte: Produzido pela autora.

As variáveis de ambiente estão apresentadas no Quadro 12 e são segmentadas em fatores favoráveis à criatividade e inibidoras da criatividade. São favoráveis à criatividade: a) tempo suficiente; b) pressão na forma de “senso de emergência”; c) liberdade e autonomia; d) desafio; e) supervisor/ suporte da chefia; f) apoio à criatividade; g) encorajamento; h) reconhecimento; i) boa gestão de projetos; j) suporte da equipe; k) unidade e cooperação; l) comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso às informações internas e externas; m) salários e benefícios; n) recursos suficientes; o) recursos tecnológicos. São inibidores da criatividade: i) pressão de tempo; ii) limitação; iii) avaliação; iv) má gestão de projetos; v) competição dentro da empresa; vi) ênfase excessiva na manutenção do *status quo*; vii) problemas políticos; e viii) recursos insuficientes.

Quadro 12 –Variáveis explicativas de ambiente

AMBIENTE	
FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE	INIBIDOR DA CRIATIVIDADE
Tempo suficiente	Pressão de tempo
Pressão na forma de "senso de emergência"	
Liberdade e autonomia	Limitação
Desafio	
Supervisor/ Suporte da Chefia	
Apoio à criatividade	Avaliação
Encorajamento	
Reconhecimento	Má gestão de projetos
Boa gestão de projetos	
Suporte da equipe	Competição dentro da empresa
Unidade e Cooperação	Ênfase excessiva na manutenção do status quo
Comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso às informações internas e externas	Problemas Políticos
Salários e Benefícios	
Recursos suficientes	Recursos Insuficientes
Recursos Tecnológicos	

Fonte: Produzido pela autora.

As variáveis explicativas de liderança estão representadas no Quadro 13 e são divididas em dois grupos: as que têm influência positiva e as que têm influência negativa sobre a criatividade.

Quadro 13 – Variáveis explicativas de liderança

LIDERANÇA	
INFLUÊNCIA POSITIVA SOBRE A CRIATIVIDADE	INFLUÊNCIA NEGATIVA SOBRE A CRIATIVIDADE
Suporte a ações e decisões do membro da equipe Ajudar a aliviar situações estressantes p/ subordinados Socializar APOIO POSITIVO Manter membros da equipe informados sobre questões estressantes Compartilhar informações e sentimentos pessoais Ausência de comportamento negativo esperado	Criação de pressão de tempo Delegação de atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe ESCLARECER PAPEL E OBJETIVOS POR MEIO DE Falta de clareza sobre a tarefa Alteração de atribuições e/ou objetivos com frequência
MONITORAMENTO	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS QUE É PERCEBIDA COMO NEGATIVA QUANDO O LÍDER Evita resolver problemas Cria problemas
RECONHECIMENTO	
CONSULTA	

Fonte: Produzido pela autora.

São comportamentos do líder que influenciam positivamente: a) apoio positivo, que consiste em: dar suporte a ações e decisões de membro da equipe, ajudar a aliviar situações

estressantes para os subordinados, socializar, manter membros da equipe informados sobre questões estressantes, compartilhar informações e sentimentos pessoais, ausência de comportamento negativo esperado; b) monitoramento, reconhecimento e consulta. São negativos à criatividade os comportamentos: a) esclarecer papel e objetivos por meio de i) criação de pressão de tempo, ii) delegação de atribuições que não são apropriadas para o membro da equipe, iii) falta de clareza sobre a tarefa, iv) alteração de atribuições e/ou objetivos com frequência; b) solução de problemas baseada em i) evitar resolver problemas e ii) criar problemas.

5.2 AMOSTRAGEM: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A entrevista semiaberta foi realizada de forma oral com abordagem em profundidade e composta de questões semiestruturadas baseada em roteiro de entrevista. A seleção da amostra foi não probabilística e intencional (DESLAURIERS & KÉRISIT, 2008, p. 138), destacando casos múltiplos (PIRES, 2008).

Foram estabelecidos como critérios para amostragem: 1) atuar em uma das funções de liderança criativa na produção audiovisual: direção, roteiro e produção¹³⁸; 2) ter mais de 5 anos de atuação profissional nessas funções, e cujas obras¹³⁹ em que trabalharam atendam aos critérios de obra, que são a) temporal – ter sido lançada entre 2011 e 2021; b) se encaixar em pelo menos uma das seguintes categorias: reconhecimento da crítica, obra vencedora de festivais nacionais ou internacional de relevância, ter sido contemplada em edital de financiamento público, bilheteria de destaque nas salas de cinema (ou outros indicadores de sucesso comercial relacionados ao público).

A amostra é composta por nove profissionais do setor de produção audiovisual brasileiro. Os entrevistados foram contatados por e-mail. As entrevistas foram realizadas nos dias 08 de junho e 09 de julho de 2022, na modalidade on-line, por vídeo, através da plataforma de vídeo chamada Google Meet e tiveram a duração de aproximadamente 90 minutos¹⁴⁰.

¹³⁸ Conjunto denominado de tríade criativa por Bloore (2013).

¹³⁹ Entende-se como obra o resultado final de uma produção audiovisual, podendo ser, por exemplo, um longa-metragem, um curta-metragem, uma série, entre outros.

¹⁴⁰ A entrevista com a Direção 04 foi uma exceção e teve a duração de 40 minutos, dada a disponibilidade da respondente. Desta forma, sua entrevista foi adaptada para uma versão mais curta, não tendo sido possível a realização de todas as perguntas. A entrevista foi a penúltima a ser realizada e, assim, foi possível priorizar as questões que apresentaram fatores mais relevantes à investigação nas entrevistas anteriores. Portanto, considerados o perfil, a atuação profissional e a contribuição da respondente, decidiu-se pela manutenção da entrevista como parte da pesquisa.

Como alguns entrevistados pediram que suas identidades fossem preservadas, optou-se por manter o anonimato de todos eles¹⁴¹. No Quadro 14 está descrito o perfil de cada entrevistado.

Quadro 14 - Perfil dos entrevistados das entrevistas semiabertas em profundidade

 DENOMINAÇÃO	FUNÇÃO	ID. GEN.	TEMP. ATUAÇÃO	BIOGRAFIA
 Roteiro 01	Roteirista/ Roteirista colaboradora/ Ass. de roteiro	Fem.	+ 5 anos	Longas-metragens distribuídos e exibidos no cinema (nacional e internacional) contemplados por editais. Série para plataforma de streaming com considerado sucesso de público.
 Roteiro 02	Roteirista	Masc.	+ 20 anos	Longas-metragens distribuídos e exibidos no cinema (nacional e internacional) Séries p/ plataforma de streaming e TV Indicado a prêmios. Obras contempladas com edital de financiamento.
 Direção 01	Diretor/ Produtor/ Técnico outras prod.	Masc.	+ 10 anos	Longas-metragens distribuídos e exibidos salas de cinema e TV (nacional). Produção contemplada com edital de financiamento. Ganhador de prêmios, incluindo melhor filme e melhor direção. Técnico - Longas e Séries TV e Streaming.
 Direção 02	Diretora	Fem.	+ 5 anos	Séries p/ TV e para serviços de Streaming. Série de sucesso nacional e internacional de público e crítica.
 Direção 03	Diretora/ Roteirista	Fem.	+ 10 anos	Programas de TV Longas-metragens com grandes bilheterias Séries p/ TV e para serviços de Streaming.
 Direção 04	Diretora/ Roteirista	Fem.	+ 5 anos	Curtas-metragens exibidos e premiados em diversos festivais, incluindo melhor filme. Série para plataforma de streaming.
 Produção 01	Produtora/ Produtora executiva	Fem.	+ 10 anos	Curtas-metragens exibidos, indicados e premiados em festivais nacionais e internacionais. Contemplados por edital de financiamento. Longas-metragens em etapa de finalização e distribuição.
 Produção 02	Produtora/ Produtora executiva	Fem.	+ 5 anos	Longas-metragens distribuídos e exibidos cinema. Contemplados por editais de financiamento. Longa-metragem selecionado para festivais internacionais.
 Produção 03	Produtora/ Executiva de produção	Fem.	+ 5 anos	Longas-metragens distribuídos e exibidos cinema (nacional e internacional). Contemplados por edital de financiamento. Séries p/ plataforma de streaming de sucesso de público.

Fonte: Produzido pela autora.

¹⁴¹ Razão pela qual as transcrições das entrevistas não foram disponibilizadas em formato de apêndice deste trabalho.

Foram entrevistados dois profissionais cuja função central é roteiro, três que atuam na função de produção e funções relacionadas e quatro profissionais da direção. Todos os entrevistados atuam com maior frequência nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Os entrevistados foram organizados a partir da função de atuação central que eles mesmos definiram, mas muitos executam mais de uma função, como pode ser observado no Quadro 14.

Os participantes das entrevistas semiabertas em profundidade serão citados como “entrevistados” durante toda a análise e denominados pela função em associação com o número de controle interno, como pode ser observado na coluna à esquerda do Quadro 14. Exemplo: Direção 01. Com o objetivo de distinguir os dados coletados através dos diferentes instrumentos, os participantes das entrevistas estruturadas serão sempre referidos como “respondentes” e denominados com a letra “R” em associação com o número de controle interno. Exemplo: R13.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS: FATORES CONDICIONANTES PARA A CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

Ao final das entrevistas semiabertas, os profissionais foram questionados com qual frequência (“nunca”, “quase nunca”, “às vezes”, “quase sempre” e “sempre”) fatores citados pela teoria eram condicionantes para a manifestação de suas criatividade na produção audiovisual. Dos 9 entrevistados, 8¹⁴² participaram dessa etapa.

A pergunta “Com que frequência os fatores a seguir são condicionantes (essenciais, fundamentais) para a manifestação da sua criatividade no processo de criação na produção audiovisual?” buscou abarcar fatores relacionados 1) à motivação intrínseca, através dos fatores liberdade, motivação, desafio, satisfação pessoal, curiosidade, necessidade de autoexpressão, interesse na atividade, diversão e paixão; 2) à motivação extrínseca, através de elogios, fama/status, reconhecimento, salários e benefícios; 3) à *expertise*, através de experiência profissional e conhecimento e informações; 4) à energia necessária para a manifestação da criatividade, separada em energia física, energia cognitiva e energia emocional; 5) ao ambiente, à equipe e à liderança, recursos tecnológicos, recursos financeiros para a execução do projeto, relação com os colegas, espaço para opinar, senso de coletivo, colaboração, comunicação e fácil

¹⁴² Apenas a Direção 4 não respondeu às questões de escala Likert de frequência.

acesso às informações, suporte do chefe, suporte dos colegas de equipe, salário e benefícios, prazos, pressões externas, socialização, compartilhamento de informações e sentimentos pessoais.

A Figura 30¹⁴³ apresenta os resultados da coleta de dados, organizados por ordem de melhor desempenho de cada fator na soma das escalas “sempre” e “quase sempre”¹⁴⁴.

As opções de alta frequência, “sempre” e “quase sempre”, são representadas por tons de cor azul, sendo “sempre” indicada pelo azul mais escuro e “quase sempre” pelo tom mais claro. No lado direito da figura está indicada a porcentagem referente à soma dos entrevistados que indicaram “sempre” e “quase sempre”. No lado esquerdo, está representada a porcentagem de soma das menores frequências “quase nunca” e “nunca”, identificadas por tons de bege. No centro, na cor cinza, está a porcentagem de entrevistados que selecionaram a opção “às vezes”.

O conceito dos termos não foi explicitado pela pesquisadora aos entrevistados, que foram orientados a responder conforme seus entendimentos sobre seus significados. Como as perguntas não eram obrigatórias, também foi dada a opção aos entrevistados de não responder a algum termo que não compreenderam, para o qual tinha duas compreensões divergentes ou quando o termo não era visto como uma possível variável pelo entrevistado, normalmente, por fazer parte do sistema como um todo. Dessa forma, os termos “liberdade”, “desafio”, “pressões externas”, “socialização”, “fama/status”, “sensação de obrigação” e “diversão” não obtiveram respostas de todos os entrevistados e contam com a resposta de 7 entrevistados cada. Na Figura 30, considera-se a porcentagem sempre com base no número de entrevistados de cada fator. Ou seja, quando todos os entrevistados responderam a um fator, os 100% referem-se a 8 pessoas. Quando um entrevistado optou por não responder, os 100% referem-se a 7 pessoas.

Energia cognitiva, colaboração, senso de coletivo, espaço para opinar, relação com colegas e liberdade foram os fatores que alcançaram 100% de altas frequências, “sempre” e “quase sempre”. Os fatores colaboração, espaço para opinar e liberdade foram unanimidade entre os entrevistados¹⁴⁵ como sendo sempre condicionantes para a manifestação de suas criatividades.

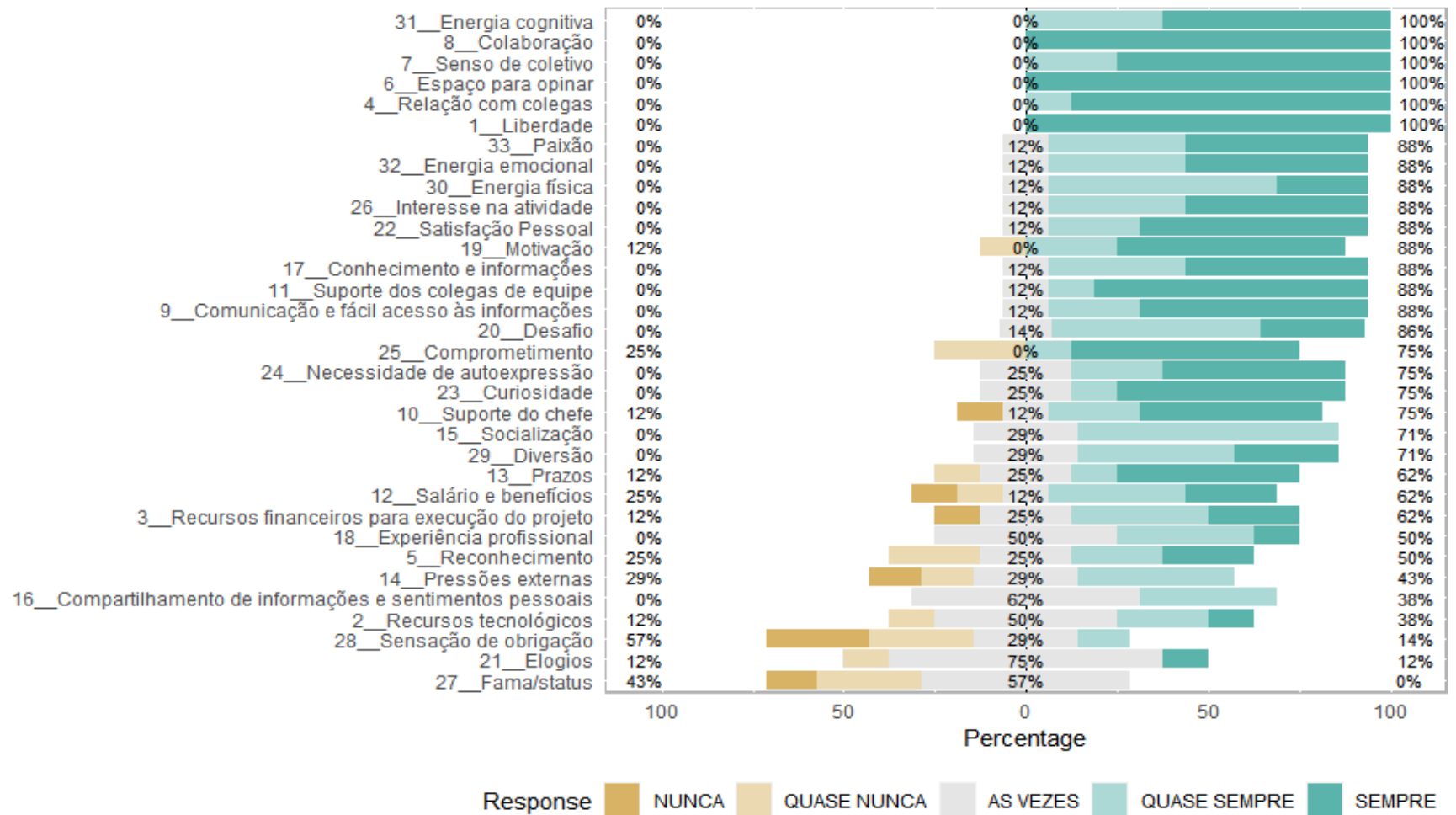
Nos apêndices F, G, H, I, J, K é possível observar as respostas separadas por área de atuação do profissional entrevistado: Direção, Produção e Roteiro.

¹⁴³ Os gráficos foram produzidos pela autora no software livre de ambiente de desenvolvimento integrado para R, RStudio, que é utilizado para a construção de gráficos e cálculos estatísticos.

¹⁴⁴ Os números indicados na frente dos fatores apontam apenas a ordem em que foram apresentados aos respondentes e foi mantido para facilitação da programação no software RStudio.

¹⁴⁵ Direção 01 optou por não responder ao fator “liberdade”, pois não a considera uma variável, entendendo que não há liberdade dentro do processo.

Figura 30 - Fatores condicionantes para a manifestação da criatividade do profissional na produção audiovisual segundo escala de frequência



Fonte: Produzido pela autora.

5.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

A análise dos dados gerados pelas entrevistas semiabertas em profundidade orienta a interpretação dos dados e a identificação dos fatores que influenciam a criatividade na produção audiovisual nesta investigação. As entrevistas estruturadas serão utilizadas para corroborar ou contrapor o panorama desenhado pela primeira análise, além de dar indícios de se as respostas das entrevistas semiabertas são pessoais, baseadas em contextos específicos, ou se têm potencial de generalização.

Como determinado pela estrutura das entrevistas semiabertas, a entrevista seguiu o roteiro¹⁴⁶, com o surgimento de questões durante o diálogo, que foram realizadas com o propósito de tentar aprofundar pontos que a pesquisadora acreditou serem frutíferos e relevantes para a investigação.

Os entrevistados foram orientados a responder sobre as suas percepções pessoais da manifestação de suas próprias criatividade. Ou seja, eles mesmos avaliaram seu sentimento de criatividade. A pesquisa optou por abarcar as experiências profissionais que os entrevistados optassem por citar, deixando-os livres para as relatarem de forma mais aprofundada.

No caso em que houvesse respostas múltiplas para uma mesma pergunta, foi solicitado aos entrevistados que relatassem pelo menos dois exemplos distintos de situações referentes à pergunta. Na sequência, a pesquisadora os questionava quanto ao nível de frequência com que cada uma das situações acontecia. Foram utilizados os mesmos níveis presentes na escala do questionário de entrevista estruturada: nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre.

Durante a organização e análise prévia dos dados das entrevistas em profundidade, foi possível identificar a recorrência de alguns fatores nas respostas e o valor dado a eles quando relacionados à percepção dos entrevistados quanto a sua própria criatividade. Tal recorrência foi interpretada como evidência de sua relevância dentro do sistema de relações de influência avaliado. Foram eles: a motivação, a liderança, a equipe e os recursos tempo e dinheiro. Estes destaques não foram surpresa, considerando que a função de um produtor audiovisual é de sempre lidar com “[...] o equilíbrio entre o tempo, o dinheiro e os recursos humanos”, como afirma a entrevistada Produção 03.

Na teoria, os recursos equipe, tempo e dinheiro são observados como fatores que compõem o ambiente de trabalho. Dadas as características do setor audiovisual, principalmente

¹⁴⁶ O roteiro de entrevista consta no apêndice D deste relatório.

as relacionadas à instabilidade e temporalidade dos vínculos, tempo e dinheiro são observados de forma integrada com o setor e são avaliadas outras dimensões desses recursos que extrapolam os fatores tempo suficiente, pressão de tempo, recursos financeiros do projeto e salários e benefícios, apontados pela teoria.

A análise é organizada em motivação, ambiente e liderança. No setor audiovisual, a liderança aqui é considerada em dois grupos, a liderança da produção, entendida enquanto “dono” do projeto, e a liderança por departamentos, em que são considerados líderes os profissionais em função de coordenação de departamento ou equipe específica, conhecidos no audiovisual como “chefes de equipe”¹⁴⁷.

5.4.1 Motivação

A motivação é a vontade de fazer algo (ROBBINS, 2002, p. 43) e é o componente da criatividade individual (AMABILE, 1983, 1997) mais importante no processo criativo, já que não é fixo e pode se transformar rapidamente (AMABILE, 1985; STERNBERG & LUBART, 1991), tanto sendo estimulado quanto inibido. É dividida em intrínseca, que é a vontade de fazer algo pela própria tarefa em si e está dentro do indivíduo, e extrínseca, que é o estímulo externo para que o indivíduo realize a tarefa.

A motivação intrínseca influencia positivamente a criatividade. O papel da motivação extrínseca nesse sistema é mais complexo. Para Amabile (1993), as motivações intrínsecas e extrínsecas podem se relacionar sinergicamente para produzir “altos níveis de desempenho e satisfação pessoal¹⁴⁸” (AMABILE, 1993, p. 187) e os indivíduos podem ser classificados como (1) duplamente motivados, (2) intrinsecamente motivados, (3) extrinsecamente motivados e (4) desmotivados (AMABILE, 1994, p. 966).

Para compreender a motivação dos profissionais do audiovisual, foram desenvolvidas as perguntas: “O que fez você escolher carreira no audiovisual?”, com a intenção de observar a motivação geral para atuar no setor; e “Como você seleciona os projetos de que faz parte?”, com objetivo de entender o que motivava os profissionais dentro dos projetos. Entretanto, durante a primeira entrevista, foi observado que a motivação inicial para a escolha da carreira poderia não ser a mesma que o profissional experimentava no momento atual da sua vida profissional. Dessa forma, foi adicionada a pergunta: “E o que fez você se manter no setor?”.

¹⁴⁷ São exemplos: diretor(a) de arte e diretor(a) de fotografia.

¹⁴⁸ Trecho traduzido pela autora.

Para além dessas perguntas, diversas referências às motivações surgiram durante a entrevista nas respostas dos entrevistados às mais diversas perguntas.

No questionário, a pergunta aberta “O que te motiva a trabalhar no setor de produção audiovisual?” foi a responsável por coletar as informações sobre a motivação dos profissionais respondentes. Entretanto, também foi possível identificar a motivação através da forma como completaram a frase “Eu seria mais criativo se...”.

As motivações identificadas nos dados foram relacionadas, em análise, com a percepção dos indivíduos quanto à sua própria criatividade.

5.4.1.1 Motivação Intrínseca

Todos os entrevistados¹⁴⁹ apontaram motivações intrínsecas para sua atuação no audiovisual. Este resultado já era esperado considerando que as teorias que embasam esta investigação já definiram que os profissionais criativos, em geral, são intrinsecamente motivados. Sendo assim, suas atuações são motivadas por fatores internos, para além da busca por recompensas extrínsecas (AMABILE, 1985, 1998; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; STERNBERG, 1988).

Quanto ao questionário, apenas dois respondentes não apresentaram motivações intrínsecas para sua atuação profissional¹⁵⁰. As respostas com frequência apresentaram carga emocional, corroborando com a bibliografia desta investigação (HOWKINS, 2013; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; AMABILE, 1993).

Nas perguntas desenvolvidas para a compreensão da motivação na entrevista semiaberta, cinco entrevistados (Direção 01, Direção 02, Produção 01, Produção 02, Roteiro 01) citaram ou o interesse pelo cinema e TV, ou inclinação para essa e/ou outras linguagens e expressões artísticas, principalmente a música, a literatura e as artes visuais.

Direção 01 explicou sua relação com o cinema e as artes a partir de duas dimensões: o consumo e a produção. O consumo enquanto combustível e inspiração. “[...] a gente conseguia ir pro cinema e **aquilo alimentava a gente de alguma forma...**¹⁵¹ Então, nós nos tornamos

¹⁴⁹ Os participantes da entrevista semiaberta serão denominados “entrevistados”. Os participantes da entrevista fechada, isto é, do questionário, serão denominados “respondentes”.

¹⁵⁰ R26, diretor de fotografia que atua na realização de Séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago, vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeos publicitários, e fez parte da equipe de 4 a 10 obras comerciais. R43, diretor de arte, entre 10 e 20 anos de experiência, atua na realização de vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeos publicitários, vídeos institucionais fez parte da equipe de produção de mais de 20 obras comerciais.

¹⁵¹ Todos os grifos feitos nas citações apresentadas neste capítulo foram realizados pela autora.

cinéfilos”. Os entrevistados definiram o consumo e a apreciação de arte e cultura como um fator estimulante à sua criatividade, enquanto a produção foi relacionada à necessidade de expressão. “Acho que eu sempre fui inclinado para o caminho das artes, assim... A gente começou a ter banda lá na adolescência [...] e a gente queria tocar. **Queria se expressar!** Acho que tinha essa questão da expressão” (DIREÇÃO 01).

Ao considerar as respostas completas, foi possível deduzir a relação das afinidades com as artes e o cinema com a necessidade de autoexpressão, com o interesse de transformação da sociedade e a satisfação pessoal.

A autoexpressão foi um motivador intrínseco citado, através de diversos termos, por oito dos entrevistados em algum momento da entrevista. Para Direção 03, a escolha pela área do audiovisual se deu “Eu acho que [pela] a necessidade também, talvez sobretudo, a necessidade de expressão. **Acho que o cinema é um meio de expressar o que está dentro de mim, coisas que me inquietam** [...] acho que é uma forma de expressão, eu não encontrei até agora outra que não seja essa” (DIREÇÃO 03).

Para Roteiro 02, a possibilidade de autoexpressão se apresenta também na seleção dos projetos.

Ele [o projeto] tem que ser interessante, **eu tenho que ter algo a dizer com um projeto**. Eu tenho que entender sobre o que é o projeto, tá? E quando eu digo sobre o que que é, eu não quero dizer assim: o *plot*¹⁵² dele, sabe? “Acontece isso e tal. Uma história que é sobre o, sei lá, Zezinho vai a feira”. Tipo, isso aí não é tão interessante para mim. O que é interessante? O que consigo falar? Qual que é o tema disso aqui que eu consigo entender e falar assim “Isso aqui é uma história universal que eu gostaria de contar por causa disso” (ROTEIRO 02).

Quando questionados com que frequência a autoexpressão é um condicionante para a manifestação de sua criatividade em um projeto¹⁵³, 4 entrevistados¹⁵⁴ responderam sempre, 2¹⁵⁵ quase sempre e 2¹⁵⁶ às vezes. Interessante observar que para todos os entrevistados na função de direção a necessidade de autoexpressão é sempre condicionante. Roteiro 02 é um profissional que está no centro da indústria e já está solidificado na carreira, podendo selecionar seus projetos, que atua como roteirista autor e coloca a autoexpressão como necessária sempre.

¹⁵² “Enredo” em tradução livre.

¹⁵³ As perguntas relacionadas à frequência com que determinados fatores são condicionantes à criatividade dos profissionais foram realizadas no final da entrevista para não influenciar as respostas anteriores. Os entrevistados não tiveram acesso aos fatores que influenciam a criatividade definidos pela bibliografia.

¹⁵⁴ Direção 01, Direção 02, Direção 03 e Roteiro 02.

¹⁵⁵ Roteiro 01 e Produção 01.

¹⁵⁶ Produção 02 e Produção 03.

Responderam “às vezes” profissionais que atuam na produção. Esse quadro reflete a diferença de papéis e participações de cada função dentro da produção audiovisual.

No questionário, quando questionados sobre o que os motiva a trabalhar no setor de produção audiovisual, 4 respondentes mencionaram motivos que se relacionam à autoexpressão¹⁵⁷, como foi o caso dos respondentes R20¹⁵⁸ “Minha necessidade atávica de me expressar, de colocar sentimentos e emoções em algo concreto e que estas emoções traduzem a combinação com a história a ser contada e que por fim toque o público que assiste” e R47 “possibilidade de poder expressar minhas ideias e visões de mundo”.

Tanto os entrevistados quanto os respondentes do questionário fechado mostraram entender o audiovisual como a combinação entre arte e meio de comunicação capaz de estimular a transformação social. Nos fragmentos relacionados à transformação social, também foi verificado o senso de propósito, como pode ser conferido nos trechos a seguir das entrevistas em profundidade. A revisão bibliográfica definiu a automotivação apresentada enquanto senso de propósito como uma das características dos profissionais criativos (AMABILE, 1988, 1997).

Acho que, acima de tudo, assim, **é o que eu consigo colaborar com o mundo [...] às vezes as coisas nascem de um sentimento que está dentro**, [...] na minha observação do tempo que eu estou vivendo. (DIREÇÃO 04).

[o que me fez escolher o audiovisual foi] **querer mudar o mundo [...]**, mas pensando nessa coisa de mudar o mundo, [o audiovisual] **é uma coisa artística, mas é também um produto de massa**. Ok, você gasta muito tempo da sua vida para fazer um filme, mesmo um curta, ou um vídeo para a internet [...] qualquer coisa você gasta um tempão da sua vida. Mas no cinema, assim como na música, essa coisa de **poder ser reproduzido para muita gente ao mesmo tempo ao redor do mundo, torna o audiovisual uma arte muito poderosa**. Tem um poder. [...] Então você consegue passar um discurso... até que tem a *timeline*, né?! Então tem um começo, meio e fim. [...] Que eu poderia mudar... porque é isso! Os costumes, né? As roupas que a gente usa, os tipos de corpos que a gente acha bonito, os tipos de histórias que a gente acha relevante... **Isso tudo passa muito pelo cinema, né?! Essa criação do imaginário [...]** e eu não mudei de ideia desde lá. (DIREÇÃO 02)

O que fez [eu escolher uma carreira no audiovisual] foi ser uma pessoa apaixonada por televisão. [...] E eu ainda sou, e eu era muito apaixonada por TV Cultura, **por esse poder transformador que a TV tinha de você aprender as coisas, de você poder ter produtos de qualidade**. [...] A minha primeira opção seria fazer jornalismo ou ciências políticas porque eu tinha uma coisa muito questionadora. Mas quando eu fui entender os cursos que eu poderia fazer, **eu entendi que [rádio e TV] era uma coisa que ela era muito intelectual, mas ela era muito mão na massa, assim**. E a TV é uma coisa muito acessível. [...] Então, foi isso, assim, **foi esse poder transformador e de entretenimento que a TV tem**. [...] no fim do dia isso, assim, é

¹⁵⁷ R16, diretora de curtas e longas-metragens, entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual e não participou de nenhuma obra comercial. R32, diretor que trabalha com produção de séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago, Vídeos para internet, que possui entre 6 e 10 anos de experiência e já participou de mais de 20 obras comerciais. R47, diretora de arte, possui entre 6 e 10 anos de experiência, e participou de 11 a 20 obras comerciais.

¹⁵⁸ Diretor de fotografia com mais de 20 anos de experiência, que atua na realização de longas-metragens, séries e programas para TV e/ou serviços de streaming pagos e vídeos publicitários.

saber que o que eu estou fazendo pode transformar a vida de alguém, pode levantar uma discussão que a gente precisa, que a gente queira. E eu acho que a gente vive num momento onde a gente tem muito assunto para discutir, muitos tabus para quebrar [...] (PRODUÇÃO 02).

Direção 04, Direção 02 e Produção 02 se apresentaram intrinsecamente motivadas através do desejo pessoal de mudar ou colaborar com o mundo, através do que pode ser entendido como senso de propósito.

Os fragmentos das entrevistas revelam a relação emocional com o processo criativo comunicativo que as respondentes relatam. O uso do substantivo “sentimento” e do verbo “sentir”, assim como os fragmentos “entrar para dentro de você mesmo” (DIREÇÃO 02) “É muito você” (DIREÇÃO 02) e “Às vezes, as coisas nascem de um sentimento que está dentro” (DIREÇÃO 04) evidenciam a relação pessoal com o processo. A Produção 03 expõe a relação emocional ao afirmar que o que fez ela escolher o audiovisual foi “Instinto. Foi total instinto” (PRODUÇÃO 03). Para Amabile *et al.* (2005), o processo criativo tende a ser afetivamente carregado e por isso há um envolvimento emocional do indivíduo criativo com suas atuações profissionais (HOWKINS, 2013; CSIKSZENTMIHALYI, 1996; AMABILE, 1993).

Nas respostas do questionário, as mesmas motivações de transformação social e senso de propósito puderam ser observadas em R9¹⁵⁹ “a possibilidade de impactar positivamente vidas com a exibição das obras”, R27¹⁶⁰ “saber que posso influenciar positivamente as pessoas, mudar ideias, ensinar, educar. [...]”, R39¹⁶¹ “a possibilidade de contar histórias e gerar impacto na sociedade”, R45¹⁶² “desenvolver produtos que geram mudanças sociais.”, R46 “função social das mídias audiovisuais” e R48¹⁶³ “Participar de projetos interessantes, que dialoguem com minhas ideias”.

Ao ser perguntado sobre o que o motiva a continuar fazendo audiovisual todo dia, Direção 01 respondeu “Eu acho que... por que eu continuo fazendo audiovisual [tom

¹⁵⁹ R9, roteirista que atua entre 10 e 20 anos com audiovisual, trabalha na realização de curtas-metragens e nunca integrou equipe de produções comerciais.

¹⁶⁰ R27, produtora que atua entre 10 e 20 anos com audiovisual, trabalha com vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeo de cobertura de eventos sociais, vídeos publicitários, vídeos institucionais e nunca integrou equipe de produções comerciais.

¹⁶¹ R39, editor/montador, que atua há menos de 3 anos com audiovisual, trabalha com Curtas-metragens, Vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), fez parte da equipe de 1 a 3 produções comerciais.

¹⁶² R45, diretor, com mais de 20 anos de experiência, produz longas-metragens, curtas-metragens, séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago e fez parte da equipe de mais de 20 obras comerciais.

¹⁶³ R48, operador de câmera, que atua entre 10 e 20 anos no audiovisual, trabalha com Vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais etc.), Vídeo de cobertura de Eventos sociais, Vídeos Institucionais e fez parte da equipe de 1 a 3 obras comerciais.

reflexivo]? “Por que você faz cinema?” **Você conhece essa música? ‘Por que você faz cinema?’**. Direção 01 se refere à canção de Adriana Calcanhotto, “Por que você faz cinema?”¹⁶⁴.

Bom, eu acho que hoje eu faço cinema e eu não desisto de fazer, apesar de ser muito difícil porque sempre vai ter um burguês fazendo e contando a história deles, sabe? [...] Eu cresci *naquele local*¹⁶⁵ [...] e eu quero contar essa história que ninguém vai conseguir contar em outro lugar (DIREÇÃO 01).

Direção 01 apresenta uma motivação de autoexpressão e de enfrentamento, o audiovisual como ferramenta política. A motivação de R44 apresentou caráter político similar ao de Direção 01.

[...] o que mais me motiva é ter a oportunidade de explorar essa linguagem [audiovisual] - que costuma ser bastante democrática - como forma de lançar luz a temas que estimulem reflexão e possam trazer impactos sociais, dando visibilidade a questões, narrativas e estéticas que, por vezes, podem ser negligenciadas. (R44)

A Direção 02, quando perguntada sobre a mesma questão, chega a esboçar uma motivação extrínseca do salário, considerando a necessidade do pagamento de suas contas. Entretanto, rapidamente, durante a resposta expõe que poderia pagar as contas trabalhando em outras profissões, mas que o audiovisual gera uma experiência emocionalmente carregada do dever de cumprimento de seu propósito.

Hoje tem a coisa de pagar aluguel, mas ... não é... Eu poderia, sei lá... durante a pandemia¹⁶⁶ eu pensei em mudar de profissão ...porque eu não saber para onde ir,

¹⁶⁴ Letra da Canção “Por que você faz cinema?” de Adriana Calcanhotto.

“Para chatear os imbecis

Para não ser aplaudido depois de sequências, dó de peito

Para viver a beira do abismo

Para correr o risco de ser desmascarado pelo grande público

Para que conhecidos e desconhecidos se deliciem

Para que os justos e os bons ganhem dinheiro, sobretudo eu mesmo

Porque de outro jeito a vida não vale a pena

Para ver e mostrar o nunca visto

O bem e o mal, o feio e o bonito

Porque vi “Simão no deserto”

Para insultar os arrogantes e poderosos

Quando ficam como cachorros dentro d'água no escuro do cinema

Para ser lesado em meus direitos autorais”.

¹⁶⁵ O termo em itálico foi modificado pela autora para proteger o anonimato do respondente.

¹⁶⁶ A entrevistada se refere à pandemia de COVID-19, causada pelo coronavírus, iniciada, no Brasil, em fevereiro de 2020. Por questão de segurança, agentes de instituições internacionais de saúde e gestores públicos do mundo todo desenvolveram e aplicaram protocolos sanitários. A adoção de medidas de paralisação de determinadas atividades, do distanciamento social e da restrição à circulação ocasionou aumento de consumo de produtos de entretenimento não presenciais (PESSOTTO & CARVALHO, 2020). A produção dos conteúdos, entretanto, foi negativamente impactada com a paralisação de grande parte das atividades. Como o setor é baseado em projetos e

assim. **Mas eu poderia pagar o aluguel trabalhando de outras... em outras profissões.** Mas ainda o que me move é isso. **Eu sinto que não é um trabalho jogado fora, sabe?** Você vai... Ok, pode ser um processo difícil, tanto de tempo, quanto você ali, entrar para dentro de você mesmo, presta atenção “O que eu sentiria assistindo essa cena?”, né?! Ou **“Isso que eu estou sentindo, como é que eu transformo em uma cena para que outras pessoas sintam também isso que eu estou sentindo?”** Pode ser um processo desgastante, mas é sempre... é muito você... Sempre é bom porque funciona. **O audiovisual funciona!** Você sente uma coisa e faz um filme. As pessoas assistem o filme e falam “Ai, eu sinto a mesma coisa”, “Ah, agora entendi o que você queria dizer”, sabe?! **É uma forma de conversar com as pessoas sem precisar conversar com elas, sem precisar conhecer todo mundo,** enfim...[...] [E] pensando em tornar o seu projeto, o seu trabalho mais relevante possível... é isso, as horas de trabalho é lá... Você vai trabalhar 12 horas, você vai trabalhar 8 horas, é a mesma coisa de todo mundo, mas como que você faz essas horas de trabalho valerem mais, assim, serem mais significantes? [...] O trabalho final significar mais para mais gente durante mais tempo.” (DIREÇÃO 02).

Direção 02 entende que o audiovisual permite conversar com as pessoas sem conhecê-las. Direção 04 dá um destaque semelhante a essa característica do audiovisual quando fala “Eu acho que eu me mantenho [...] também [no audiovisual, por essa] possibilidade de criar diálogos”, referindo-se a criar diálogos com os espectadores.

Produção 01 e Produção 02 demonstraram suas motivações através de seus sentidos de propósito.

Eu lembro que quando a gente formou a *produtora* foi um uníssono. A gente falou: **“Ah, a gente nunca vai fazer institucional para coisas tipo a Monsanto”¹⁶⁷** [...]. Acho que isso já me formou e me guiou de coisas que eu não faria. Que a Monsanto vem em uma cadeia muito parecida com outras coisas. [...] E acho que isso é um guia... jamais vou fazer um filme, jamais, tipo o BOPE, **que faça apologia a polícia,** isso nunca vai acontecer comigo. **Acho que sempre foi mais sobre o que não fazer do que fazer.** (PRODUÇÃO 01).

E por enquanto, enquanto eu puder escolher, como produtora, escolher as coisas que eu quero fazer, eu prefiro, mesmo que seja mais difícil, tenha menos dinheiro, porque isso é um estímulo para mim, fazer uma coisa que eu acredito. (PRODUÇÃO 02).

Grande parte dos respondentes indicou que um dos critérios de seleção de projeto é a temática. É possível traçar uma conexão entre a necessidade e o desejo de autoexpressão com a seleção de projetos a partir de temas que interessem, sensibilizem ou instiguem os profissionais.

relações flexíveis de trabalho, muitos profissionais ficaram sem fonte de renda advinda do audiovisual durante o período de paralização e distanciamento social.

¹⁶⁷ Multinacional de agricultura e biotecnologia sediada nos Estados Unidos atualmente propriedade do grupo alemão Bayer. A companhia foi alvo de diversas manifestações e protestos em diversos países do mundo. Destaque na produção de sementes transgênicas, acumula acusações e condenações relacionadas ao herbicida Roundup, o agrotóxico mais vendido, pela sua nocividade à saúde.

Acho que o critério 1 [para selecionar um projeto] é o coração bater forte. É realmente o critério de identificação. Eu, de um modo geral, não tenho muito interesse em fazer projetos onde eu não me identifique ou onde o tema, o assunto não seja algo caro a mim, assim, algo que me mobilize a falar sobre. E aí eu acho que para isso independe de gênero. Acho que a gente pode fazer do drama, comédia ao terror o que quer que seja..., mas com um assunto que me mobilize, assim. (DIREÇÃO 03).

A seleção dos projetos acontece **por opções pessoais**, porque eu sou uma produtora que eu tenho como foco no meu foco propósito na minha carreira **fazer filmes que sejam transformadores, agentes de reflexão da sociedade que a gente vive**. Isso não significa que eu só faça filme, que isso só possa ser feito em filmes de autor. [...] os critérios [de seleção] seriam temas que eu considero necessários da gente discutir uma sociedade de hoje como o papel da mulher, como o feminismo, tem as pautas raciais, identitárias, que aí eu acabo trabalhando numa outra maneira porque algumas pautas não são o meu lugar de fala, mas eu entendo que como produtora pretendo ser aliada dessas pautas, então ceder minha força de trabalho, né, networking, que é o que eu consegui construir, para que projetos sejam realizados. [...] . Os meus amigos tendem a dizer que eu gosto de assuntos que sejam tabus, assim, para discutir. [...] O que me motiva é a minha inquietação, né, em discutir alguma coisa no meu trabalho, assim. (PRODUÇÃO 02).

Acho que naturalmente [escolho] projetos com **questões políticas, temas LGBTQIA+, direitos humanos**, acho que isso sempre, acho que todos os filmes, pelo menos da minha produtora, ou são o tema principal, ou passam por esses temas. (PRODUÇÃO 01).

Eu consegui [em todos os projetos que citei] achar um tema interessante para explorar. E um tema humano interessante para explorar dentro dessas histórias. (ROTEIRO 02).

O interesse pelo tema é um fator componente do interesse na atividade, que, segundo a teoria, é um motivador intrínseco recorrente no perfil dos criativos (AMABILE, 1993, p. 189).

No questionário, 3 respondentes indicaram o interesse pela atividade como motivação. Foram eles R12¹⁶⁸ “Me sinto plena em um set de filmagem”, R36¹⁶⁹ “o trabalho criativo é o que me leva ao trabalho no audiovisual” e R38¹⁷⁰ “o ofício”.

Os entrevistados desta pesquisa afirmaram que o interesse na atividade é um fator condicionante à sua criatividade sempre (Produção 01, Direção 01, Roteiro 02 e Direção 03) ou

¹⁶⁸ R12, operadora de câmera, com atuação entre 10 e 20 anos no setor audiovisual, trabalha com Curtas-metragens, Vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), Vídeo de cobertura de Eventos sociais e fez parte da equipe de 1 a 3 obras comerciais.

¹⁶⁹ R36, editora/montadora com mais de 20 anos de experiência que trabalha com Longas-metragens, Séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago e esteve na equipe de produção de mais de 20 obras comerciais.

¹⁷⁰ R38, editora/montadora com mais de 20 anos de experiência que trabalha com Longas-metragens, Séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago e esteve na equipe de produção de mais de 20 obras comerciais.

quase sempre (Roteiro 01, Produção 02 e Produção 03). Direção 02 considerou o fator condicionante às vezes.

Extrapolando o elemento temática, Direção 01 ressalta o potencial de inovação e experimentação de linguagem artística do audiovisual como expressão que acaba sendo atrofiado pelo que define como “monocultura da arte”. O respondente sente-se motivado pela experimentação e pela inovação no setor, bem como pela autoexpressão através de um processo de identificação.

Politicamente [a obra] precisa fazer sentido para mim. ‘Fazer sentido’ em vários termos. Se é um cinema de trabalhador [...] A gente tem um grande domínio da grande burguesia brasileira sobre as artes aqui, sobre o cinema. Enquanto a gente não fizer cinema de trabalhador... mudar a chave... **entender que cinema são várias coisas e não poucas regras determinadas e chatas, porque ninguém nem consegue mais ver essas coisas... [...] ninguém quer ver uma cópia, sabe?** Então, eu **prezo pelo que é diferente** [...] Não ser diferente só por ser diferente. Mas por narrativas contra hegemônicas, né? Eu acho que tem um pouco daquilo que o Glauber [Rocha]¹⁷¹ trouxe da tentativa de entender o que é um cinema brasileiro. Que hoje não existe cinema brasileiro. Existe um cinema dominado. Uma ou outra pessoa fazendo alguma coisa, **mas não existe dentro da diversidade alguma ideia ou algum grupo forte de tentar falar ‘vamos fazer um cinema que seja genuinamente brasileiro.** Que seja algo para brasileiro.’ [...] O lance é da onde vamos arranjar agora recurso para fazer o cinema independente real. (DIREÇÃO 01).

Para Direção 01, é importante o reconhecimento da sua existência e da de outras pessoas, através de narrativas diversas.

Através da defesa à experimentação de Direção 01, observa-se a possibilidade de traçar uma associação entre ela e a curiosidade. O termo “curiosidade” foi citado apenas em uma das entrevistas, com a Produção 03, em uma resposta relacionada ao que poderia melhorar no processo criativo audiovisual brasileiro. “Eu acho que a gente precisa ter, hoje em dia, [...] mais curiosidade.” (PRODUÇÃO 03). Esteve também subentendido em outras passagens como “querer descobrir coisas”, enquanto motivação para iniciar a produção de curtas metragens (PRODUÇÃO 03) e questões relacionadas ao interesse pela pesquisa dentro do processo criativo (PRODUÇÃO 02). O termo “curiosidade” não foi citado pelos respondentes dos questionários.

Apesar disso, a curiosidade é avaliada como um fator sempre condicionante para a criatividade para 5 dos entrevistados (Produção 01, Produção 03, Direção 01, Direção 02, Roteiro 02), quase sempre para 1 (Direção 03) e às vezes para 2 (Roteiro 01 e Produção 02).

¹⁷¹ Cineasta brasileiro expoente do movimento cinematográfico brasileiro intitulado Cinema Novo.

Através das respostas, foi possível propor uma relação entre a curiosidade e o desafio, outro motivador intrínseco citado pela teoria e definido como uma das variáveis explicativas desta análise. O desafio pode incitar a curiosidade e vice-versa. Os dois têm alto potencial de gerar novas experiências e aquisição de conhecimento, podendo ser incorporados nos componentes expertise e habilidade de pensamento criativo (AMABILE, 1986).

Direção 04 define o desafio como seu principal critério de seleção.

Eu acho que o que me faz querer estar em um processo é o quão desafiador ele é pra mim. Eu acho hoje o maior filtro para mim [...] Uma experiência que eu não tenha passado ou alguma coisa que eu não tenha vivido ainda ou alguma coisa que eu olhe e vejo “Ah, esse me dá uma feição de repente não saber fazer ou não saber por onde começar” e ter que criar metodologias para viver aquilo (DIREÇÃO 04).

O desafio foi mencionado com frequência pelos entrevistados durante os relatos de situações reais em que se sentiram criativos, como foi o caso de Produção 02, que relacionou diretamente sua criatividade com ser desafiada.

Mas eu não consigo escolher onde eu me sinto mais criativa, porque eu realmente me sinto desafiada em todo o processo. Eu acho que é por isso que eu sou produtora porque eu sinto que em cada lugar eu tenho que abrir uma caixinha diferente, ligar uma chavinha diferente do meu cérebro. Fazer escolhas criativas de orçamentos, equipamento, de equipe... lá na frente são outras. Então, eu não, eu vou responder isso como todas as alternativas, todas as etapas, assim. Eu sou realmente apaixonada por todas elas. E sofro em todas elas na mesma proporção. Eu gosto muito do meu trabalho, mas ele é muito difícil (PRODUÇÃO 02).

[...] ele foi um projeto onde eu me senti muito criativa porque, basicamente, a gente fez um filme com [...] um orçamento muito baixo quando você fala de cinema, né? Então, eu brinco que a gente ... é um processo que **a gente tinha tudo de desafio quando a gente fala de audiovisual**, né? Efeitos especiais, muita pós-produção, muita tela a ser construída no computador e pouco dinheiro. Então, eu acho que é no fim do dia o grande desafio. [...] Que a gente conseguisse **imprimir um valor de produção, que a gente chama, muito maior do que aquele [...] que a gente colocou ali**, né? Então, assim, basicamente, [...] o desafio maior era fazer um filme aonde, narrativamente, ele tivesse os elementos que eu precisava [...] para contar essa história. Ao mesmo tempo era um desafio, como produtora, ser a pessoa no fim do dia que olha e que escolhe e fala “Você vai ter seu efeito especial, mas eu não vou te dar essa chuva que você quer.” [...] para diretora. **É difícil esse lugar de você ser a pessoa que diz sim e diz não. Por outro lado, é bom também**, porque ter a palavra final te dá um medo... uma responsabilidade porque você tem muita responsabilidade sobre a narrativa na hora que você corta orçamento de alguém. **Mas você também tem que usar o máximo da sua criatividade e do seu conhecimento sobre cinema e sobre narrativa para ajudar o diretor a tomar a melhor decisão, né?** (PRODUÇÃO 02).

Além do desafio, a Produção 02 menciona a importância da sua *expertise*, componente da Criatividade Individual (AMABILE, 1986), para encontrar soluções criativas.

Direção 02 relaciona o desafio ao medo do desconhecido “Agora o medo de, tipo, se eu chegar no set não saber o que fazer não é medo de verdade, sabe? São inseguranças, é uma coisa

menor, assim. **Esse medo do desconhecido é legal, isso motiva!**” (DIREÇÃO 02). Produção 03 tem uma compreensão similar.

Mas a dificuldade estimula minha criatividade também. Do tipo assim, dificuldade não, desculpa, **o desconhecido estimula minha criatividade**. Do tipo “ah, a gente precisa agora fazer uma série sobre, sei lá, esse filme, a gente vai fazer um filme sobre *um tema*¹⁷². “Como eu filmo isso?” [...] Ou tipo, outro dia eu estava reassistindo um filme desses *temas* [...] lá dos anos 80, 70. Eu ficava olhando o filme pensava “**Como eles fizeram isso? Como eles fizeram? Eu preciso descobrir como é que... Que material que se usa?**”, “Como que eles ensai...” E daí, eu fui pesquisar. Daí eu descobri [...]. Porque apesar de ser um filme inglês, era um filme independente então não tinha 200 milhões de dólares, tinha 30. [...] E eles usaram o material de arquivo de um jeito... **então, tipo assim, o desconhecido para mim, como fazer alguma coisa estimula minha criatividade, assim, no sentido da busca** (PRODUÇÃO 03).

Roteiro 02 se referiu diversas vezes ao desafio como um elemento recorrente dentro dos projetos em que se sentiu criativo e que optou por mencionar durante a entrevista. Comparou a escrita de um roteiro com a montagem de um quebra-cabeças, que é um jogo de raciocínio lógico baseado na resolução de um problema proposto, no qual é necessário conectar diversas peças para chegar ao objetivo que é formar o todo da imagem. Também fez uma associação do desafio com a resolução de problemas. O roteirista afirma que “[...] eu gosto muito, eu gosto muito de escrever, de contar a história... Na verdade eu gosto de pegar problemas e resolver um problema e como contar ele melhor” (ROTEIRO 02).

Produção 02 defendeu a resolução de problemas como algo criativo.

Então, para mim, esse é o dia que eu me senti mais criativa porque a **resolução de problemas é de uma criatividade tremenda**, né? Você está **sob pressão**, num filme que **você não tem dinheiro**, que você já está saindo estourada, conseguir **sentar, respirar e olhar para o roteiro** e falar “isso tem que estar no filme” realmente é... [...] Mas pra mim, assim, esse é um momento que eu me senti muito empoderada como produtora. De poder olhar e falar assim “não, isso faz diferença para a narrativa do filme”. (PRODUÇÃO 02).

A referência bibliográfica também aponta para a resolução de problemas como um processo criativo através dos ciclos de mapeamento das atividades do pensamento reflexivo (DEWEY, 1910), dos modelos de solução de problemas de forma criativa (BUHL, 1960) e *frameworks* da criatividade (WALLAS, 1926; KNELLER, 1972; AMABILE, 1983; CSIKSZENTMIHALYI, 1996), todos partindo da definição de um problema ou dificuldade e se desenvolvendo com o objetivo de encontrar uma resposta criativa válida para ele.

¹⁷² Todos os termos em itálico são substituições da autora para termos citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

Tendo em vista que o pensamento reflexivo precisa ser evocado por um ativador, como uma perplexidade ou dificuldade (DEWEY, 1910, p. 12), é compreensível que o desafio seja motivador da criatividade. O pensamento reflexivo envolve a superação da inércia e a disposição para desconfortos mentais, como a dúvida (DEWEY, 1910). O ser pensante precisa ter a capacidade de prever cenários futuros. A Produção 02 apresentou essa característica.

É relevante observar que Roteiro 02 lida, primordialmente, com a etapa de desenvolvimento e a Produção 02 fala de processos de resolução de problemas na filmagem, etapa de produção.

Os entrevistados em profundidade desta pesquisa se mostraram motivados pelo desafio, o que é característico do perfil de profissionais criativos (AMABILE, 1988, p. 147; MALMELIN, VIRTÁ, 2016, p. 7; JONES, 1998), isso porque eles tendem a ficar entediados com facilidade (GOFFE, JONES, 2007, p. 1; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016, p. 69).

Dos entrevistados, 2 (Produção 03 e Roteiro 01) consideraram o desafio como um fator condicionante da criatividade sempre, e 4 (Produção 01, Produção 03, Direção 02 e Direção 03) quase sempre. Direção 01 foi o único a indicar o fator como condicionante às vezes e Roteiro 01 não respondeu à questão.

O desafio foi mencionado nos questionários como motivador por 4 respondentes¹⁷³. A maioria dos respondentes, 37 de 48, se sente desafiada pelo seu trabalho no audiovisual sempre (22) ou quase sempre (15). Apenas um profissional afirmou nunca se sentir desafiado em sua atuação profissional.

Direção 02 aproveita os desafios para encontrar formas de solução que a façam se divertir, sentimento que relaciona diretamente com sua criatividade.

[me sinto] mais realizada mesmo porque tipo assim “**Ah, então é esse o desafio?** O desafio é esse? Ah, então, e se a gente fizesse tal coisa...”. Aí eu vou... **essa coisa de me divertir**, que eu falei que eu aprendi na *série*¹⁷⁴. Aprendi a **fazer escolhas que eu vou me divertir fazendo**, sabe? Então “Ah, poxa, então se é esse negócio, ah, então vamos fazer assim... Vamos fazer um plano sequência. E daí começa aqui”. “Nossa, vai ser superlegal de fazer. Poxa, vai ser divertido, sabe?”. (DIREÇÃO 02).

Direção 02 relata que se entendeu enquanto diretora quando descobriu a forma de fazer seu trabalho se divertindo: “Ah, então é assim que eu gosto. **É assim que eu me divirto**. É assim que dá certo o que eu faço. É assim que eu me sinto bem nesse papel” (DIREÇÃO 02).

¹⁷³ R7, R17, R18 e R28.

¹⁷⁴ Todos os termos em itálico são substituições da autora para termos citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

Direção 02 afirmou se sentir criativa quando está se divertindo. A diversão esteve presente como motivação na resposta de R18 no questionário.

A diversão também foi citada por Roteiro 02: “Ah, [continuo atuando no setor audiovisual] **porque é divertido!** Eu tentei sair, mas não consegui. Eu achei muito... eu **gostava demais**” (ROTEIRO 02). Entretanto, o entrevistado avaliou a diversão como um fator que às vezes condiciona sua criatividade. Pode haver uma relação da resposta de Roteiro 02 com seus relatos sobre a frustração, para ele, inerente ao processo criativo e o alto grau de comprometimento e responsabilidade.

[...], mas o antes você acha soluções... porque o processo criativo é muito frustrante e o teu cérebro não quer trabalhar do jeito que precisa. Porque precisa focar muito. O teu cérebro não quer... assim para que? Tem tanta coisa pra fazer. Tem tanto programa na televisão para assistir. Tá aqui! Você vai precisar fazer mais? Assim “Aqui! Você tem que entregar!”, “Ah, então tá, né!” (ROTEIRO 02).

Um fato curioso a ser ressaltado é que Roteiro 01 fez essa mesma avaliação sobre a diversão. Os profissionais de roteiro foram os únicos que optaram pela frequência “às vezes”.

Os outros 6 entrevistados indicaram a diversão como um fator que sempre (Direção 02 e Produção 02) ou quase sempre (Direção 01, Produção 01 e Direção 03) condiciona a sua criatividade.

Roteiro 02 também afirma ter tentado sair da carreira no audiovisual, mas não ter conseguido por gostar demais da atividade. O verbo “gostar” com a adição do advérbio de intensidade pode ser relacionado à motivação intrínseca da paixão pela tarefa, que se trata da motivação com maior influência na criatividade (AMABILE, 1998; CSIKSZENTMIHALYI, 1996). Outros sentimentos positivos e envoltos em carga emocional citados foram felicidade, alegria e prazer. Os entrevistados mostraram sentimentos intensos relacionados a suas profissões. Produção 01 declarou “Eu **gosto muito [do audiovisual]**. Eu não sei se eu sei fazer outra coisa. Acho que cuidar de pandas seria uma coisa muito prazerosa na minha vida. Mas eu **não vejo outra coisa me dando tanto prazer quanto o cinema**” (PRODUÇÃO 01). Para Roteiro 01, “Apesar dos pesares tem muita coisa que **eu amo fazer** [no audiovisual], [...] que é muito gostoso”. Produção 02, além de manifestar sua paixão, “Eu acho que escolhi ser produtora porque **eu sou muito apaixonada** pela cadeia do processo” (PRODUÇÃO 02) também compartilhou sua percepção sobre os profissionais do setor como um todo: “E o que eu sinto no audiovisual, pelo menos nessa área que eu trabalho, de cinema e de séries, conteúdos de entretenimento, conteúdos maiores, **as pessoas gostam**. Elas **têm paixão por aquilo**, né?” (PRODUÇÃO 02).

Os entrevistados demonstraram sentimentos intensos não apenas pela profissão, mas também por projetos específicos, através de expressões, como foi o caso de Produção 03 “[...] um projeto assim **do meu coração**, assim. Teve um outro também que eu fiz que **eu amo muito** esse projeto... Todos os filmes que eu fiz com o *diretor* [...] eu **tenho um profundo amor**”.

Roteiro 01 relatou uma situação em que gostava muito do projeto e que a paixão do diretor e do roteirista pelo filme também a estimulou.

Nossa! Caramba! Eu [...] estou no meio de uma discussão que vai decidir sobre um filme que vai ser muito relevante, né? [...]. Eu falei “Caramba, que bagulho legal, né?”. E as formas que a gente também estava tentando pensar em como melhorar isso. E [...] não só **eu gostava muito** do projeto, mas como o *roteirista* e o *diretor*¹⁷⁵ sentiam uma **paixão** muito grande por aquilo. Então era isso “A gente precisa fazer isso dar certo. Como é que a gente pode fazer isso aqui ficar bem melhor, não sei o que lá”. Então foi uma, né, **uma empolgação** muito grande ali que para eles, eu acho, deve ter sido de uma coisa bem comum, mas para mim acho que era a primeira vez que eu estava me sentindo ali parte daquilo tudo [...]. (ROTEIRO 01).

A paixão foi avaliada pela maioria dos entrevistados como um fator sempre (Direção 01, Direção 02, Produção 02 e Roteiro 02) ou quase sempre (Produção 01, Produção 03 e Direção 03) condicionante à criatividade. Apenas Roteiro 01 avaliou o fator como sendo condicionante às vezes.

No questionário, a paixão pelo audiovisual foi apontada como motivação para o trabalho no audiovisual por 6 respondentes¹⁷⁶.

Os motivadores apresentados podem colaborar com o alcance da satisfação pessoal, entendida também como uma motivação intrínseca. Entre os entrevistados, 5 (Direção 01, Direção 02, Roteiro 01, Roteiro 02, Produção 01) acreditam que a satisfação pessoal é condicionante para sua criatividade sempre, 2 (Direção 03 e Produção 02), quase sempre e Produção 03 entende como um fator que condiciona às vezes sua criatividade. No questionário, a satisfação pessoal pode ser observada em R19, e também no como “realização” (R23), “realização pessoal” (R4, R25), e nos trechos “me sinto plena em um set de filmagem” (R12), “a minha maior motivação é o sentimento de realização quando vejo um projeto pronto” (R22).

No final da entrevista em profundidade, quando perguntados sobre a motivação enquanto fator condicionante sete de oito entrevistados, a maioria, afirmaram que a motivação é condicionante sempre (5 respondentes) ou quase sempre (2) para sua criatividade em um

¹⁷⁵ Os termos em itálico são substituições da autora para os nomes citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

¹⁷⁶ R3, R18, R25, R35, R37, R47.

projeto. Apenas a Produção 02 respondeu que a motivação quase nunca é condicionante para sua criatividade.

Dada a relação dos motivadores intrínsecos com as emoções, os entrevistados foram questionados também sobre com qual frequência a energia emocional é condicionante à sua criatividade. A maioria concorda que o fator condiciona suas criatividades com grande frequência, sempre (4 respondentes) ou quase sempre (2 respondentes) e a Produção 01 avaliou o fator como condicionante às vezes.

A Figura 31 apresenta os principais motivadores intrínsecos dos profissionais do audiovisual.

Figura 31 - Principais motivadores intrínsecos dos profissionais do setor audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

5.4.1.2 *Motivação Extrínseca*

Os motivadores extrínsecos podem ser não sinérgicos ou sinérgicos, sendo estes os que, quando combinados aos intrínsecos, estimulam a criatividade. São divididos em sinérgicos informacionais, que confirmam a competência ou fornecem informações que podem melhorar o desempenho do indivíduo, e de capacitação, que aumentam o envolvimento do indivíduo em seu trabalho (AMABILE, 1993). Os motivadores extrínsecos isolados, ou seja, sem a existência dos intrínsecos, não são entendidos pela teoria como suficientes para a manifestação da criatividade do indivíduo.

Buscou-se identificar quais são as motivações extrínsecas dos profissionais do audiovisual na sua atuação e qual a relação delas com a percepção do indivíduo quanto à sua própria criatividade.

São motivadores extrínsecos¹⁷⁷: reconhecimento, fama/status, contatos e dinheiro. O dinheiro, devido ao seu destaque nas entrevistas, será apresentado em um subitem próprio mais adiante neste relatório.

O reconhecimento é citado pela revisão bibliográfica dentro do ambiente de trabalho, o qual é executado especialmente pela liderança, mas que também pode ser realizado por colegas. Para esta investigação, amplia-se o entendimento também para o reconhecimento do seu mérito ou qualidade por seus pares ou por julgadores adequados fora do ambiente de trabalho. Fama/status consiste em ser conhecido pelo público geral. Existem relações possíveis entre os dois fatores, por isso, como os entrevistados não foram instrumentalizados com a conceituação dos termos, pode ter havido uma intersecção no entendimento de reconhecimento com fama/status em alguns momentos.

Dentro da equipe, no ambiente de trabalho, a Direção 02 identificou o reconhecimento do trabalho do subordinado entre os fatores mais importantes na liderança de uma equipe, ao seu ver. O reconhecimento da equipe esteve presente no relato de Roteiro 01 sobre uma situação prática em que se sentiu criativa. “E aí quando eu fui falando para as pessoas e tal [o que estava faltando no roteiro], elas foram “[...] acho que é bom. [...] acho que isso é bom!” Aí eu falei “Olha só! Acho que eu mandei bem, hein?” (ROTEIRO 01).

Para Produção 03, o desejo pelo reconhecimento é um fator que move o trabalho dos profissionais no setor audiovisual.

¹⁷⁷ Esses foram os motivadores selecionados para a análise.

Porque tem um tem um componente, assim, que é muito do teu, da tua, não sei se vaidade é a palavra, ou ego talvez seja a palavra, as pessoas que trabalham com audiovisual elas têm uma autocobrança que é assim “Eu vou fazer o melhor. Eu **quero ser reconhecido**. Eu quero **ganhar prêmio**. Eu quero, no mínimo, que a audiência veja, **que as pessoas gostem**. Então acho que esse é um dos, talvez, vetores, assim, sabe, do trabalho da pessoa. (PRODUÇÃO 03).

Para Produção 03, o desejo pelo reconhecimento tem influência positiva na criatividade do indivíduo. Em sua fala, traz diversas questões a serem analisadas dentro da ideia do reconhecimento enquanto motivador: o desejo por ser reconhecido, o desejo pelo reconhecimento na forma de prêmio e a questão em relação à opinião do público. Para Produção 03, esse complexo de desejos relacionados a ser reconhecido vem do que chama de “vaidade” ou “ego”.

Contudo, dadas as características do setor audiovisual e a dinâmica de trabalho nele, no modelo carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994), com progressão interorganizacional (BECHKY, 2006), que se desenvolve ao redor de projetos em rede (JONES, 1996) temporários, alguns dos respondentes também relacionaram o reconhecimento como um fator que influencia a ascensão profissional, dentro de seus planos de carreira, e de acesso a oportunidades. A instabilidade do trabalho no setor faz necessária a criação de estratégias para o profissional garantir um novo projeto no final do atual e/ou viabilizar seu próximo projeto. Tanto o reconhecimento quanto a fama podem colaborar para isso. Assim, os profissionais utilizam o desejo por reconhecimento também como um critério na seleção dos projetos.

Roteiro 01 menciona a questão de ser necessário “criar um nome no mercado” e que, por isso, é preciso sempre pensar em entrar em projetos que serão filmados e distribuídos. Caso o roteirista escreva um roteiro que não seja produzido, não tem um “portfólio” para mostrar e não será reconhecido no meio pelo seu trabalho, dificultando novas contratações.

Assim, acho que eu vejo muito essa questão de [...] **para onde esse trabalho vai levar**. Porque o roteiro é isso. Você vai trabalhar numa coisa que daqui 5, 6 anos talvez você veja algum resultado do filme ou da série [...]. E tem muitos projetos que não vão para frente. Então **eu prefiro apostar em coisas mais concretas** [...] tem uma questão também de que quando você escreve alguma coisa que não é realizada, por conta de que **você tem que criar um nome no mercado**, se você faz uma coisa que não é feita, as pessoas, [...] **não conseguem reconhecer muito aquilo que você fez**. Então, se você escreve uma coisa que não foi finalizada [...] você não pode divulgar aquilo que você escreveu... Então a pessoa não tem nada, você não tem nada para mostrar para a pessoa que você fez aquilo e mostrar o seu trabalho. Então, também, além de ter uma coisa do “querer ver realizado”, tem uma **questão de carreira**, né, de **criação de nome**. **Por isso, ter o filme feito é muito importante**. (ROTEIRO 01).

O comentário de Roteiro 01 corrobora com a teoria que aponta a construção da reputação como sendo essencial nas carreiras sem fronteiras. Roteiro 02 também mostra

preocupação com seu nome e inclui entre os critérios de seleção de um projeto a viabilidade dele, pensando em sua reputação: “[...] eu vou ter condições de fazer isso aqui do jeito que eu quero? [...] O orçamento vai dar para fazer isso aqui dessa maneira? [...] porque é o teu nome que aparece lá no negócio, então tem que ser bom. (ROTEIRO 02). O valor de mercado do profissional é pautado em sua reputação (JONES, 1996; BENDASOLLI & WOOD JR., 2010) e é a partir dela que o profissional vai ter acesso a novas oportunidades e, como afirma Roteiro 01: “[...] se você não entregar alguma coisa satisfatória, não vão te chamar [para outros projetos]” (ROTEIRO 01). Cabe destacar que, no questionário fechado, 70% dos respondentes afirmaram ser contratados para trabalhos por indicação de outros colegas sempre ou quase sempre¹⁷⁸.

Os prêmios e a seleção para festivais são uma forma de reconhecimento e foram citados em contextos diferentes por Direção 01, Produção 01 e Produção 02, profissionais que atuam quase sempre com cinema, segmento do audiovisual que tem uma relação conhecida com as premiações.

Quando perguntada sobre sua experiência favorita, Produção 01 mencionou, entre outros projetos, o seu primeiro curta-metragem e destacou os festivais de que participou.

Foi uma experiência inacreditável [...] E foi um filme... bom, película. As cópias dele ficaram 2 anos, bem isso aconteceu com nosso próximo curta [...] os dois filmes com a mesma temática ficaram dois anos sem voltar pro Brasil. Foi assim, absurdo. Foram **mais de 300 festivais, prêmios...** foi inacreditável. [...] E aqui no Brasil tinha um programa maravilhoso [...] Ele se chamava Curta 6. Então ele [o curta] passava em várias cidades brasileiras, seis da tarde, quase todos os dias. Então, só aqui no Brasil, a gente sabe que 300 dias, **300 vezes ele foi exibido, durante 1 ano.** Foi bem inacreditável. Então acho que essa foi a primeira experiência muito maravilhosa. Na época do *curta* a gente recebia os ingressos das mostras das mostras que a gente participava e era comum **eles mandarem se tinha algum recadinho.** E aí era "Obrigada! **Por causa do filme eu consegui contar para minha mãe que eu sou lésbica,** não sei o quê". Pô, **isso não tem preço,** sabe? (PRODUÇÃO 01).

A entrevistada relaciona suas experiências favoritas à exibição, à circulação delas e ao impacto gerado no público.

Direção 01¹⁷⁹ questiona o papel dos festivais e prêmios e expõe sua preocupação de que seus parâmetros editoriais possam ser entendidos enquanto guias para o que deve ser realizado no audiovisual, como se os produtores devessem produzir para agradar a determinados critérios e jurados.

¹⁷⁸ 26 respondentes selecionaram a opção “sempre” e 9 a opção “quase sempre”.

¹⁷⁹ Cujo longa-metragem foi premiado em diversos festivais e categorias, incluindo a de melhor direção.

Porque para você ir para Europa, você precisa **ser pautado por eles** também, né?! Isso é uma coisa interessante de se dizer. Eu fui num encontro de mercado na Argentina, em 2018, eu encontrei um **curador de Cannes lá**. Eu falei com ele “Pô, estou com um filme aqui, [...] mó bom, não sei o que, tal tal tal...” Ele já virou e falou “**Você passou em laboratório de roteiro?**” Falei “Não”. Ele “Então nem adianta mandar. **A gente recebe mais de 8 mil filmes por ano**. Você tem que ir do começo. Tem que passar por um laboratório de roteiro... **ai você tem que ir seguindo as etapas, até chegar lá.**” Então, se você almeja, se o seu desejo é ser uma pessoa que **passa num festival famoso**, grande, você tem que **seguir as regras do jogo que não são as regras da sua própria expressão, necessariamente**. E que pode ser também tudo bem, né?! Às vezes, o seu desejo é se expressar de acordo com o que o outro quer. Que não é o meu caso. Então as **minhas escolhas jogam um pouco com outra a minha existência** no meio, sabe?! **Porque... é um desejo de expressão próprio, né?!** Ai, eu tenho que fazer **caminhos próprios que não são os caminhos considerados tradicionais**. E esses caminhos considerados tradicionais, eles são uma ilusão também, porque se vende um caminho que poucas pessoas podem fazer e usam essas poucas pessoas como exemplo. [...] Aí, por exemplo, hoje deve ter um **monte de gente querendo fazer** [filme] para [o Festival Internacional de Cinema de] **Veneza**. Porque desde que *Nomadland* ganhou o Oscar... Olha, olha, olha... Esse que é o negócio que dá errado. **Nomadland ganhou o Oscar. Qual o festival que eles tinham ganho? Veneza!** Aí no ano passado, qual filme brasileiro foi indicado para concorrer ao Oscar? Foi o “Deserto Particular”, filme x. Mas por quê? Porque ganhou um prêmio em Veneza! “Ai, Veneza é tendência!”. Não importa, sabe?! Não importa! Parece que a gente tem esse lance... **A gente gosta de famoso** (DIREÇÃO 01).

Para Direção 01, o desejo pelo reconhecimento e fama/status, muitas vezes necessários para a sobrevivência no setor, como o próprio diretor aponta, gera uma construção de estratégias que perverte o funcionamento do processo criativo do modo como ele acredita, em que seja permitido fazer o diferente, em que possam ser seguidas as regras de sua própria expressão. Aqui, o entrevistado foca na questão da criatividade relacionada aos aspectos estéticos e narrativos da obra.

Produção 01 e Produção 02 observam o cenário de outro ponto de vista. Apresentam um olhar estratégico da função dos festivais dentro do plano de distribuição da produção. Produção 01 afirma que a estratégia de distribuição já é pensada desde o desenvolvimento do roteiro, prevendo quais serão as janelas de exibição, os possíveis compradores do produto final e que esses fatores interferem no processo criativo.

Olha, essa pressão... esse pensamento [sobre os festivais] surge lá no desenvolvimento. [...] muitos laboratórios estão ligados aos festivais, então você já está pensando ali “pô se eu ganhar uma bolsa de Sundance...” Isso não quer dizer que o filme vai ser selecionado, mas obviamente que existe uma chance muito grande de isso acontecer. É, enfim, **já é um pensamento do que vai ser o filme antes de existir**, antes dele estar desenvolvido... os diálogos. Isso caminha o tempo todo. Então, durante a produção, [mandamos para o laboratório de roteiro] “Ah, gente, olha só estamos filmando esse filme, não sei o que [...] Graças ao laboratório ou ao festival não sei o que. Quer que manda o corte quando a gente tiver ou manda o filme só quando estiver pronto, não sei o que?” Então você já está em todas as fases sempre apostando já nesses contatos para a vida posterior do filme (PRODUÇÃO 01).

Às vezes a previsão não se concretiza e a produtora precisa estar preparada para tomar decisões difíceis que exigem criatividade.

Porque quando a gente chega, por exemplo, na distribuição, muda... Às vezes, tudo que você tinha pensado para o filme muda dependendo do festival que ele entra. Então se entrou em Berlim, Cannes ou Roterdã... são três vidas completamente diferentes do filme. Então acho que cada uma exige... Às vezes exige esse tipo de decisão... Você decidir entre Berlim e Roterdã é uma decisão... Claro, maravilhosa. ‘Nossa! Obrigada!’ mas é uma decisão horrível. Por em um está em uma competição menor, no outro está na competitiva, mas o outro é mais famoso. Mas nesse aqui a gente vai ter mais imprensa. Onde ele pode se destacar melhor? (PRODUÇÃO 01).

Produção 02 destaca o lançamento como um momento de muito trabalho por parte do produtor e compartilha sua atual preocupação com o filme que está lançando no momento em que a entrevista foi realizada.

E quando **lança**, aí é um lugar onde o produtor trabalha muito, porque **ele vai trabalhar muito a estratégia de lançamento do filme**. “Ah, esse filme, onde ele cabe? Em qual festival?”. **A gente tem que fazer muitas apostas e não tem como você voltar atrás** porque, né... Quando você vai lançar um filme, se a gente decide “Ai, esse aqui é um filme que a gente quer em Sundance”. **Aí você aplica e não entra. Você nunca mais vai ter aquela chance de novo**. No cinema, bem ou mal, em todas as outras etapas, de alguma maneira, você tem como, né? Porque no roteiro, na filmagem, você tem como falar “Na filmagem a gente faz, arruma alguma coisa do roteiro que não deu certo.” Ou “Na pós você arruma alguma coisa da filmagem.” Quando você lança, aí você, é, assim, é o lugar onde toda a nossa criatividade precisa estar focada e pensando. Então, eu, particularmente, vou dizer, assim, não tem um lugar onde eu seja mais **criativa** porque **a minha criatividade** como produtora, e é isso que eu sou apaixonada na função, **é que ela tem que ser usada de maneiras muito diferentes no processo**. [...] Porque agora, por exemplo, eu estou lançando um filme onde eu estou aqui preocupada porque que ele não entrou num festival no Brasil sendo que ele entrou [...] em dois grandes festivais do mundo. **E aqui fazendo uma estratégia de “Se a gente não entrar nesse, como a gente vai fazer?”** (PRODUÇÃO 02).

Considerando que cada festival tem uma marca específica, também atrai compradores e parceiros comerciais específicos. A seleção ou rejeição para um determinado festival pode mudar o caminho de distribuição de um filme, influenciando, inclusive, na sua capacidade de retorno financeiro. A discussão sobre os festivais e o potencial comercial da obra será retomada no subitem destinado ao fator dinheiro, que foi deslocado deste item direcionado à motivação extrínseca por causa de sua recorrência, relevância e complexidade.

Tanto Produção 01 quanto Produção 02 enxergam que o momento de submissão e seleção para festivais é necessário para exercer sua criatividade de forma estratégica.

Os comentários tanto de Direção 01 quanto de Produção 02 revelam características do setor, que se baseiam na complexidade, volatilidade e incerteza da cadeia do audiovisual

(LAMPEL *et al.*, 2009; FAUSTINO & RIBEIRO, 2016; DEFILLIPPI, ARTHUR, 1998; ARIS & BUGHIN, 2012), apresentada no capítulo “Setor Audiovisual”.

Observando diferentes perspectivas do reconhecimento, dentro das entrevistas, pode-se observar que ele tem o potencial de ser um motivador extrínseco sinérgico capaz de aumentar o envolvimento do profissional no projeto a partir de demandas voltadas ao seu plano de carreira, por exemplo. O objetivo do reconhecimento através de festivais pode ter uma origem no planejamento de distribuição da obra e estimular a criatividade estratégica de profissionais da produção. No questionário fechado, R10¹⁸⁰ afirmou que seria mais criativo se tivesse mais reconhecimento.

Entretanto, o desejo pelo reconhecimento pode fazer com que os profissionais fiquem presos a regras rígidas definidas pelo campo ou avaliadores, limitando sua criatividade e optando por tentar “agradar” o senso estético de quem tem o poder de avaliá-lo. Esse processo pode ser um obstáculo para o surgimento de obras estética e narrativamente inovadoras.

O reconhecimento foi um fator que dividiu opiniões entre os entrevistados quanto à frequência com que condicionam sua criatividade. Para Roteiro 01 e Direção 02, o reconhecimento é sempre condicionante, ao passo que para Roteiro 02 e Produção 03, quase sempre. Produção 01 e Direção 03 entendem o reconhecimento como algo que às vezes condiciona sua criatividade e Produção 02 e Direção 01 afirmaram que quase nunca o fator é condicionante à sua criatividade.

As profissionais que indicaram que o reconhecimento é sempre condicionante estão em um estágio de ascensão na profissão, tendo desenvolvido projetos no centro da indústria. Entretanto, durante as entrevistas, relataram questões sobre a instabilidade de suas profissões e apontaram ainda não poderem selecionar os projetos de que farão parte. “Ah, essa pergunta [como você seleciona os projetos] é para outras pessoas, né, que tem muitas ofertas [respondente ri]. Pessoas como eu, assim, que ainda está **tentando encaminhar a carreira não tem tantos convites assim que a gente possa recusar**, né? Queria.” (ROTEIRO 01).

Pensando que o mercado audiovisual é muito difícil, ainda mais sendo mulher e tal, sem pais ricos e influentes [...] muito difícil eu dizer não. Se alguém me convida, o que geralmente não é o que acontece, sabia? Geralmente não é uma coisa tipo “Oi, vem fazer esse filme aqui. Já tenho dinheiro, já tem um canal e só falta vir aqui, trabalhar e ganhar dinheiro”, sabe?! Muuuuito dificilmente é assim. [...] geralmente é uma coisa que você tem que **cavar os contatos... cavar onde você quer ir**. (DIREÇÃO 02).

¹⁸⁰ Diretor, que tem entre 10 e 20 anos de experiência, atua na realização de curtas-metragens e vídeos publicitários, contratado com maior frequência por diária. Afirmou que “quase sempre” é ouvido e reconhecido dentro da sua equipe.

As duas também citaram insegurança: “[...] acho que, por eu estar muito no começo, né, eu tenho, tinha ainda, uma... Você tem uma insegurança, né? Você vai trabalhar com uma pessoa nova que você não conhece, claro que você quer tentar ajudar e mostrar serviço de alguma forma.” (ROTEIRO 01); “[...] às vezes até uma questão de, sei lá, síndrome de impostor, uma questão de insegurança, sabe?” (DIREÇÃO 02).

Já Direção 01, que respondeu que o reconhecimento quase nunca é condicionante para sua criatividade, dissertou, durante a entrevista, sobre a inovação e a relação entre os critérios rigorosos impostos pelo campo como inibidores da criatividade. Declarou sua escolha por produzir, enquanto diretor, o que chama de cinema não hegemônico, além de entender que seus projetos autorais podem não ser tão bem aceitos.

Minha preferência tem sido trabalhar para outras produções, segurar um pouco meus projetos, porque eu sei que **eles não vão ser necessariamente tão bem aceitos** assim. **Como não são mesmo!** O meu longa tendo feito sucesso que fez. Que eu considero um sucesso, com o tamanho do filme e os recursos que a gente tinha e tal... **A classe cinematográfica não aceitou esse filme.** Só que quando eu vou passar para molecada na escola, quando eu vou na quebrada passar o filme [...] em qualquer lugar... **A galera pira no filme.** Essa é a diferença do negócio. Porque é isso, né?! **Filme de trabalhador, né?! Não é filme pensado para ir pra Europa.** (DIREÇÃO 01).

Para Direção 01, estamos vivendo uma era da pasteurização das formas narrativas, causada especialmente pelos streamings e pelas mídias sociais, e afirmou que “a única forma de ir contra isso não é ir contra só por ir contra, mas de criar uma arte real, uma arte... várias artes, né?! Cada um fazendo a sua brasileira e tal é focando na arte e não focando em fama”. (DIREÇÃO 01). O diretor foi o único entrevistado a responder que o fator fama/status nunca é condicionante para sua criatividade. A maioria dos entrevistados optou pela frequência “às vezes” (Produção 03, Direção 02, Direção 03 e Roteiro 01). Produção 01 e Produção 02 afirmaram que quase nunca fama/status condicionam sua criatividade. Roteiro 02 não respondeu à questão. Esse foi o único motivador extrínseco que não foi apresentado como condicionante sempre ou quase sempre por nenhum dos entrevistados.

Como o audiovisual é um setor baseado em projetos em rede¹⁸¹ (JONES, 1996) e as relações de trabalho são transitórias, é necessário que os profissionais cultivem as redes de contatos. O fator “contatos” apareceu em algumas entrevistas, principalmente comprovando a teoria da função dos contatos como forma de acessar oportunidades de trabalho, como foi o caso de Direção 01.

¹⁸¹ *Careers in Project Networks.*

É, como trabalhador do cinema, a maior parte das vezes, eu não seleciono. Alguém chama para trabalhar... porque é tudo mais pessoalizado, né?! Tipo, se eu trabalho como *técnico*¹⁸², quem me chama é *quem está no cargo acima de mim no departamento*. Ai, não importa qual vai ser o trabalho. O que importa é que **essa pessoa, que eu conheço, que gosta de mim, que confia no trabalho, que está me chamando. E que foi chamada por um produtor que ou pelo diretor que gosta.** Então são muitas camadas ali. É tudo... é muito dissolvido... é muito diluído. Eu já trabalhei em séries horríveis. Trabalhei em coisas que eu não sabia o que era e quando chega “Mano, o que eu tô fazendo aqui!”. Aí você fala “Putz!” [...] só que assim é isso, a pessoa ali falando “**Mano, eu preciso de você. Não tem outra pessoa para trabalhar comigo.**” E eu preciso de dinheiro. Então, nesse caso não tem muita escolha! (Direção 01, 2022).

No fragmento citado na página 168, Direção 02, confirma a importância dos contatos ao afirmar que sem família no setor e sem influência, para conseguir oportunidades tem “que cavar os contatos”. Produção 02 define o setor audiovisual como sendo “[...] muito restrito. É uma bolha difícil de você furar e não é acessível para qualquer pessoa que queira fazer. Uma bolha super elitista” (PRODUÇÃO 02).

Para o desenvolvimento de uma carreira no audiovisual é preciso construir uma rede de contatos baseada na confiança. Os contatos são os responsáveis por oferecer as oportunidades de trabalho. Nesse cenário, os profissionais tendem a criar um grupo seleto de pessoas com quem trabalham com frequência. A maioria dos respondentes do formulário indicou que quase sempre¹⁸³ é contratada para trabalhos por indicação de outros colegas¹⁸⁴.

Apesar do potencial do motivador “contatos”, ainda mais em um setor cujas relações sociais baseiam muitas das oportunidades de emprego, e embora esse possa ser um motivador para diversos profissionais na escolha de projetos, não houve indícios de que ele possa influenciar, positiva ou negativamente, a criatividade dos indivíduos. Dessa forma, os contatos são entendidos como motivadores não sinérgicos e não foram apontados como condicionantes à criatividade dos indivíduos.

Assim, entre os três motivadores extrínsecos analisados, “contatos” não deu indícios de ser um motivador sinérgico ou de ter influência representativa na criatividade. O fator fama/status não se apresentou como um condicionante à criatividade, entretanto, 4 dos entrevistados indicaram que “às vezes” ele é fundamental para sentirem-se criativos. Considerando a seleção da opção neutra para a frequência com que esse elemento é

¹⁸² Todos os termos em itálico são substituições da autora para termos citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

¹⁸³ Corresponde a 25 respondentes.

¹⁸⁴ Dos respondentes, 9 afirmaram que sempre são contratados por indicação de colegas, 12, às vezes e apenas 2 declaram que quase nunca são contratados por indicação.

condicionante para a criatividade pelos entrevistados, a opção “nunca” e “quase nunca” para os outros 4, a ausência de citações sobre o fator nos questionários e a possível imprecisão na interpretação do conceito fama/status, entende-se que não há evidências suficientes para considerar que o fator seja potencialmente um motivador extrínseco sinérgico.

O reconhecimento foi entendido como o fator com o maior potencial de ser motivador extrínseco sinérgico e que, combinado com motivadores intrínsecos, é capaz de ter influência positiva sobre a criatividade. Ao mesmo tempo, foi apontado como um possível obstáculo à criatividade em determinados contextos.

O motivador “dinheiro” será analisado em profundidade no item sobre ambiente criativo.

5.4.1.3 Síntese sobre Motivação

Os profissionais do audiovisual apresentam alta motivação intrínseca. Foi traçada uma relação entre a percepção de criatividade desses profissionais com o nível dessa motivação para a tarefa. Pode-se afirmar que a motivação intrínseca tem influência positiva na criatividade dos entrevistados e respondentes.

Dentre os motivadores extrínsecos, foram identificados nas entrevistas três fatores que compõem o instrumento de análise para esse componente. Conclui-se que o reconhecimento tem potencial de ser um motivador extrínseco sinérgico, mas que também pode atuar como motivador não sinérgico, dependendo do contexto.

Os motivadores intrínsecos isolados têm a capacidade de influenciar positivamente a criatividade, enquanto os extrínsecos não apresentam a mesma capacidade.

A Figura 32 representa a síntese da relação da motivação com a criatividade para os profissionais de audiovisual.

Figura 32 - Relação de Influência positiva dos motivadores na criatividade dos profissionais do audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

5.4.2 Ambiente

O ambiente é composto pelo ambiente físico e pelo ambiente psicossocial, sendo este o construído principalmente das relações interpessoais dos trabalhadores e da cultura da organização (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996) e o que interessa a presente investigação.

Um ambiente adequado é essencial para a manifestação da criatividade dos profissionais e seus fatores podem ser manipulados com a intenção de potencializar a criatividade da equipe (AMABILE, 1983, 1998; CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 2014; STERNBERG & LUBART, 1999). O poder de influência do ambiente o torna um componente chave na compreensão da criatividade no audiovisual.

O relato da análise do ambiente será dividido a partir dos três fatores lidos como mais relevantes nas entrevistas, através da combinação da fundamentação teórica definida, das variáveis explicativas e da recorrência em que apareceram nas respostas. Destacaram-se nas

entrevistas: a equipe e os recursos tempo e dinheiro. Estes destaques não foram surpresa, considerando que a função de um produtor audiovisual é de sempre lidar com “[...] o equilíbrio entre o tempo, o dinheiro e os recursos humanos”, como afirma a entrevistada Produção 03.

O tempo e o dinheiro são duas variáveis que rondaram a investigação durante todo o processo e chamaram a atenção desde a revisão bibliográfica. Na teoria, esses recursos são observados como fatores do ambiente de trabalho. Dadas as características do setor audiovisual, principalmente as relacionadas à instabilidade e temporalidade dos vínculos, tempo e dinheiro são observados de forma integrada com o setor e são avaliadas outras dimensões desses recursos que extrapolam os fatores tempo suficiente, pressão de tempo, recursos financeiros do projeto e salários e benefícios, apontados pela teoria.

Durante a análise dos dados coletados, foi possível observar que o tempo e o dinheiro foram mencionados pelos entrevistados de diversas formas diferentes e através de perspectivas e relações muitas vezes não citadas pela teoria. Dentre elas, algumas estão intimamente associadas às características particulares do setor audiovisual.

Destaca-se a afirmação de Produção 03: “Você tem que encontrar soluções para viabilizar. O dinheiro sempre é pouco. O tempo sempre é pouco.”

Como tempo, dinheiro e equipe são elementos interligados, a divisão dos itens tem um objetivo didático de facilitar sua análise. Entretanto, será recorrente a menção deles pelos entrevistados em todos os itens.

5.4.2.1 Dinheiro

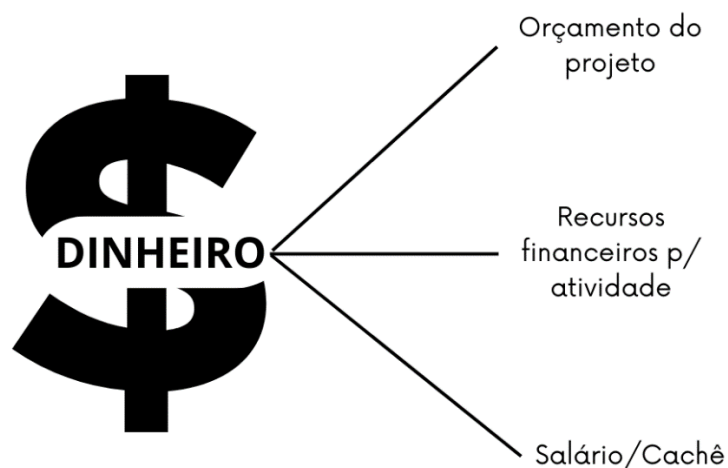
A teoria entende o dinheiro como um motivador extrínseco (AMABILE, 1993), cuja relação com a criatividade não é nítida, e como um fator de estímulo à criatividade no ambiente de trabalho na forma de salários/benefícios e recursos (DE FARIA & ALENCAR, 1996).

Como o audiovisual se baseia em projetos e é o orçamento que viabiliza a produção, para utilizar o vocabulário do setor, será utilizado o termo “orçamento” para se referir ao fator dinheiro enquanto recurso financeiro.

A relação do orçamento com a criatividade será analisada a partir de três dimensões, como apresentado na Figura 33: 1) o orçamento como um todo, entendido como forma de viabilizar financeiramente a produção; 2) os recursos financeiros disponibilizados para que o profissional execute seu trabalho, como, por exemplo, a compra de materiais e equipamentos para o seu departamento; e 3) os salários dos profissionais envolvidos no projeto.

O fator dinheiro será analisado tanto como componente do ambiente criativo quanto com relação ao seu potencial de atuar como motivador extrínseco sinérgico.

Figura 33 – Dimensões do fator dinheiro na produção audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

O orçamento do projeto tem o poder de estabelecer os limites dele e permitir ou não a execução de uma proposta. A etapa de financiamento é fundamental para a produção de conteúdo audiovisual, considerando os valores envolvidos no processo e a incerteza de sucesso. Por isso, os financiadores buscam indícios em números e sucessos anteriores como forma de reduzir o risco de falha do produto (DEFILLIPPI & ARTHUR, 1998; PICARD, 2005).

Direção 01 vê o atual panorama da cadeia de valor do setor audiovisual como um obstáculo à criatividade e à existência de produtos inovadores. Como a pré-venda é uma alternativa para garantir o financiamento da produção e a sua exibição, os profissionais acabam tendo que se adaptar às demandas dos canais e/ou plataformas de *streaming* para que possam vender suas obras. “Você não consegue apresentar um projeto para canal se não for igual a alguma coisa que faz sucesso lá fora. Hoje em dia é assim” (DIREÇÃO 01). Direção 01 se questiona “Por que a gente tem um desejo tão forte no audiovisual de copiar? De buscar fazer igual o que alguém já fez? Não fazer diferente? Parece que a gente está estagnado, de certa forma. Se você não quer fazer igual, você está fora, de certa forma” (DIREÇÃO 01). O diretor entende que não se faz algo diferente no audiovisual brasileiro por motivos como a pasteurização do conteúdo, realizada pelas empresas de mídia, pautada no modelo estadunidense, “inclusive as séries e filmes brasileiros Netflix, [...] são todos pautados pelos

estadunidenses. Ninguém consegue fazer algo diferente porque não é permitido fazer algo diferente¹⁸⁵” (DIREÇÃO 01), e o domínio dos conglomerados de mídia, que concentram os recursos e oportunidades de distribuição e exibição.

Aqui [no Brasil] **a gente tem uma monocultura na arte**. [...] os filhos da burguesia que dominam o audiovisual, sobretudo em São Paulo e Rio [...] não é só uma questão de ‘Nós estamos aqui, nós existimos!’ . A forma como eles agem, a forma como fazem política e as relações que eles criam **subjugam outras formas de cinema**. É como se não pudesse existir outras formas [de audiovisual]. A gente tem um domínio muito forte do cinema hegemônico. [...] Porque é uma família de bilionários que não só quer ter essa grande marca, [...] esse desenvolvimento da Globo Filmes, mas quando eles atuam, eles também fazem **política de Terra arrasada**, né?! **Outros filmes não podem existir**. Esse é o grande problema! (DIREÇÃO 01)

Para Direção 01, o cinema hegemônico molda o olhar do público a partir de um padrão que estabelece, o que dificulta a apreciação de outros formatos, narrativas e estéticas.

[...] criatividade é você se expressar à sua maneira? E tudo bem se não for a maneira como a maioria ou como o cinema hegemônico determina que deveria ser, sabe? E se várias pessoas não gostam da sua estética, será que é um problema com a sua estética ou será que [...] a gente desapareceu a olhar o diferente? A olhar aquilo que é diferente do que é considerado padrão e que está todo dia martelando na nossa cara? (DIREÇÃO 01)

Ao comentar sobre os espectadores, Direção 01 evidencia a importância do consumo para a cadeia do audiovisual, pois o sucesso de público é uma das formas de trazer retorno financeiro aos investimentos feitos na produção. Ou seja, o produto diferente do padrão pode não se apresentar como financeiramente vantajoso dentro desta cadeia de valor. Além da questão estética, o diretor também enfatiza o impacto do dinheiro sobre a distribuição das obras.

E a gente tem um **grupo hegemônico** mesmo que faz esses grandes filmes que saem em todo lugar e de **tem muito dinheiro para isso**. E agora a gente tem essa coisa dos *streamings*, né? Que a partir do golpe entraram com domínio total. Tanto que **se uma Netflix sai do Brasil hoje, metade da galera perde o emprego**. Está todo mundo trabalhando só para Netflix e GloboPlay hoje, basicamente. Então, a gente tem vários problemas atuais, na verdade, no Brasil. O lance é **da onde vamos arranjar agora recurso para fazer o cinema independente real**. (DIREÇÃO 01)

O entrevistado discorre sobre a produção e traz reflexões sobre a possibilidade de financiamento e de chegada dessas narrativas não hegemônicas para o público através da distribuição e exibição. As críticas trazidas por Direção 01 estão diretamente relacionadas ao

¹⁸⁵ No questionário, R1 afirmou que seria mais criativo se “os grandes canais assim permitissem”.

orçamento, pois as características apontadas são barreiras à produção de obras que o entrevistado entende como mais criativas e que fujam do padrão pasteurizado. “[recursos financeiros para execução de projetos] não é um condicionante para a criatividade. Eu vou criar independente disso. Porém é um condicionante para esse projeto existir ou não. Vários projetos meus não existem porque não têm recursos” (DIREÇÃO 01).

Por se tratar de um setor das Indústrias Criativas, a indústria audiovisual precisa balancear os fatores artísticos com os objetivos e demandas econômicas (LAMPEL *et al.*, 2009; ARIS E BUGHIN, 2012; DEFILLIPPI, GRABHER, JONES, 2007; MEDINA *et al.*, 2016). Produção 02 busca essa combinação como forma de viabilizar seus projetos. Por isso, as questões de mercado estão entre seus critérios de seleção de projeto, ao lado de temas que considera relevantes para a sociedade.

E também [...], infelizmente, [seleciono um projeto] **pautado no mercado**¹⁸⁶, né? No que o mercado está comprando. O que o mercado está produzindo. O que está faltando no mercado. Então [...] eu sempre tento na escolha dos meus projetos juntar, **pôr as 2 coisas na balança**. Fazer projetos que [...] possam ter **ferramentas de transformação, discussão de temas que sejam delicados para a sociedade**, mas também que **exista a janela para eles**. Porque no fim do dia, infelizmente, a gente acaba [...] **tendo clientes para atender**, né? Sejam as salas de cinema ou os *streamings*. No fim do dia, **o produto tem que chegar**, seja como for, **para o público**. Então, eu tento equilibrar essas 2 coisas que são fundamentais para a cadeia andar. (PRODUÇÃO 02)

O orçamento foi amplamente discutido durante as entrevistas com o objetivo de buscar compreender a relação entre ele e a criatividade. Para Direção 03, o orçamento

[...] interfere em tudo. [...] desde o ator que você vai poder convidar, até a locação que você vai poder escolher, até qual é a linguagem, qual é a câmera que você vai usar, qual é a equipe que você vai contratar. [...] eu acho que esse tipo de decisão artística, criativa, é diretamente impactado, né? Muito caro fazer cinema. (DIREÇÃO 03)

As profissionais de produção foram as que mais se aprofundaram no assunto orçamento. Todos os entrevistados entendem que os recursos financeiros interferem no processo criativo porque pautam o filme que pode ser feito, mas não necessariamente eles inibem a criatividade.

[...] eu **não gosto de pensar o orçamento como um fator limitador** porque no audiovisual o céu é limite. [...] A gente vai usar [o orçamento] como um fator que vai margear ali aonde a gente pode trabalhar, até onde a gente pode ir. E dizer que limita a criatividade[...] é **uma desculpa muito fácil** na minha opinião. [...] Então, eu acho que a questão do orçamento, ela vem para ser mais **um desafio** que você tem. Porque da mesma maneira que escrever um roteiro, [...] botar um roteiro de pé para filmar [...] é uma arte. O orçamento é a mesma coisa. [...] Você transforma em números aquilo

¹⁸⁶ Todos dos grifos da citação foram realizados pela autora.

que está no papel. E aí você pode fazer a mesma coisa de 1 milhão de maneiras diferentes, né? Você pode fazer um fogo na pós-produção, você pode fazer um fogo, um mega fogo com muito efeito especial. Você pode fazer pouco fogo usando uma lente especial ou uma fotografia diferente. [...] É lógico que ele [o orçamento] pode te limitar e te fazer cortar cenas, mas eu acho que, como produtora, esse é o meu trabalho. **Então, se eu disser que limita o meu trabalho, eu acho que eu estou imitando o meu poder criativo, entendeu?** Então, eu acho que a minha função, o que eu acho que é o que os grandes produtores fazem, porque infelizmente no Brasil a gente não tem tanto dinheiro... e mesmo nos Estados Unidos, os filmes independentes, eles têm muito menos dinheiro do que as grandes produções. Eu acho que está aí o talento do trabalho em equipe do produtor e do diretor, de olhar para o filme: quanto ele tem de dinheiro e o que a gente quer fazer e fazer escolhas. Porque eu acho que, no fim do dia, a gente consegue fazer muito com pouco dinheiro, mas com muita organização, muito planejamento, muita criatividade, muita referência, muito estudo. [...] Então, eu acho que é **só mais um desafio dentre todos**. Dentre fazer um roteiro bom, dentre fazer uma fotografia bonita, é fazer um orçamento factível para um filme. (PRODUÇÃO 02)

Para a entrevistada, a função da produção é exatamente ser criativa para que o projeto possa ser realizado. Ainda mais porque, segundo os entrevistados, o dinheiro nunca é o suficiente, principalmente porque ele é um valor fechado, e qualquer que seja, ele tem limite. Produção 03 comenta sobre grandes filmes hollywoodianos, como Titanic (1998), em que realizadores reclamaram posteriormente de não terem a verba para fazerem o que queriam.

A criatividade da produção foi um tema citado por todas as produtoras e também por Roteiro 02, principalmente por uma recorrente falta de compreensão do caráter criativo da função. “A produção criativa é a menos compreendida pelo público geral. Às vezes até pelos produtores. Mas é incrivelmente importante, sabe? [...] Tipo, a visão de achar o projeto, de trazer os elementos certos, isso é muito, muito, muito importante” (ROTEIRO 02).

No Brasil, a gente tem essa visão muito restrita que o produtor não é uma figura criativa, [diferente de] como a gente tem, por exemplo, nos Estados Unidos, que a gente tem os *showrunners*¹⁸⁷ e a gente tem os grandes produtores. **No Brasil, a gente tem essa visão mais restrita, de que o produtor é o cara que diz “não” e a pessoa do dinheiro.** [...] o que fez com que eu escolhesse [a produção] foi, basicamente, entender que o **produtor é uma função chave** dessa cadeia, tanto criativa, quanto mão na massa. [...], mas é basicamente por isso, por poder **coordenar todo um processo em todas as suas escalas**. Estar inserido em toda a cadeia, do dia que ele começa ao dia que ele termina. (PRODUÇÃO 02)

Produção 02 e Produção 03 comentam os preconceitos em relação à produção e apresentam suas definições da função.

¹⁸⁷ *Showrunner* é o profissional responsável por um programa de TV. Ele normalmente é o “dono” da ideia. Suas funções são relativas aos cargos de autor, produtor executivo e editor de roteiro (KALLAS, 2016; MARTIN, 2014).

“Nossa! O tipo de trabalho que eu quero fazer não é administrar problema e dizer não para as pessoas e ficar cuidando de uma planilha”. Acho que a produção carrega esse preconceito das pessoas. Tinha lá o programa do Chico Anyzio, super antigo, que tinha um quadro que era “Ôô produçãoão!” Aí, eles chamavam um cara que era o cara que [...] resolvia todos os B.O.s. Ele levava desde o cafezinho até... E a produção para mim não é nada disso. **A produção é a gente viabilizar as coisas que a gente quer fazer e quer contar do melhor jeito.** Não é dizer “Não tenho! Não dá!” É tipo “Está bom, para ter isso qual concessão que a gente vai fazer?” “Onde que a gente vai apostar nossas fichas?” “Como que eu olho a minutagem em tela, ou a apresentação de um personagem, apresentação de uma locação?” “Quais são os momentos onde eu preciso investir mais os meus recursos e o meu tempo na frente da Câmera.” Porque quando eu tiver lá numa cena do meio que é uma transição [...] a gente pode fazer uma coisa mais simples, com menos planos e menos complexidades, pra gente ganhar tempo e fazer a outra coisa mais bem feita. É uma escolha cotidiana, diária, sabe? [...] depende muito do diálogo com quem está ao seu redor, por isso que a turma... o estabelecimento de uma relação de confiança, pra mim, ele é o principal vetor dessa criatividade que a gente precisa ter dentro da produção, sabe? (PRODUÇÃO 03).

As produtoras se sentiram criativas em experiências em que puderam trabalhar ao lado da direção e do roteiro a fim de encontrar soluções para problemas causados principalmente pela limitação orçamentária. Assim, conversas iniciadas na produção acabaram gerando cenas esteticamente interessantes e narrativamente ricas.

Mas nesse curta, por exemplo, tinha uma questão [...] que a gente não ia ter dinheiro para fazer tudo o que a gente queria fazer [...] E aí a gente começou a debater e aí eu falei para ele “Mas escuta, por que que a gente não dá só uma sugestão ao invés de a gente mostrar especificamente tudo aquilo [...]? Por que que a gente não faz uma coisa mais sensorial ao invés de fazer uma coisa tão gráfica?” [...] E ficou muito bom no fim das contas e foi uma coisa tipo que foi gerada por uma conversa de produção assim, sabe? (PRODUÇÃO 03).

Direção 03 também compartilhou uma situação em que se sentiu criativa especificamente ao encontrar uma nova abordagem para uma cena a partir de restrições de produção. A diretora acredita que o orçamento interfere na produção e que ter menos verba estimula a criatividade.

Eu acho até que a falta de verba te obriga a criatividade. Te obriga a estimular “Como é que eu vou resolver essa situação?” “Como é que eu vou contornar a falta de verba para realizar essa cena?”, né? Então, eu acho que **a falta de verba pode ser super estimulante para a criatividade.** Isso com certeza. Mas acho que quando você tem mais verba, você tem mais conforto, você tem mais liberdade para criar, né? Acho que **mais orçamento te dá mais liberdade para fazer da maneira como você acha que para ser melhor.** Não tendo verba, você vai ter que adaptar. Ou você vai adaptar o roteiro. Cortar cenas. Cortar personagens. Ou você vai ter.... enfim, aí vão os caminhos criativos possíveis. (DIREÇÃO 03)

Corroborando com a colocação de Direção 03, Produção 03 afirma que “a criatividade vem muito de um lugar de necessidade no caso do Brasil”. Para Roteiro 02, a adaptação ao orçamento é essencial, “faz parte do processo criativo achar soluções para resolver problemas. [...] ‘Ah, a única solução é a gente mandar a pessoa para lua de verdade, filmar lá, explodir o negócio’. Eu não estou sendo criativo, **eu estou sendo ‘não criativo’**”.

A discussão sobre o orçamento ressaltou a importância do trabalho colaborativo no setor audiovisual. Os profissionais relataram situações em que precisaram ser criativos para cobrir outro departamento que estava limitado ou em que foram ajudados por outro departamento com soluções que permitiam que suas ideias fossem realizadas ou até mesmo momentos em que todos os setores colaboraram para que, no final, se achasse uma resposta criativa. A análise do questionário apontou para uma maior relevância da equipe na criatividade do grupo de respondentes que avaliou o orçamento de seus projetos como muito abaixo do adequado. Para eles, a relação com a equipe sempre ou quase sempre influencia suas criatividade¹⁸⁸.

Apesar de Direção 03 compreender o potencial que a falta de orçamento tem de estimular a criatividade, a diretora entende que isso pode gerar frustração e cansaço.

Claro que a falta de verbas me fez ter uma solução criativa que eu acho que ficou superinteressante, [...] talvez até mais interessante. E se eu tivesse dinheiro, eu teria feito de um jeito mais convencional. Então acho que a **falta de verba com certeza estimula que a gente encontre essas soluções assim. Mas não recomendo falta de verba para ter criatividade** porque na verdade **você se frustra** à beça com um monte de outras coisas, né? Porque “**Ah, vamos fazer sem dinheiro para a gente estimular a criatividade?**” “**Não!**”. E assim, a gente já sai sem dinheiro, né? Porque o mesmo filme que a gente fez aqui, se ele fosse feito nos Estados Unidos, ele ia custar 5 vezes mais, 10 vezes mais. Então, assim **a gente vai estar fazendo sem dinheiro, mesmo quando a gente acha que a gente está fazendo com [dinheiro]**. (DIREÇÃO 03)

A colocação de Direção 03 dialoga com a preocupação de Amabile (1998) com os recursos. Segundo a autora, os recursos limitados podem fazer com que os profissionais gastem suas energias criativas para encontrar recursos adicionais ou substituí-los. Produção 03 aponta a capacidade que os recursos tecnológicos têm de serem favoráveis para a criatividade dos profissionais. Eles ampliam a liberdade de escolha da equipe, que pode, dessa forma, optar pela alternativa que acredita ser a melhor para o projeto, como apontado por Direção 03. A alta frequência com que o fator desafio está presente na atuação dos profissionais do audiovisual, como observado no questionário, sublinha essa preocupação com a relação entre o recurso e a percepção de criatividade pelos profissionais, em particular com a possibilidade de gerar frustração, estresse e sobrecarga.

¹⁸⁸ Análise pode ser observada a partir da página 115.

O orçamento pode impactar na criatividade e inovação no produto final. Algumas alternativas criativas à falta de recursos financeiros podem gerar resultados estéticos e/ou narrativos interessantes e menos tradicionais que estarão impressos na produção para o público final. Entretanto, também pode limitar inovações que dependem de recursos específicos¹⁸⁹.

Eu acho que a verba que ela [pessoa] tem para trabalhar, digamos o diretor de arte tem um cachê de x e ele tem 200 x de verba para construir cenário comprar objetos, fazer o que ele tem que fazer... ou o diretor de fotografia, o diretor de fotografia, não importa o cachê que ele ganha não vai mudar o lugar onde ele bota a Câmera. O que vai mudar o lugar onde ele bota a câmera é a discussão dele com o diretor, é a discussão dele com o diretor de arte e é o material que ele tem para trabalhar. Se ele tem a lente X, o filtro y. Então eu acho que a verba destinada às áreas, elas sim podem impactar na criatividade (PRODUÇÃO 03).

Neste caso, a verba destinada às áreas é entendida como forma de viabilizar recursos tecnológicos, definidos pela teoria como presentes em um ambiente favorável à criatividade (DE FARIA & ALENCAR, 1996).

Com o objetivo de compreender possíveis relações entre orçamento e a criatividade, os entrevistados foram questionados se quanto maior o orçamento, maior a criatividade. As respostas deram indícios de que não há como criar uma relação absoluta entre os dois elementos.

Você tem projetos de baixo orçamento incrivelmente criativos e você tem projetos de baixo orçamento que não tem nenhuma criatividade. Você tem projetos de alto orçamento que são incrivelmente criativos e tem outros que são [respondente ergue os ombros] não tanto. Então... Porque quando você tem um orçamento, você tem mais margem... É o seguinte, não tem necessariamente um cor relacionamento entre os dois. Quando você tem um orçamento adequado, esse maior e menor é muito relativo, né? (ROTEIRO 02).

Roteiro 02 afirmou que não há, de maneira alguma, relação entre quanto maior o orçamento, maior a criatividade. Destacou o termo “orçamento adequado”, também citado por Direção 02. Para a diretora, o que importa é “[...] se o orçamento está adequado pro negócio. [...] Eu acho que se você ficar lutando contra isso é ruim, sabe?! Se é uma história que precisa ter, sei lá, épica, e que só é contado daquele jeito e você finge que o orçamento não é pequeno, aí fica ruim mesmo” (DIREÇÃO 02). A mesma ideia está presente na fala da maioria dos entrevistados, principalmente em passagens em que falam que o orçamento define o filme a ser realizado e que alguns filmes não poderão ser realizados.

¹⁸⁹ Cabe destacar que a pesquisa observa a percepção dos profissionais sobre sua própria criatividade e não avalia nem aborda a questão da criatividade das obras produzidas.

No questionário fechado, R4¹⁹⁰, R6¹⁹¹ e R7¹⁹² afirmaram que seriam mais criativos se tivessem maiores orçamentos para suas produções. 27% dos respondentes avaliaram como adequados os orçamentos dos projetos de que fazem parte e esse grupo teve a maior porcentagem de profissionais que se sentem criativos com alta frequência, quando comparados com as outras duas avaliações de orçamento. A maioria dos respondentes avaliou seus projetos como tendo orçamentos muito abaixo¹⁹³ ou pouco abaixo¹⁹⁴ do que consideram adequados¹⁹⁵. As respostas dos questionários, assim como o trecho de Produção 03 sobre a viabilização dos recursos tecnológicos através do orçamento, indicam um entendimento do dinheiro como facilitador no desenvolvimento de condições favoráveis à criatividade (CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Para Direção 01, o importante é o gerenciamento do orçamento.

Acho que mais depende da pessoa. Eu acho que **mais dinheiro** às vezes pode dar só **uma sensação de mais poder** e de que você pode gastar com qualquer coisa. Por esse lado, eu gosto do caminho que eu trilha, do meu aprendizado, porque eu sempre vou **otimizar a forma de usar o dinheiro**. Mas eu não sei se qualquer um que otimiza a forma de usar dinheiro. Eu acho que a galera lá do Recôncavo baiano... O Ari, a Glenda¹⁹⁶, eles conseguem otimizar muito bem o dinheiro e fazer filmes muito interessantes. Filmes bem honestos assim, bem originais. E eles fazem com vários orçamentos e eles conseguem pagar bem a galera, e tal. Mas eu acho que é uma grande questão essa: o orçamento e criatividade. **Mas eu não acho que tenha uma métrica, sabe?** Eu acho que varia muito. (DIREÇÃO 01)

No fragmento, Direção 01 comenta sobre o pagamento dos profissionais. O salário é uma das dimensões do fator dinheiro e sua relação com a criatividade foi um assunto de interesse da pesquisadora desde o início da investigação. A curiosidade sobre essa relação foi instigada, principalmente, pela possível ambiguidade observada entre os apontamentos de Amabile (1993) quanto à falta de indícios de o pagamento ser um motivador extrínseco

¹⁹⁰ Diretor, atua entre 10 e 20 anos no setor audiovisual, trabalha com curtas-metragens, vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.) e fez parte de 11 a 20 equipes de produção de obras comerciais.

¹⁹¹ Diretor de cena, mais de 20 anos de experiência, trabalha com vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeo de cobertura de eventos sociais, vídeos institucionais e fez parte de 4 a 10 equipes de produção de obras comerciais.

¹⁹² Diretora de arte com mais de 20 anos de experiência, trabalha com longas-metragens e curtas-metragens e fez parte da equipe de 11 a 20 obras comerciais.

¹⁹³ 35,4%, que corresponde a 17 respondentes.

¹⁹⁴ 43,75%, que corresponde a 21 respondentes.

¹⁹⁵ A soma é superior ao número de respondentes, pois cada um pode escolher duas opções.

¹⁹⁶ O entrevistado se refere aos cineastas Glenda Nicácio e Ary Rosa responsáveis pelos longas-metragens "Café com Canela" (2017), "Ilha" (2018) e "Até o Fim" (2020).

sinérgico e o entendimento dele como um elemento presente em um ambiente que estimula a criatividade (DE FARIA E ALENCAR, 1996).

A maioria dos entrevistados não acredita que o cachê interfere na criatividade dos profissionais dentro do projeto. Para Produção 02, o valor que ela pode disponibilizar de cachê tem a capacidade de influenciar qual profissional ela pode contratar, dado que os cachês mudam com base, por exemplo, na experiência dos trabalhadores. Para ela, uma vez no projeto, os profissionais dedicam toda a sua criatividade para a produção, independentemente do valor a ser pago.

Então, eu acho que ele pode limitar nesse lugar de você não ter, eventualmente, o profissional que você gostaria. Mas eu acho que o profissional estando lá, ganhando o cachê que ele ganha, a experiência que eu tenho é que todos colocam o que eles têm de mais potente criativamente para o filme acontecer (PRODUÇÃO 02).

Direção 03 tem uma opinião similar. Para ela é preciso ter um acordo claro sobre quais serão os cachês e o profissional, ao aceitar, se compromete com o projeto.

Acho que a criatividade dele está dada nele. [...] em relação ao valor do cachê, eu acho que ou você topa ou você não topa, né? “Ó, a gente tem para te pagar x”, “Ah, mas isso é metade do que eu ganho”, “Tá, mas a gente só tem isso.” **Se você topa, você tem que topar para dar o teu melhor e trazer toda a sua criatividade.** “Ai, eu posso te pagar mais do que você costuma ganhar”. “Pô, maravilhoso.” Eu não acho que **a pessoa você vai dar mais ou menos da sua da sua capacidade, do teu talento, em função do quanto você recebe.** Eu acho que isso não faz sentido para mim, assim. (DIREÇÃO 03)

Roteiro 02 entende que o profissional precisa se sentir à vontade com o cachê que está recebendo. “[...] acho que você tem que ser remunerado adequadamente e você tem que estar feliz com o que você está ganhando” (ROTEIRO 02). Para ele, o pagamento está relacionado à valorização do seu trabalho. Roteiro 01 também fez referências a esse ponto. Ambos comentam sobre os salários diferentes em cada fase da carreira. Nesse caso, o dinheiro gera o reconhecimento que é um motivador extrínseco que pode, em contextos específicos, influenciar positivamente a criatividade.

Direção 04 traz uma reflexão sobre o dinheiro que perpassa a satisfação pessoal, o comprometimento, a valorização do seu trabalho e o entendimento da atuação como uma profissão que é responsável pelo sustento do indivíduo.

Eu acho que tem uma coisa de maneira geral que é assim “Ah, tô fazendo um projeto de baixo orçamento, numa boa...”. As vezes as pessoas confundem isso com *brotheragem*, alguma coisa assim, mas eu acho que... Você não está fazendo um filme para uma pessoa, né? [...] se você estiver fazendo um documentário, você está contando uma história ou registrando uma coisa que aconteceu, ou, enfim, são muitas possibilidades de documentário. Mas você não está fazendo um filme para o diretor,

para a diretora. Você está fazendo um filme para você inclusive. **Então, acho que quando você aceita fazer parte de um trabalho, tem uma perspectiva também de que aquilo é pra você. Aquilo vai gerar coisas para você também**, não só para aquela pessoa, para o diretor ou pro personagem, enfim, que seja. Então é isso. E, ao mesmo tempo, **quando você tem um projeto com um orçamento dentro do mercado**, você está recebendo legal, **às vezes essa cai nesse lugar de estar entregando, tem que entregar a caixa de prego**¹⁹⁷. Então, eu acho que o dinheiro ele interfere, mas eu acho que é importante que **a gente esteja em lugares que a gente queira estar** também. O que eu quero dizer com isso? Eu não sei dizer, assim, para mim interfere, para mim é **importante receber, para mim importante ser paga** para fazer algo que vai ser visto por outras pessoas, isso vai circular... então. **Demora, tem um tempo que você precisa se dedicar**. Certas coisas... não dá para você estar fazendo 15 coisas ao mesmo tempo. Então, realmente, assim, **ter um recurso financeiro que me permite ter foco naquilo é fundamental para que eu consiga me dedicar mesmo**, assim. **Pagar as contas**, né, da minha vida e conseguir estar inteira naquele projeto. (DIREÇÃO 04)

O recurso financeiro como forma de permitir a dedicação ao projeto e, assim, aumentar o potencial criativo é uma abordagem do tema que aparece nas falas de Direção 04 e de Roteiro 01. Produção 02 entende que “é muito fácil ser criativo quando a gente tem uma casa quentinha, uma cama quentinha, comida na mesa, né?” e afirma que “Hoje, que eu tenho um lugar mais privilegiado, financeiro, vamos dizer assim, eu me sinto mais criativa porque tenho menos problemas para lidar no dia a dia” (PRODUÇÃO 02).

[...] se eu estou em algum projeto que **não me dá estabilidade financeira**, se eu vou ter que **ficar procurando por outros trabalhos** para conseguir essa estabilidade, eu vou **dedicar menos tempo para esse projeto** [...] quando você tem muitos [projetos], eu acho que já começa a atrapalhar um pouco porque você começa a fazer mais as coisas para entregar do que no sentido de “Ai, como eu posso fazer isso criativamente?” assim. Eu acho que você, quando você tem o tempo para se dedicar mais para aquele único projeto você consegue, eu, pelo menos para mim, a minha criatividade, assim, flui muito melhor. [...], mas, então, se o projeto não vai pagar suficiente para eu me dedicar, sei lá, pelo menos 80% do meu tempo nele, vai ser um problema, eu acho que **vai acarretar na criatividade e na qualidade do projeto**. (ROTEIRO 01)

Roteiro 01 dialoga com a fala de Direção 04 quando aponta que a demanda de entregas pode gerar um processo que não prioriza a criatividade. Destaca que se o projeto não prover as condições financeiras adequadas para que o profissional garanta seu sustento, ele vai estar sempre preocupado em encontrar formas de provê-lo, o que o impede de estar totalmente concentrado na produção. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando o indivíduo tem que dividir sua atenção em diversos projetos que estão ocorrendo simultaneamente, como Direção 04 aponta “se um projeto precisa que eu tenha 10 meses, que eu dê um ano de dedicação e eu ganhe um mês, assim, é desleal, entendeu? Eu vou ter que pegar outras coisas porque eu preciso

¹⁹⁷ A entrevistada se refere ao fragmento citado na página 205, em que comenta a pressão da entrega e o potencial que ela tem de tornar o processo mecânico.

sobreviver”. As profissionais enfatizaram o papel do dinheiro no processo como sendo o responsável por dar a segurança financeira que permite que o profissional se envolva no seu trabalho e, assim, tenha condições favoráveis para o desenvolvimento de sua criatividade. Essa preocupação também foi apontada por respondentes do questionário, que afirmaram que seriam mais criativos se tivessem estabilidade financeira (R14 e R43) e se a remuneração dos projetos permitisse que dedicassem atenção exclusiva a um projeto por vez (R40, R43, R45, R47), o que relatam não acontecer atualmente em suas carreiras. Os trechos corroboram com as considerações de Csikszentmihalyi (1996) em relação à função do dinheiro na criatividade, principalmente por aliviar as preocupações do dia a dia e como forma do indivíduo de avaliar seu próprio sucesso.

Direção 02 definiu o medo da insegurança financeira como o maior obstáculo à sua criatividade.

[...] uma pressão tipo, por exemplo, estar sem dinheiro. “Poxa, estou sem dinheiro, nenhum *job* à vista, então eu preciso criar alguma coisa, inventar alguma coisa para ganhar dinheiro porque estou sem dinheiro”. Isso é muito difícil, sabe? A gente trabalha pra ganhar dinheiro, mas essas pressões do dia a dia, assim, você colocar o seu... **o trabalho artístico como uma coisa utilitária**, sabe? “Ai, **eu tenho que fazer isso para que eu consiga pagar** o, sei lá, a parcela de não sei o que”. Isso acaba travando porque aí eu coloco muito, **muito julgamento** no que eu estou fazendo. Porque aí tem que ser bom o suficiente para alguém dar dinheiro por aquilo porque eu preciso pagar tal coisa. Então isso me trava porque **eu não posso errar** e aí é difícil escrever a primeira linha, entendeu? Porque se tem que ser uma coisa boa o suficiente para alguém pagar por isso, ela tem que ser perfeita. Então eu vou escrever a primeira linha “Ah, nunca está bom...”. Aí eu não consigo nem começar. [...] Você ficar sem dinheiro, na vida real, essa crise econômica, isso é um medo real (DIREÇÃO 02).

O relato de Direção 02 indica o quanto o dinheiro, enquanto motivador principal da atividade, tem o potencial de inibir a criatividade do indivíduo. Destaca-se que ela fala sobre o sentimento de seu trabalho ser transformado em algo utilitário, a pressão da obrigação de criar, seu rígido julgamento, sua própria avaliação do valor do seu trabalho e a impossibilidade do erro. Identificou-se, durante a entrevista, que Direção 02 sente-se criativa quando se diverte e relaciona sua criação com processos espontâneos, tendo dificuldades com estruturas formais de trabalho. “Eu não consigo trabalhar no escritório [de casa] porque parece que entrar no escritório eu vou fazer uma coisa chata, eu vou ficar de castigo, eu vou trabalhar. É bizarro, bizarro!” (DIREÇÃO 02). O julgamento e o medo do erro são obstáculos à criatividade (CSIKSZENTMIHALYI, 1996). O cenário apresentado pela diretora, assim como as preocupações de Roteiro 01 e Direção 04 quanto à questão financeira, estão relacionados também ao fato de o setor ser baseado em projetos e vínculos de trabalho temporários, que não

garantem direitos trabalhistas e geram insegurança nos trabalhadores. A grande demanda do mercado combinada com a questão financeira tem impactado na motivação dos profissionais e nas suas criatividade.

[...], mas ao mesmo tempo tem uma coisa com os *streamings*, superaquecido e tal. E por ter **muita coisa sendo produzida**, às vezes tem uma pessoa ou um grupo de pessoas que **saem fazendo um monte de coisas**, né? Termina um, vai pra outro. Então essa necessidade de fazer dinheiro e de ficar trabalhando sem parar também **gera um despertencimento nas pessoas e um lugar meio automático de trabalho**, então, que mina o espaço da criatividade de certa maneira, assim, **dessa criatividade mais potente que pode atravessar tempos**. (DIREÇÃO 04)

A necessidade financeira pode afetar os critérios de seleção de projetos, incluindo a escolha por trabalhos para os quais os profissionais não estão intrinsecamente motivados. Uma estratégia apresentada por alguns entrevistados foi a de dividir suas atuações profissionais em duas, uma motivada pelo ganho financeiro e que garante sua subsistência, e outra que é pautada em suas motivações intrínsecas e que pode muitas vezes ser até voluntária, como o interesse, o desafio, a satisfação pessoal e o senso de propósito. Direção 01 aplica essa estratégia em sua carreira, trabalhando como técnico em produções que chama de “hegemônicas” e optando por dirigir produções que estejam alinhadas com sua ideologia e que envolvem cachês mais baixos e trabalho voluntário. A teoria apontou que profissionais com alta motivação intrínseca, componente importante para a criatividade, têm maior probabilidade de participar de projetos voluntários. (AMABILE, HILL, HENNESSEY, TIGHE, 1994, p. 951). Na fala de Direção 01 ao comentar o momento em que percebeu que não poderia fazer um de seus filmes, é possível observar a questão política do país interferindo na viabilidade do projeto. Destaque foi dado ao fato de não conseguir fechar uma equipe porque os profissionais estão precisando focar nas atividades que lhes garantem seu sustento.

Se fosse até 2016, 2017, ali, naquela época, [...] eu conseguiria fazer [o filme] porque eu sei que a equipe de cinema gosta de trabalhar comigo. As pessoas estariam bem de vida então poderiam tirar um mês ou 2 para preparar e produzir o filme comigo. A comida estava mais barata, a gasolina estava mais barata. Quando eu fui colocar tudo na ponta do lápis para produzir agora em julho, eu falei “Não dá! Não dá, porque eu não tô conseguindo fechar equipe, **porque está todo mundo fazendo qualquer série para poder recuperar o dinheiro que perdeu**”. Não dá porque eu não vou conseguir bancar o valor da gasolina e da comida, que quando a gente faz um filme sem grana é o que mais gasta ... não cabe mais no papel. Então eu tive que abortar a missão de fazer o filme. (DIREÇÃO 01)

Produção 01 relata uma experiência em que foi necessário dar uma pausa da dedicação ao filme que estava produzindo para que pudesse ganhar dinheiro para seu sustento. “[...], mas para as pessoas se manterem... tanto a diretora quanto eu, a gente teve que pegar outras coisas

nesse meio tempo. Então ficamos 3, 4 meses sem fazer nada no filme porque ela estava fazendo outro filme” (PRODUÇÃO 01). Também conta sobre como se sentiu quando fez um trabalho que escolheu principalmente por motivos financeiros.

[...] é difícil eu não me sentir criativa. A verdade é essa. Eu fiz o meu primeiro "job" agora, ano passado. Que foi um filme que eu só fiz contrato para *uma grande empresa*¹⁹⁸. Eu acho que foi a primeira vez que eu não li o roteiro e enfim, o título já me magoava um pouco... esse eu não tive absolutamente nada criativo... assim, tive soluções burocráticas e de orçamento, mas eu não participei em absolutamente nada do filme. Acho que essa foi a primeira vez na minha vida que isso aconteceu. [...] Eu estava sem nada para fazer. "Ah, tá bom, dinheiro, bacana, nunca fiz nada na *para essa grande empresa*, para aprender." E foi ótimo. De verdade. Foi ótimo. Uma grana boa, aprendi para c*****, mas... Só. Eu entendi que foi um "job". (PRODUÇÃO 01).

Direção 01 relata, em outro momento, que observa e aprende muito nos sets de filmagem em que trabalha como técnico e que aplica os conhecimentos, principalmente, na sua liderança em projetos autorais. Produção 01 também cita a questão do aprendizado na sua experiência de trabalho “não criativo” que executou para uma grande empresa. Essas duas passagens permitem a compreensão de que os trabalhos motivados pelo dinheiro podem não fazer com que os profissionais se sintam criativos em sua execução, mas que, entretanto, as experiências podem aumentar a *expertise* do profissional, que é um componente da criatividade individual, potencializando sua criatividade no futuro (AMBILE, 1986).

Ambos os entrevistados, Direção 01 e Produção 01, mostraram uma preocupação em relação à diferença dos valores dos cachês dos profissionais dentro de um projeto e a sua relação com a percepção de criatividade do indivíduo.

O **cinema hegemônico**, ele trabalha com uma **hierarquia muito pesada**, né?! Em que o diretor de fotografia ganha mais do que todo mundo no set. Pode ganhar 8 mil reais a semana, às vezes mais. E vai ter um estagiário ganhando 500 reais a semana. Isso é um horror, né? Como até hoje, até agora só trabalhei com orçamentos bem menores do que desse cinema, **eu trabalho com uma equivalência de cachê**. Então **todos os chefes de equipe ganharam igual**. Eu ganhei o mesmo que o fotógrafo, que o técnico de som pelo set, né? E aí, o primeiro assistente ganha um pouco menos, segundo assistente um pouco menos. Mas não muito menos, não. **Não existe uma discrepância enorme de valores. Todo mundo ganha pouco, mas todo mundo ganha junto**. [...] E ao mesmo tempo **abre para a questão criativa**. Porque quando a gente está nesse set grandes assim de produtora grande **eles não estão nem aí se a gente pensa alguma coisa**. (DIREÇÃO 01)

A crítica de Direção 01 à hierarquia dentro do setor audiovisual, acentuada pela assimetria dos cachês, pode ser compreendida com uma ênfase na manutenção do *status quo*,

¹⁹⁸ Todos os termos em itálico são substituições da autora para nomes de empresa citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

que é observada como um obstáculo ambiental à criatividade (AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989). No questionário, o respondente R22¹⁹⁹ fez referência à estrutura do setor e sua falta de flexibilidade, afirmando que seria mais criativo se “o processo de construção de obras audiovisuais não fosse tão engessado pela mentalidade coletiva da esteira de produção industrial. Cada pessoa tem sua função, seu sindicato e quando a ‘indústria’ se torna mais importante que a arte, ela limita a criatividade” (R22).

Direção 01 reforçou, ainda, a ideia de que compõe sua equipe com base em propósitos similares, estimulando a sensação de colaboração e pertencimento, e que busca sempre construir um ambiente de trabalho consideravelmente igualitário que dialogue com seus ideais.

Como forma de valorizar os profissionais e estimular seu potencial criativo, tanto Direção 01 quanto Produção 01 optam por aplicar cachês horizontalizados.

O que eu faço, que eu acho que ajuda muito a ter uma transparência do processo... Meu orçamento é superaberto. [...] E eu faço cachês horizontais. Então, chefes de equipe ganham a mesma coisa. Primeiros assistentes, ganham a mesma coisa. Claro que ... tem funções intermediárias [...], mas eu não faço distinção entre um assistente de arte e um assistente de direção. Um maquinista, ganha por semana a mesma coisa que eu ganho e a direção ganha. O que acontece é que eu ganho mais tempo, e acabo ganhando mais. Eu ganho mais semanas. Mas o valor da semana, eu faço igual. (PRODUÇÃO 01)

Em relação à hierarquia e aos cachês, Produção 01 entende que um alto cachê tem a capacidade de interferir negativamente no comprometimento do profissional.

Eu acho que, inclusive, pode limitar a participação dela [pessoal] no set. "Ah, eu não vou no set. Ah, vou deixar para a assistente." Justificar alguma coisa porque ganha mais. Ou que tem mais responsabilidade porque ganha mais e não está conseguindo executar porque não tem verba, não sei o que. Eu acho... De verdade, eu acredito que essa coisa da **horizontalidade dos cachês dá muito mais criatividade às pessoas do que um cachê mais alto**. Claro que todo mundo vive melhor com um cachê mais alto, mas isso traz mais responsabilidades e às vezes eu acho que traz menos comprometimento. É bizarro, mas já vi bastante. (PRODUÇÃO 01)

É preciso ressaltar que Direção 01 e Produção 01 não falam do centro da indústria. Seus projetos, com frequência autorais, tendem a ter orçamentos reduzidos e menos oportunidades de acesso. Direção 01 comentou que conseguiu financiar um de seus filmes através de linhas de políticas públicas para filmes de baixo orçamento porque as grandes produtoras não têm interesses nesses valores. Por ter uma pequena produtora e concentrar funções artísticas,

¹⁹⁹ Diretor de fotografia, entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual, trabalha com séries e programas para TV e/ou serviços de streaming pago, vídeos publicitários e fez parte da equipe de mais de 20 produções comerciais.

administrativas e burocráticas, Direção 01 vê as burocracias como o grande obstáculo à sua criatividade.

O **principal obstáculo**, no caso do audiovisual, **são as burocracias**. Eu tenho cada vez mais certeza de que a gente tem que mudar as políticas públicas para os pequenos produtores. Como que eu, produtor que eu tenho uma produtora, que trabalho sozinho, que não tenho funcionário, posso conseguir lidar com toda a burocracia da Ancine²⁰⁰ com pouco dinheiro que eu recebo? Ou da Spcine²⁰¹, que seja. Como eu posso lidar com a forma como são colocados os editais, se eu não tenho departamento jurídico? E eu não tenho como pagar um advogado? Se eu não tenho como ter um departamento financeiro? Se eu não tenho como ter uma equipe de produção? A conta nunca fecha. [...] Como diretor eu preciso saber todas as leis, eu preciso entender todos os termos do edital, eu preciso entender todas as regras de prestação de contas... Sendo que o meu papel original seria criativo, **mas eu perco mais tempo da minha vida com burocracia**. [...] A gente não ganha dinheiro. É a única profissão que não ganha dinheiro. A não ser que você já seja muito rico e ganhe milhares. Porque existe esse domínio das grandes produtoras que levam a maioria dos editais, que fazem filmes com milhões. E eles colocam uma porcentagem alta para bancar a estrutura deles. Se eu colocar uma porcentagem alta para bancar a minha estrutura, eu não faço filme. Eu tenho que pagar as pessoas que estão trabalhando comigo, e pagar os recursos pro filme existir. (DIREÇÃO 01)

No questionário, R16²⁰² e R30²⁰³ afirmaram que seriam mais criativas se não tivessem que lidar com burocracias e demandas administrativas. Os comentários do entrevistado e dos respondentes indicam que a burocracia tem uma relação com o dinheiro, pois a falta dele faz com que não seja possível a contratação de profissionais especializados e a burocracia acabando tendo que ser resolvida pelos profissionais criativos. A energia e o tempo alocados nas demandas burocráticas são retirados das etapas de produção da obra, reduzindo a criatividade nela. Conclui-se que a burocracia é um obstáculo à criatividade para os profissionais criativos do audiovisual, principalmente proprietários de pequenas produtoras, que não têm contratados destinados para lidar com ela.

Produção 02, Produção 03 e Direção 03, que estão em funções de liderança no centro da indústria, onde os salários são mais altos e os profissionais têm mais ofertas de trabalho, têm uma percepção específica sobre a relação entre o pagamento e a criatividade, a partir de suas experiências profissionais. “Não. Eu acho que não. Eu acho que a criatividade independe do seu cachê. O seu cachê interfere em outras mil coisas, mas não na sua criatividade, no meu ponto de vista” (DIREÇÃO 03).

²⁰⁰ Agência Nacional do Cinema.

²⁰¹ Empresa de cinema e audiovisual de São Paulo.

²⁰² Diretora, entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual, trabalha com longas e curtas-metragens e não fez parte de equipes de obras comerciais.

²⁰³ Editor/montador, entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual, trabalha com vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeos publicitários e vídeos institucionais e fez parte de 4 a 10 equipes de produções comerciais.

Assim, considerando que eu estou falando muito da minha experiência pessoal e da realidade que eu estou vivendo agora como, digamos, contratante de uma certa maneira. Os cachês que a gente paga, principalmente no Sudeste, são muito altos se a gente pensar em comparação com o salário-mínimo do brasileiro ou quanto ganha um professor ou quanto ganha um médico. Realmente, a nossa indústria de entretenimento audiovisual hoje em dia tem cachês muito saudáveis, assim. Eu não acho que se as pessoas ganhassem menos do que isso, elas seriam menos criativas. (PRODUÇÃO 03).

A ressalva feita pela produtora é importante para compreender sua fala. A maior oferta de oportunidades no centro da indústria pode permitir que o profissional selecione projetos em que esteja intrinsecamente motivado e à vontade com o cachê oferecido. Nesse contexto, a relação entre salário e criatividade se apresenta menos evidente do que em situações nas quais os cachês praticados não garantem valores mínimos necessários para o sustento dos profissionais.

A relação entre cachê e criatividade se mostrou complexa. Ele foi citado como motivador na seleção de projetos, entre outros critérios, por uma das entrevistadas. No questionário fechado, dos 48 respondentes, apenas 3 mencionaram salário ou remuneração entre o que os motiva a fazer audiovisual. Assim, entende-se que, no geral, a maioria dos profissionais do setor não dá indícios de ser motivada essencialmente pelo dinheiro, o que comprova a teoria (AMABILE, 1993; CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

Contudo, isso não impede que o dinheiro influencie a criatividade do indivíduo. Apesar de os entrevistados não acreditarem que quanto mais ganham, mais criativos se sentem, os respondentes do questionário se dividiram. Quando perguntados com que frequência a afirmação “Quanto maior o valor do cachê, mais criativo(a) me sinto” é real para eles, dos 48, 25%²⁰⁴ optaram pela frequência “nunca”, 18,75%²⁰⁵, “quase nunca”, somando 43,75%²⁰⁶. A maioria indicou que às vezes a afirmação é real, o que representa 35,42%²⁰⁷. 14,58%²⁰⁸ optaram pela frequência “quase sempre” e 6,25%²⁰⁹ indicaram a frequência “sempre”. É preciso ressaltar que no formulário não havia espaço para que os respondentes discorressem sobre sua resposta, por isso não é possível identificar o motivo pelo qual se sentem assim. 7²¹⁰ respondentes citaram

²⁰⁴ Equivale a 12 respondentes.

²⁰⁵ Equivale a 9 respondentes.

²⁰⁶ Equivale a 21 respondentes.

²⁰⁷ Equivale a 17 respondentes.

²⁰⁸ Equivale a 7 respondentes.

²⁰⁹ Equivale a 3 respondentes.

²¹⁰ R14, R40, R42, R43, R44, R45 e R47.

um aumento no cachê como um fator que faria com que fossem mais criativos, incluindo R43²¹¹, que foi o único a apontar o salário como único motivador para atuar no audiovisual e afirmou que seria mais criativo se ganhasse mais.

Em síntese, o cachê tem, portanto, o potencial de estimular a criatividade, principalmente por criar condições pessoais e de trabalho para que os profissionais se concentrem no projeto, dedicando a ele tempo e energia. O mesmo fator também tem o potencial de inibir a criatividade quando entendido como uma forma de pressão, como foi o caso relatado por Direção 02²¹², ou quando não está combinado com motivadores intrínsecos. A hierarquia rígida e a manutenção do *status quo* foram citados como elementos que interferem nos cachês, principalmente através da grande discrepância entre os salários de profissionais em diferentes funções. Tendo em vista que o salário é utilizado como forma de reconhecimento do profissional, valores muito desiguais podem desestimular a participação do profissional no projeto, por não se sentir valorizado, ou por fortalecer as estruturas de poder criativo na produção, impedindo a participação dos membros da equipe em discussões relevantes. Entende-se como relevante a proposta de Produção 01, que afirma que salários horizontalizados estimulam mais a criatividade do que salários mais altos.

O recurso financeiro disponibilizado para que o profissional execute seu trabalho foi entendido como a dimensão do dinheiro que tem maior potencial de gerar interferência na criatividade. A escassez do recurso pode limitar a produção e impedir que sejam feitas, por exemplo, inovações e escolhas criativas dependentes de recursos tecnológicos não acessíveis ou estrutura cênica custosa, chegando até mesmo a inviabilizar produções. Em contrapartida, a insuficiência de recurso financeiro pode estimular a busca por soluções criativas aos empecilhos impostos pela falta de dinheiro e gerar resultados criativos tanto no processo quanto na narrativa. Entretanto, não é indicado que se estabeleça um orçamento reduzido apenas com o objetivo de estimular a criatividade. O excesso de limitações do orçamento pode exigir muita energia criativa na tentativa de superar os obstáculos e reduzir a energia criativa necessária em outros departamentos. A falta de orçamento também pode gerar estresse e frustração. Foi possível perceber que há um valor mínimo para a realização do projeto, abaixo do qual ele se torna inviável.

²¹¹ R43, diretor de arte, entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual, trabalha na realização de vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeos publicitários, vídeos institucionais fez parte da equipe de produção de mais de 20 obras comerciais.

²¹² Página 176.

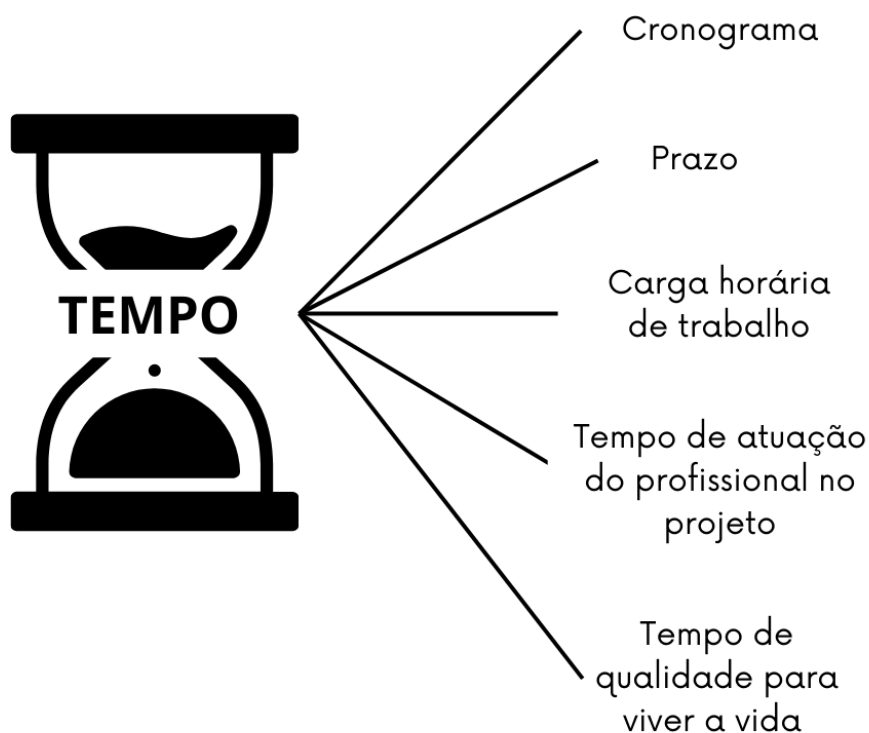
Evidenciou-se que o dinheiro sozinho, em qualquer uma das dimensões citadas, não tem condições de influenciar positivamente a criatividade de um indivíduo sem a existência de motivações extrínsecas e outros elementos.

5.4.2.2 Tempo

Nas Teorias da Criatividade, o tempo foi apresentado como um recurso do ambiente de trabalho entendido como tempo disponível para a execução de uma tarefa. Foi dividido em duas classificações: tempo suficiente, considerado positivo para a criatividade, e pressão de tempo, considerada em grande parte das vezes inibidora da criatividade, exceto quando é uma pressão de tempo na forma de “senso de emergência” (AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989; DE FARIA & ALENCAR, 1996). A criação de pressão de tempo foi definida como uma categoria de comportamento do líder que inibe a criatividade (AMABILE *et al.*, 2004).

O fator tempo foi observado nas falas dos entrevistados a partir de diversos aspectos. Foi citado enquanto 1) tempo para a realização do projeto, ou cronograma, 2) prazo, 3) tempo de atuação do profissional no projeto, 4) carga horária de trabalho, e 5) tempo de qualidade para viver a vida.

Figura 34 - Dimensões do fator tempo na produção audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Produção 03 descreve brevemente a lógica do processo criativo no audiovisual e a sua relação com o tempo.

Para mim, a filmagem acontece como reflexo de tudo o que você conseguiu fazer antes. [...] você precisa de um bom ponto de partida que é um roteiro[...] E uma vez que você teve a ideia, você precisa fazer esse trabalho que é garimpar, garimpar mesmo, assim. **É escrever, voltar, olhar, trocar, dar para algumas pessoas verem.** Então eu acho que este **tempo é um tempo que eu não sei dizer quanto tempo ele leva.** [...] **ele é absolutamente volúvel** e ele depende muito de quem está criando ou de quem está encomendando. Depois tem o **tempo da preparação/ pré-produção** que ali é onde eu acho que muitas vezes a gente erra porque a gente começa essa etapa sem ter a solidez, sem ter a clareza do que que eu quero contar. E daí você passa uma pré-produção inteira e uma preparação inteira garimpando a história ao invés de você estar lapidando ela [...] “esses personagens aqui eu tenho, posso juntar 2 em um para eu poder contar essa história melhor e ter menos vozes?” Isso são coisas que você não devia descobrir na pré, mas muitas vezes acontece porque essas decisões acabam sendo tomadas em função de dinheiro. [...] Esse tipo de coisa são decisões que acontecem na pré e **é muito importante que tenham outros interlocutores porque daí vai ter o diretor de arte, o diretor de foto, o assistente de direção, além do produtor e do diretor, né?** Às vezes você vai ter também uma participação muito importante de pós-produção. [...] Então, eu acho que na pré você vai somando camadas para descobrir a melhor maneira de fazer. E aí depois você chega [...] na montagem que você dá uma polida nesse negócio, sabe? Você dá uma lustrada porque você foi indo em um processo paulatino de construção. [...] Não é uma coisa assim física quântica, construção de foguete, mas eu acho muito importante que a gente consiga tirar de cada uma delas aquilo que é o resultado que a gente busca em cada uma delas. Então, começar uma pré sem um roteiro sólido, sem um conceito muito claro, **é jogar dinheiro fora, é jogar tempo fora.** E aí vai virando um efeito dominó [...] **E eu acho que na filmagem o que você precisa, em termos de tempo, é que as decisões que você tomou antes elas te façam ter mais tempo de qualidade na frente da Câmera, sabe?** [...] Para eu poder fazer quantos takes que eu quiser. Para eu poder fazer quantos planos eu quiser. Para o diretor ter tempo de levar o ator para uma interpretação que ele está buscando. **Para ter esse tempo de qualidade que a gente não tem na vida, sabe, de poder fazer as coisas com algum nível de oxigênio, de fôlego.** [...] Eu acho que o tempo é relativo e o que a gente precisa é entender qual a entrega que cada etapa precisa gerar. (PRODUÇÃO 03)

No trecho, Produção 03 ressalta que o tempo para cada etapa da produção audiovisual é relativo. Comentou durante a entrevista já ter participado de projetos com diferentes tempos de duração. Usou como exemplos um que durou, do desenvolvimento à exibição, um ano e meio e outro que demorou mais de cinco anos para sair do papel. Entretanto, para a produtora, o mais importante é focar para que cada etapa seja concluída da melhor forma possível a fim de que o processo possa fluir sem perda de tempo posterior. Produção 02 relacionou o tempo de cada etapa com o orçamento, que pode fazer com que o tempo seja maior ou menor, e também com prazos que são impostos, como é o caso de entregas de obras contempladas por editais e produções contratadas por canais de TV e/ou plataformas de *streaming*. “Mas, por exemplo, se você vai fazer um filme com uma plataforma de *streaming* que tenha um grande nome, **você vai ter todo o dinheiro do mundo, mas você não vai ter tempo**, porque você vai

ter que trabalhar em cima da agenda de um elenco, em cima do prazo de lançamento da obra” (PRODUÇÃO 02). Para a produtora, o tempo é o principal fator no audiovisual, pois é muito restrito e complexo, envolvendo a disponibilidade de locação, dos profissionais envolvidos e da agenda de grandes empresas, que impacta em altos gastos com marketing.

O desenvolvimento é entendido como a base do processo. Para Roteiro 01, ter um tempo adequado para trabalhar é positivo para sua criatividade, pois assim consegue se programar para fazer análises, escrita livre, releituras e reescritas. Esse processo, para a roteirista, também reflete no resultado final. Roteiro 02 desmistifica o conceito de que sua atuação é apenas escrever as primeiras ideias que tem no ápice de um momento de inspiração. Para ele, este é só o ponto de partida, pois a primeira ideia tem que ser testada, questionada e trabalhada, sendo muitas vezes até descartada, o que também exige tempo.

O processo criativo é um processo de frustrações, né? [...] Depois de muita, muita, muita, muita experiência você vai ficando melhor em ir fazendo um pouco mais, sabe, com um pouco mais de eficiência. Eu te mostro aqui, qualquer roteiro que eu faço tem, sei lá, 30, 40 versões minhas, internas, que eu vou mudar um pouquinho, que eu vou mudando um diálogo, vou mudando uma cena, vou mudando não sei o quê, porque quando você entrega, você tem que entregar o melhor que você conseguiu fazer para a próxima pessoa poder fazer o melhor que ela consegue fazer. (ROTEIRO 02)

Como o audiovisual é um setor colaborativo, o fluxo de trabalho entre os profissionais foi mencionado como um elemento no desenvolvimento que pode influenciar no tempo disponível para a escrita, reescrita e finalização dos roteiros. Conteúdos que já foram comprados por canais e/ou plataformas de *streaming*, por exemplo, precisam ter cada um de seus roteiros aprovados em diversas etapas. Tanto Roteiro 01 quanto Roteiro 02 relataram a importância de um fluxo de devolutivas que respeite os prazos para que o processo seja bem executado e que todos tenham tempo necessário para fazer o melhor trabalho. Quando o volume de trabalho é muito grande, como no caso do desenvolvimento de obras no formato seriado com mais de 10 episódios, e o tempo é reduzido, Roteiro 02 vê a necessidade da introdução de novos membros na equipe de roteiro. “Porque você começa a ter 10 episódios, está reescrevendo 3, escrevendo o primeiro *draft*²¹³ do 8, e o *draft* final do 1, não tem tempo no dia para fazer. Então, eu acho que dependendo do tempo que você tem, e do número de episódios, aí precisa ter uma equipe para fazer” (ROTEIRO 02). O roteirista entende a ampliação da equipe mais no sentido de

²¹³ Rascunho, em tradução livre.

produtividade que permita a exequibilidade da tarefa do que como forma de ampliar a criatividade do resultado final²¹⁴.

Dentro do fator tempo, Roteiro 02 foi defensor do prazo ao ponto de defini-lo como o maior estimulante da sua criatividade²¹⁵.

[...] uma das coisas mais fundamentais para a criatividade é isso, é prazo, *deadline*. Não tem nada que seja mais estimulante para você criar alguma coisa do que você ter uma data de entrega. [...] Você acha soluções. Porque o processo criativo é muito **frustrante e o teu cérebro não quer trabalhar do jeito que precisa**, porque precisa focar muito, o teu cérebro não quer. Assim: “Pra que? Tem tanta coisa pra fazer. Tem tanto programa na televisão para assistir, pra que você vai precisar fazer mais um?”. Assim “Ah, porque você tem que entregar”. “Ah, então tá, né! Vamos nessa!” (ROTEIRO 02).

A frustração e a superação da procrastinação mencionadas por Roteiro 02 fazem parte do processo de pensamento reflexivo, que gera resultados criativos e exige que o indivíduo saia da inércia e lide com a inquietação mental inerente ao processo (DEWEY, 1910, p. 9).

Roteiro 02 considera essencial entender o projeto e suas demandas, porque é preciso que o prazo seja coerente com o que foi proposto. Roteiros de histórias completamente originais e inéditas levam tempo na criação da história, de seus elementos e na compreensão de se o quebra-cabeça está funcionando ou não. Roteiros baseados em livros ou fatos reais podem demandar tempo em etapas de pesquisa e leitura.

Roteiro 01 dialoga com as falas de Roteiro 02. Considera que “[...] ter todo o tempo do mundo não é tão bom assim para a criatividade”, mas ter um tempo muito apertado também não é favorável.

[...] se não tem prazo, não faz, gente. Não. Pelo menos eu e eu acho que a maioria das pessoas com quem eu converso, assim, quando você vai deixando ... Só você pensar no seu projeto pessoal. Você tem a sua vida inteira para fazer as coisas e, tudo bem, umas outras coisas entram na frente e tal..., mas se deixar, vai anos... **Com prazo é mais fácil de você se programar e programar também quanto tempo você tem que se dedicar aquele projeto** e aí ter esse jogo de cintura para poder jogar o prazo um pouquinho para frente ou para trás. (ROTEIRO 01)

²¹⁴ Quando questionados sobre a relação tamanho da equipe e criatividade, a maioria dos entrevistados não acredita que haja uma relação específica entre os fatores. Roteiro 01 supõe uma relação a partir da grande quantidade de roteiristas que estão por trás de séries que considera excepcionais e levanta a hipótese do número de profissionais como um fator que permite que as obras sejam tão criativas, mas não tem uma opinião a partir de sua experiência profissional.

²¹⁵ Roteirista 02, quando questionado sobre o como avalia o tempo disponibilizado para a etapa de roteiro, respondeu: “Olha só, eu acredito muito no poder de *deadline*, sabe? É tipo escrever uma tese. [...] Se deixarem, você leva quantos anos? Mas se você tem que apresentar à banca, não importa, você vai apresentar, né?” (ROTEIRO 02).

Ambos os roteiristas apontaram que o prazo adequado, ao delimitar o tempo, permite que o profissional se organize para executar sua tarefa.

A experiência criativa que Direção 02 escolheu relatar na entrevista envolveu a definição de um prazo.

Então tinha que ser [tomada a decisão de direção] meses antes da cena acontecer.

E daí, a produção falou “[...], você tem que decidir [...] esse final de semana porque senão não vai dar tempo [...] O que vai ser?”. E aí eu me tranquei no meu quarto durante um final de semana [pesquisando tudo do mundo], sabe? E esse foi meu processo criativo: pesquisar tudo que existia. Mas eu acho que de alguma forma eu sabia que [a decisão certa] era [...] a primeira que veio na minha cabeça. [...] tinha que ser. **Mas, daí eu achei que eu tinha que fazer esse exercício de pesquisar tudo que existe para ter certeza [...].** Então, às vezes, o meu processo criativo é um pouco do nada, de repente, assim “Aí, nossa! Tem que ser isso. Por quê? Porque tem que ser! Porque eu quero!”. E aí, de alguma forma eu acho que eu tenho que ficar trabalhando para ter certeza se é isso mesmo para no final falar “Não, era aquilo mesmo. Pensei em todas as outras opções e a primeira ideia que veio na minha cabeça é a melhor”. Às vezes acontece isso. (Direção 02, 2022)

A decisão a ser tomada era uma questão que estava sendo discutida há algum tempo, mas Direção 02 não se decidia. Quando a produção colocou um prazo, ela priorizou a tomada de decisão, se concentrou, mergulhou na pesquisa e entregou a decisão em dois dias, feliz com o resultado. Apesar de a decisão ter sido pela primeira ideia que a diretora tinha tido, foi extremamente importante questionar sua própria ideia inicial, levantar opções e compreender como a decisão fazia sentido dentro da narrativa. Esse processo pode ser observado como as etapas do pensamento reflexivo e inclui características de hesitação e dúvida e o ato de busca ou investigação (DEWEY, 1910, p. 9).

O tempo suficiente para a execução de uma tarefa é uma característica de um ambiente favorável à criatividade e a pressão de tempo de um ambiente inibidor (DE FARIA e ALENCAR, 1996). As entrevistas comprovam que os profissionais do audiovisual também tem suas criatividades positivamente influenciadas pelo por essa configuração do fator tempo. No questionário, 25%²¹⁶ dos respondentes mencionaram que seriam mais criativos se tivessem mais tempo para a realização dos projetos, o que o torna o fator mais citado nas perguntas dissertativas do questionário.

Como os tempos de execução do desenvolvimento são volúveis e dependem de inúmeras variáveis, para os profissionais do setor, em grande parte autônomos, um aspecto importante do prazo dentro da lógica de trabalho no audiovisual, ao redor de projetos, é o tipo de contrato. Roteiro 01 introduziu essa preocupação durante sua entrevista. Os contratos de

²¹⁶ R4, R7, R15, R17, R19, R20, R31, R32, R36, R39, R40, R41.

trabalho podem ser por entrega ou por tempo determinado. A roteirista apresenta a diferença entre os dois modelos. No caso do contrato baseado em entregas, sem delimitação de tempo de duração, “o prazo fica meio que na sua mão [...] se você quiser estender o prazo é você que tem que fazer as suas contas se aquilo vai caber no seu orçamento. Do tipo, você vai ganhar x para esse projeto e você quer diluir ele em quantos meses do seu trabalho, né?” (ROTEIRO 01). Nesse modelo, também há o risco de ser necessária a extensão de prazo por motivos que não estão relacionados ao profissional contratado, o que pode gerar conflito com outros projetos ou torná-lo financeiramente inviável. O profissional precisa fazer o cálculo de quanto tempo vai levar para executar o trabalho e quanto está ganhando e isso “determina muito se o prazo é legal, se o prazo não é legal” (ROTEIRO 01).

Já quando o contrato é por tempo, finalizado o período definido, independente do seu resultado, o profissional pode negociar um novo contrato ou seguir para o próximo projeto. Roteiro 01 prefere o contrato por período, pois reduz a chance de atraso das devolutivas e “você trabalha muito mais fechado nos prazos que você tem que entregar aquilo naqueles meses de contrato que você tem” (ROTEIRO 01). Para a criatividade, a diferença dos contratos pode impactar no ganho do profissional e na geração de condições de vida, do tempo e qualidade de dedicação. Em ambos os casos são necessários transparência e respeito aos acordos, que foram apontados como características da liderança favoráveis à criatividade.

O roteiro é uma etapa que passa por diversos processos de criação, escrita, revisão, reescrita e validação, com profissionais da equipe de produção, como direção e produção, e inclui também, muitas vezes, representantes do canal ou plataforma de *streaming* que comprou a obra. Esse pode ser um dos motivos pelos quais ambos os profissionais do roteiro optaram por falar sobre o prazo. “[...] o processo é muito exigente [...] então você tem que ser eficiente, sabe? Tem que respeitar o tempo dos outros. Então isso, para mim, é uma coisa incrivelmente importante” (ROTEIRO 02).

Produção 03 destacou que o tempo disponível para se aprofundar no projeto é essencial para a criatividade. “Vou ter 5 semanas, 6 semanas de pré-produção, eu posso ler o roteiro quando ele está em uma versão 1 ou numa versão 2 para trazer *inputs* que sejam incorporados nas próximas fases de escritura? Isso sim faz diferença na criatividade” (PRODUÇÃO 03). Entende que isso não vale apenas para ela na função de produção e também envolve o que chama de “*timing* de entrada” de cada profissional no processo de produção.

Se você trazer o profissional com o tempo hábil de mergulho, digamos assim, de estudo, sabe, se ele chegar com o tempo suficiente para se preparar e não só para executar, **com certeza a gente vai estar ajudando ele a ser mais criativo.** O que eu

quero dizer com isso? Chegar num momento onde ele tem o tempo de ler o roteiro, de debater conceitos, eu acho que essa fase, assim, de criação de conceito, criação de linguagem, que antecede a execução, ela é muito importante para a criatividade. (PRODUÇÃO 03)

No questionário, R26²¹⁷, R42²¹⁸ e R48²¹⁹ relataram que seriam mais criativos se pudessem participar mais da pré-produção e concepção das obras.

Tanto Produção 01 quanto Direção 02 também pontuaram que quanto mais cedo entram no projeto, mais criativas se sentem. Direção 02 relatou uma situação em que foi chamada apenas na etapa de execução e outra em que entrou na etapa de concepção da obra.

[...] pra mim isso é muito difícil porque eu me sinto um pouco **refém das escolhas dos outros [quando entre no projeto para a execução]**. Mas não só para uma coisa de autoria. Claro, eu gosto mais de ter mais autoria, mas porque, às vezes, eu não sei por que aquelas decisões foram tomadas, sabe? Tipo “Ah, vai ser vermelho”. Então tá, vai ser vermelho. “Mas esse vermelho por quê? Por que vermelho é da guerra? Por que o vermelho é de paixão?”. “Ah, não, é porque vermelho dá contraste com tal coisa...”. Então, “Ah, mas se é só porque dá o contraste com tal outra coisa, então poderia ser verde, sabe?”. Só que como eu não participei do processo, eu fico... eu só recebo que é vermelho. Então é vermelho “Então vamos para a paixão e tal...” “Ah, mas é por isso.” **Eu sinto que eu fico tentando correr atrás de uma ideia que eu não estava lá quando foi feita, sabe?** E aí, tudo bem, a gente faz, o trabalho fica bom e é um aprendizado também. [...] nessa última vez²²⁰ [...] me chamaram para fazer parte *desde o começo*. Então, tipo era uma página em branco, praticamente. [...] e aí eu me senti mais confortável, não só mais confortável, mas mais realizada mesmo porque tipo assim “Ah, então é esse o desafio? O desafio é esse? Ah, então e se a gente fizesse tal coisa...”. Aí eu vou... Essa coisa do “me divertir” que eu falei [...] e se precisar mudar alguma coisa, por um qualquer, questão de dinheiro ou “Ah, pensando bem não faz tanto sentido tal coisa”, eu me sinto muito mais apta a mudar alguma ideia que eu que fiz, né? Porque daí eu sei eu sei por que que as coisas estão lá. (DIREÇÃO 02).

Entretanto, isso não quer dizer que todas as funções têm que estar presentes logo no início. Produção 03 entende que o ideal é que produção, direção e roteiro colaborem desde o início do projeto, no desenvolvimento. Em um segundo momento, são introduzidos os profissionais que têm foco no planejamento para fazer o diagnóstico do projeto, como o assistente de direção e o produtor executivo, por exemplo. A partir daí, é preciso identificar as especificidades da produção e trazer profissionais que tenham a capacidade de resolver os

²¹⁷ Diretor de fotografia que atua na realização de séries e programas para TV e/ou serviços de *streaming* pago, vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeos publicitários, e fez parte da equipe de 4 a 10 obras comerciais.

²¹⁸ Roteirista, entre 3 e 5 anos de atuação no audiovisual, trabalha com curtas-metragens e vídeos publicitários e fez parte de 1 a 3 equipes de produção de obras comerciais.

²¹⁹ Operador de câmera, que atua entre 10 e 20 anos no audiovisual, trabalha com vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.), vídeo de cobertura de eventos sociais, vídeos Institucionais e fez parte da equipe de 1 a 3 obras comerciais.

²²⁰ Todos os termos em itálico são substituições da autora para termos e nomes citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

desafios impostos pelo projeto. Definido o processo ideal de Produção 03, fica compreensível a ampliação do sentimento de criatividade de Produção 01 e Direção 02 quando incluídas no processo inicial de discussões conceituais do projeto, já que executam funções centrais de poder criativo. O “*timing* de entrada” adequado também otimiza a produção e evita desperdício de orçamento e tempo.

Porque ajustes sempre vão ter no meio do caminho até você conseguir filmar. A questão é que **às vezes você descobre que o ajuste é lixar uma unha, às vezes é amputar um braço.** E o *timing* tem tudo a ver com isso, você pode até descobrir que você tem um p*** ajuste para fazer, que tem que amputar o braço, só que isso tem que ser quando você está escrevendo ainda, quando você não colocou um monte de gente já para dentro, quando você já não gastou um monte de dinheiro. (PRODUÇÃO 03)

Assim, algumas funções só são integradas ao projeto quando questões centrais já foram definidas. Porém, para que isso não seja um inibidor da criatividade, é preciso facilitar o acesso às informações, contextualizar os profissionais acerca das escolhas conceituais e estabelecer um espaço de comunicação aberta, elementos indicados pelos entrevistados como presentes em um ambiente favorável à criatividade. A percepção dos profissionais sobre a função de sua criatividade no projeto também se torna importante, principalmente para encontrar formas de serem criativos a partir do que já foi definido. Como defende Direção 02, “Mas aí [...] você é criativo naquilo que me cabe. Tipo, ‘Então tá, eu não decidi quais são os atores, mas os atores são esses, então sendo assim o que eu vou inventar aqui de decupagem, de linguagem, de ritmo ou de *mise en scène*, sabe?’”.

O tempo adequado para a execução das tarefas e a entrada do profissional no projeto em momento oportuno, a tempo de fazer suas contribuições criativas, foram apontados como estimulantes à criatividade. Contudo, Produção 03 faz uma observação sobre o atual mercado do audiovisual no Brasil, a sua interferência no tempo dos projetos e suas consequências para a criatividade.

A gente sempre falou muito e trocou muito. Muitas ideias e leituras de roteiro e críticas em questões que a gente discordava, sem muito pudor assim, sabe, de uma forma respeitosa, óbvio, mas sem medo de estar falando uma coisa errada ou de estar ofendendo alguém. E isso é uma coisa que ela vem muito para mim desse momento da retomada do cinema²²¹, quando ninguém sabia exatamente nada. Hoje em dia, se você parar para olhar como se dão os diálogos, as interlocuções dentro de uma equipe, eu acho que a gente já perdeu muito disso, assim. **Eu acho que o volume e a**

²²¹ A entrevistada refere-se ao período do “Cinema da Retomada”. A expressão designa as produções cinematográficas realizadas entre 1995 e 2002 com apoio de leis de incentivo como a Lei nº 8.685 de 1993 (Lei do Audiovisual) e a Lei nº 8.313 1991 (Lei Rouanet), além de leis estaduais e municipais (BORGES, 2007).

velocidade que a gente tem de produzir hoje em dia, ele não permite que esses diálogos se estabeleçam. Ele não permite que o tempo, que eu estava falando antes, seja usado, assim, sabe? Não tem mais tempo. A gente está correndo muito atrás. Toda hora tem que estar fazendo alguma coisa. A escala das coisas aumentou. (PRODUÇÃO 03)

A troca, o diálogo e o fato de ser ouvido foram fatores citados como mais relevantes para que os profissionais se sintam criativos em um ambiente de trabalho. Ou seja, a grande demanda de produções reduz o tempo disponível para os diálogos, o que, consequentemente, inibe o potencial criativo do profissional. Entretanto, a partir da análise dos questionários é possível afirmar que para ser criativo o profissional precisa ser ouvido, mas nem todo profissional que é ouvido se sente criativo.

Outra perspectiva de tempo que foi discutida nas entrevistas foi a carga horária de trabalho no audiovisual. Uma jornada extensa de trabalho deu indícios de ser um inibidor da criatividade em todas as etapas da produção.

Assim, se você está numa sala [de roteiristas] que são muitas horas de trabalho, tudo bem que **no começo vai fluir, mas eu acho que vai ter uma hora que não vai mais fluir. Você vai ficar mais reclamando do tempo que você está ali do que pensando em soluções...** Ou então você está até pensando em soluções para sair logo dali, mas aquilo vai te prender tanto... Eu, para mim, é isso. Assim, se as condições de trabalho não são muito favoráveis é pior pro projeto. Então, assim, se você, sei lá, tem que trabalhar 12, 14 horas numa coisa, para mim, assim, no dia seguinte vai ser **“Caramba, eu vou ter que ficar mais 12, 14 horas assim? Quando que eu vou ter minha vida?”**, né? Então, eu acho que isso atrapalha. (ROTEIRO 01)

Roteiro 01 comenta sobre o quanto do tempo de trabalho vai ser realmente dedicado ao encontro de soluções criativas em longas jornadas de trabalho dentro da sala de roteiristas.

A duração das diárias em set de filmagem é o que gera mais discussão em relação à jornada de trabalho no audiovisual. No Brasil, o trabalho dos profissionais envolvidos no setor audiovisual é regulamentado pela Lei nº 6.533, de 24 de maio de 1978²²² e pelas normas da legislação do trabalho (Decreto-Lei nº 5.452 de 1943). Além das leis, a atividade dos profissionais sindicalizados também é regida por convenções dos trabalhadores dessa indústria. Os sindicatos apresentam relevante papel na questão da regulamentação do trabalho e de outras diretrizes para o setor cultural, em especial para o audiovisual (BULLONI, 2016;

²²² Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Artistas e de técnico em Espetáculos de Diversões, e dá outras providências.” (Brasil, 1978). A lei considera, “I - Artista, o profissional que cria, interpreta ou executa obra de caráter cultural de qualquer natureza, para efeito de exibição ou divulgação pública, através de meios de comunicação de massa ou em locais onde se realizam espetáculos de diversão pública; II - Técnico em Espetáculos de Diversões, o profissional que, mesmo em caráter auxiliar, participa, individualmente ou em grupo, de atividade profissional ligada diretamente à elaboração, registro, apresentação ou conservação de programas, espetáculos e produções.” (Brasil, 1978)

NORMANHA, 2020). O Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Cinematográfica e do Audiovisual de SP, PR, RS, MT, MS, GO, TO e DF (SINDCINE) desenvolve bienalmente um documento que reúne diretrizes para o setor, denominado Convenção Coletiva de Trabalho. A que está em vigência é a Convenção Coletiva de Trabalho 2021-2023²²³. Define-se que, para todas as modalidades de contratação²²⁴, a jornada de trabalho deve ser de 8 horas de duração, limitada a 44 horas semanais, com adicional para horas extras de 50 a 100%. Segundo a Convenção, devem ser asseguradas 12 horas entre jornadas consecutivas e folgas aos domingos pelo menos uma vez por mês. Apesar das definições da Convenção e das leis que regem o trabalho no audiovisual, é um consenso dentro do setor no Brasil a prática de diárias de 12 horas²²⁵ em set de filmagem.

O set dura 12 horas, esse é o combinado. Isso também é uma coisa que eu levo muito a sério, assim, eu não passo o horário. 10 minutos, 15 minutos de vez em quando, a gente precisa, mas assim eu não sou uma diretora que vou estourar 1 hora. **Eu acho que tem um pacto com a equipe que eu procuro respeitar sempre.** (DIREÇÃO 03)

Direção 03 preocupa-se em respeitar a duração da diária, assim como Direção 02, que coloca as 12 horas de diária como algo dado. As duas profissionais da direção não comentaram a relação entre a jornada de trabalho e a criatividade. Produção 01, Produção 02 e Direção 01 defendem que pessoas descansadas são mais criativas e buscam algumas alternativas para criar condições que permitam que os profissionais possam ter qualidade de vida.

Produção 01 tem o cuidado de organizar as doze horas para que a diária de nenhum profissional exceda a duração.

Mas nas 12 horas eu incluo os dois deslocamentos. Tanto a ida quanto a volta. [...] Se o primeiro motorista saiu às cinco da manhã, às cinco da tarde ele tem que estar em casa. Por que o motorista vai trabalhar 14 horas? [...] E você vê que faz absolutamente toda a diferença um transporte que está incluso nas 12 horas, ou seja, a gente tem 10 horas pra montar, filmar e desproduzir. Isso, por exemplo, é incrível

²²³ Documento disponível em: <<http://www.sindcine.com.br/Store/Arquivos/cct-2021-2023-site.pdf>>.

²²⁴ A Convenção divide as delimitações a partir da distinção das naturezas dos contratos de trabalho: empregados com contrato de trabalho por prazo indeterminado, determinado e intermitente; trabalhadores temporários, eventuais, autônomos, terceirizados e prestadores de serviço sem vínculo empregatício.

²²⁵ O Sindcine, em parceria com diversas associações de profissionais, encabeça uma negociação com o Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo (Siaesp) pela redução da jornada para 10 horas. A campanha é denominada #JornadaJusta nas mídias sociais. Até setembro de 2022, os sindicatos não entraram em um acordo. As empresas contratantes justificam não ser um momento oportuno para tal mudança, devido à grande demanda de produções e a possibilidade de o Brasil apresentar elevados custos de produção, fazendo com que filmagens sejam transferidas para outros países da América Latina, gerando redução nas vagas de emprego.

para a equipe de Platô, que não precisa sair antes para o *catering*²²⁶. **Por que senão, fica todo mundo trabalhando 14 horas.** (PRODUÇÃO 01)

O tempo de deslocamento é um ponto de atenção de Direção 01, ao lado do tempo de duração da diária e a qualidade de vida dos profissionais. Tanto Direção 01 quanto Produção 01 ressaltaram a dificuldade de deslocamento nas grandes cidades como um ponto a ser considerado na hora da produção. “Eu odeio fazer filme em São Paulo porque qualquer deslocamento é muito deslocamento. **Eu acho que é muito importante fazer cada vez mais filmes no interior, que as pessoas consigam dormir bem, acordar e ter um deslocamento curto para outro lugar**” (DIREÇÃO 01).

Ao descreverem experiências em que se sentiram muito criativos, tanto Produção 01 quanto Direção 01 mencionaram a carga horária de trabalho. “[...] tinha dia que a gente filmava 6 horas e pouco. Tinha dias que a gente filmava 10 e estava OK” (PRODUÇÃO 01). Para Produção 01, o ideal é fazer todas as semanas 5 dias de trabalho e 2 folgas, em diárias de 10 horas. Direção 01 tem uma posição similar. Relatou que no seu primeiro longa-metragem cometeu diversos erros que impactaram no processo criativo, entre eles, jornadas extensas de trabalho.

Eu acho que a qualidade de vida da equipe está acima do filme. Eu tenho que pensar nisso. No *primeiro longa-metragem*²²⁷ que a gente fazia 12 horas, assim, contados, acho que a gente chegou a 13. No *último longa-metragem* eu consegui fazer um set que era de 19 diárias eu fiz em 18. A gente fez a maioria das diárias de 10 horas, não de 12. Teve diária de 6 e diária de 8 horas. **Então eu repensei estratégia de produção.** (DIREÇÃO 01)

Direção 01 compartilhou na entrevista sua percepção quanto à atual jornada de trabalho no audiovisual e o processo de exaustão dos profissionais.

Impacta muito [a manifestação da criatividade dos profissionais]! Tanto que as condições de trabalho ficaram cada vez piores depois... com a pandemia, né? Porque não melhoraram os direitos dos técnicos. Tipo, produtor de objetos trabalha em condições péssimas hoje em dia. A galera trabalha 12, 14 horas... **Eu tenho vários amigos que sempre falam em desistir de fazer cinema, que não aguentam mais.** Pessoas estão estressadas, deprimidas... porque o cinema hegemônico ele deprime, estressa os trabalhadores. [...] Meu sócio é assistente de direção. [...] **Ele não tem vida, velho.** Eu mal consigo falar com ele. Ele não consegue tocar nenhum projeto da produtora. Várias vezes **ele não participa porque ele ganha muito dinheiro trabalhando nessas séries, mas, assim, a vida dele é tomada como assistente de direção quase 24 horas por dia.** Só que ele gosta. Agora tem pessoas que realmente

²²⁶ Refeição, em tradução livre.

²²⁷ Todos os termos em itálico são substituições da autora para termos citados pelos entrevistados com o intuito de preservar o anonimato.

estão deprimidas e que querem desistir, mas ao mesmo tempo depois que você está a 5, 10 anos na carreira você fala “Putz! O que eu vou fazer?”. Então eu prezo por um outro tipo de cinema. (DIREÇÃO 01)

No questionário, essa frustração foi apresentada pela diretora R35²²⁸ que disse “No começo da minha carreira [o que me motivava] era a paixão que tinha pela área. Hoje em dia [sou motivada] pela longa trajetória que tenho e pela dificuldade de mudar de área. Sinto que não sei fazer outra coisa e já investi muito”. Foi possível deduzir que um dos fatores da frustração da respondente foi o tempo, principalmente a jornada de trabalho a partir de sua afirmação de que “seria mais criativa se o audiovisual funcionasse em um ritmo mais próximo dos outros mercados, respeitando a vida pessoal dos trabalhadores” (R35).

O tempo enquanto carga horária de trabalho é entendido como um fator capaz de impactar na qualidade de vida do trabalhador e quanto menos preocupações relacionadas à sua condição de vida, mais energia e atenção poderá dedicar ao projeto e, consequentemente, terá seu potencial criativo ampliado.

Outro aspecto do tempo observado com frequência nas respostas foi a disponibilidade dos profissionais para se dedicarem a outras coisas que não seu trabalho, que é diretamente impactado pela jornada de trabalho, necessidade financeira e a grande demanda do setor. Quando questionados sobre o que estimula suas criatividade, grande parte dos entrevistados comentou sobre vivenciar novas experiências e consumir arte.

[...] ajudam a minha criatividade coisas meio constantes da vida: **assistir filmes e séries e ter referências, ir a museus, teatros, espetáculos de dança, assim, cultura, enfim. Ver outras expressões de arte** para você... Assim, não sei como, mas a gente faz às ligações... às vezes elas veem quando você menos espera. Então, “Ah, eu vou nessa exposição de arte porque isso vai me ajudar em uma coisa específica” Não! Eu vou porque, sei lá, eu vou ver o que que tem lá e às vezes é um negócio que vai me fazer ver as coisas de outra forma. (ROTEIRO 01)

Direção 02 descreveu como entende que funciona a criação de repertório pelos profissionais criativos.

Às vezes, a gente que é artista fica meio trabalhando o dia inteiro, todo tempo da vida... está lá se inspirando, está lá pensando... Eu sinto isso, que o tempo inteiro eu estou sempre com, tipo... **O meu HD assim está em segundo plano pensando as coisas, sabe, e guardando informação**, assim falando: “Hum, isso é legal! Hum, isso é legal!” (DIREÇÃO 02).

²²⁸ Diretora entre 10 e 20 anos de atuação no audiovisual, trabalha com séries e programas para TV e/ou serviços de *streaming* pagos e já participou da equipe de mais de 20 obras comerciais.

A diretora compartilhou uma situação criativa específica em que seu repertório, construído em um momento de lazer e apreciação de outra linguagem artística, permitiu que encontrasse a melhor solução para uma questão de produção anos depois. Enquanto vivia a experiência, ela já reconhecia o potencial daquela expressão artística influenciar seu trabalho no futuro. “‘Isso é a coisa mais incrível que eu já vi na minha vida!’ E guardei lá. Tipo: ‘Isso é incrível. Se um dia eu quiser fazer uma coisa incrível, eu vou chamar essas pessoas que são incríveis!’, sabe?” (DIREÇÃO 02).

Para Produção 03 trata-se de ter tempo para vivenciar coisas novas e construir o seu repertório e a problemática não está apenas no setor audiovisual, mas no sistema capitalista de alta produtividade.

E aí eu acho que é uma coisa muito maior, que vai além do cinema, que tem a ver com o sistema que a gente vive que é o sistema capitalista da alta produtividade, alta performance, na sua máxima potência, sabe? A sociedade do cansaço. **Você não ter tempo para nada não te deixa ser criativo porque você não tem repertório.** Você não consegue mais parar para ler um livro. Você não consegue ir numa exposição. Você está o tempo inteiro pressionado porque você tem milhões de coisas para fazer. Você tem que estar ali, acompanhando as redes, vendo o que as pessoas estão falando, cuidar do seu filho, do seu jantar, do seu trabalho e está sempre sendo uma usina geradora de lucro, geradora de proposta, geradora de projeto, geradora de sucesso. E eu sinto isso hoje em dia, assim. Quando eu comparo quando eu comecei, anos 1990, para 2022, cara é uma massificação assim... [...] cada dia que tu consegue viver, fala: “Nossa, eu tirei esse tanto aqui na minha frente hoje. Beleza! Vamos lá!”. Então, eu acho que tem uma coisa que é muito maior do que a atividade em si, sabe? **É conseguir ter tempo, ter um espaço livre no HD para ir absorvendo coisas.** (PRODUÇÃO 03)

No questionário, 2²²⁹ respondentes se referiram ao tempo enquanto disponibilidade dos profissionais para se dedicarem a outras coisas que não seu trabalho. R46 destacou que seria mais criativo se tivesse mais tempo de ócio.

Conclui-se, portanto, que ter tempo adequado para a realização das tarefas é favorável para a criatividade, sobretudo por ser um fenômeno que exige muita entrega do profissional, comprometimento, reflexão, questionamento e validação. Nos *frameworks* de pensamento reflexivo (DEWEY, 1910) e de processo criativo (WALLAS, 1926; KNELLER, 1971; AMABILE, 1983; CSIKSZENTMIHALYI, 1996) é possível observar as etapas necessárias para a geração de uma resposta criativa. É importante que cada etapa produza os resultados esperados para que seja reduzido o risco de insucesso no final do *framework*. As ideias precisam de tempo para amadurecerem e se comprovarem como as melhores soluções para o problema

²²⁹ R35 e R46.

proposto. No audiovisual, a falta de tempo para a elaboração dos produtos resultantes de cada fase pode gerar atrasos e maiores gastos.

O prazo também foi apontado como sendo positivo para a criatividade, sob o argumento de ele gerar a delimitação de uma entrega, colocando a atividade em prioridade, facilitando o foco e comprometimento com a atividade e impedindo a procrastinação.

O tempo de participação do profissional no projeto mostrou ter influência sobre a criatividade. Destaque foi dado ao “*timing* de entrada” na equipe com tempo hábil para que possa fazer contribuições que serão incorporadas no projeto. A entrada tardia foi apresentada como um possível inibidor à criatividade, mas que pode ser minimizado com a contextualização do profissional acerca do projeto e as decisões e a concessão de acesso fácil às informações necessárias.

A carga horária excessiva foi entendida pelos entrevistados e respondentes como inibidora da criatividade, ao passo que a carga horária adequada foi vista como um estimulante, através da garantia do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores. A carga horária adequada se conecta com o aspecto de tempo de qualidade para viver a vida, essencial também para que os profissionais possam ter ócio e tempo para lazer, que são possíveis fontes de inspiração, como é o caso de idas ao cinema e o contato com outras linguagens artísticas.

5.4.2.3 Equipe

[...] acho que a primeira coisa que [...] **você entende é que [audiovisual] depende de muita gente. A gente precisa juntar muitas pessoas diferentes e complementares para poder fazer um filme**, mesmo que eles sejam curtas super 8 (PRODUÇÃO 03).

Como pode ser observado no capítulo Setor Audiovisual, produzir uma obra audiovisual exige, com frequência, a formação de uma equipe de profissionais com conhecimentos complementares que trabalhem colaborativamente. A equipe foi apontada pelos entrevistados como um elemento que tem potencial de influenciar a criatividade, principalmente por possibilitar trocas entre os envolvidos no projeto.

A relação com os colegas de trabalho foi apontada pelos entrevistados como sendo sempre²³⁰ ou quase sempre²³¹ condicionante para a manifestação de sua criatividade. No

²³⁰ Produção 01, Produção 02, Produção 03, Direção 01, Direção 02, Direção 03 e Roteiro 02.

²³¹ Roteiro 01.

questionário da entrevista estruturada, 79%²³² dos profissionais afirmaram que a relação com os colegas influencia as suas criatividade sempre ou quase sempre.

No questionário, 8 respondentes²³³ indicaram a equipe, trabalhar colaborativamente com outros profissionais e conhecer pessoas novas como parte de suas motivações para atuar no setor audiovisual.

A maioria dos entrevistados da entrevista em profundidade²³⁴ citou a equipe e sua importância voluntariamente, antes do fator ter sido introduzido na entrevista pela pesquisadora. A equipe foi elencada por Roteiro 01, Roteiro 02, Direção 03 e Produção 03 como um elemento que motiva a escolha por um projeto.

Diversas vezes durante a entrevista, Direção 03 relacionou a sua criatividade com o que chamou de “parceiros criativos”. “Acho que a segunda busca é, critério assim, são os parceiros criativos. Quem é o elenco desse projeto? Quem é o produtor desse projeto? Com quem eu vou trocar ao longo do processo?” DIREÇÃO 03). Roteiro 01 também utiliza a equipe de trabalho como critério de seleção.

[...] outra questão também que talvez me faria decidir por um projeto ou outro seria equipe [...] se é uma pessoa que eu já trabalhei e gostei. Talvez pague menos, mas eu talvez vá trabalhar com ela porque o jeito que a gente trabalhou foi muito legal, então eu faria de novo. Então acho que as pessoas com quem eu trabalho também definem muito o que eu vou fazer. (ROTEIRO 01)

Produção 03 comentou sobre a formação de equipe e o fato de se criarem conexões que culminam no que chama de “panela”.

[...] também tem uma questão de turma. Assim, o cinema, para o bem e para o mal, ele é uma coisa que é **muito uma panela**. Então você vai se identificando com pessoas “**Ai, eu confio naquele diretor.**” “Ai, eu confio naquele produtor”. “Ai, eu confio naquele fotógrafo”. E aí você vai indo um pouco por um caminho de identificação. É um que puxa o outro, sabe? Porque isso também vai te dando **pistas de qual é o nível de excelência** que aquela obra vai sair lá na frente, sabe? Você sabe assim “Ah, eu sei que esse cara, essa mulher, essa pessoa, é sensível, faz um trabalho bacana. [...] Então, eu diria que **tem um pouco as influências da equipe, assim, das companhias [...] quem está naquele projeto** [...] (PRODUÇÃO 03).

Os trechos das entrevistas tanto de Roteiro 01 quanto de Produção 03 confirmam a teoria, que aponta que o sucesso de uma colaboração de uma equipe aumenta a possibilidade da configuração se repetir em projetos futuros. Direção 03 fala do grupo que construiu durante os anos de profissão e com quem trabalha com frequência.

²³² 23 responderam sempre e 16, quase sempre. 10 responderam às vezes. 1 respondeu quase nunca.

²³³ R1, R3, R10, R14, R19, R30, R36, R42.

²³⁴ Roteiro 01, Produção 01, Produção 02, Produção 03, Direção 01 e Direção 03.

[...] tem alguns parceiros que eu trabalho há muitos anos. Assim, eu brinco que a gente é uma companhia de cinema porque a gente está sempre junto. Eu acho que **essas parcerias são muito sagradas e preciosas**, sabe? Pessoas em quem eu confio, em quem eu... E eu acho que a gente **vive uma sensação de crescer junto de evoluir a cada projeto. A cada filme** a gente vê que a gente tem uma coisa nova para trazer um para o outro (DIREÇÃO 03).

Direção 01 também opta por trabalhar com profissionais com quem já teve experiências profissionais positivas, o que o levou a criar um grupo em que confia.

[Chamo para trabalhar nos meus filmes] sobretudo amigos que conhecem a forma como eu trabalho e com quem já trabalhei. Eu **tento manter mais ou menos a mesma equipe**. Tenho, tipo, 2 ou 3 pessoas de confiança em cada chefia de equipe. São pessoas que eu sei que **a gente não vai brigar no set, que mesmo que a gente pense diferente, vai haver um diálogo**. Que vão levar o filme para frente, que são entusiasmadas. Gostam de ver os projetos. Então eu mando o roteiro. [...] Às vezes tem alguém que fala “Putz! Esse roteiro não é para mim.”. Aí eu falo com outra pessoa, sabe? Isso é importante também. Se você chega, você leu o roteiro “Hum, não, não gosto”. Se você não gosta, não tem interesse, então não tem por que tá aí. Esse é o caso. (DIREÇÃO 01)

A admiração é um fator que Direção 02 considera ao escalar sua equipe. “Uma admiração e ao mesmo tempo **uma vontade de trocar**, sabe?! **Quero ver de perto essa pessoa trabalhando** [...]” (DIREÇÃO 02). Produção 02 considera que foi a equipe que permitiu que ela tivesse um resultado excepcional na produção da obra de uma das experiências em que se sentiu mais criativa. “[...] uma equipe incrível e eu acho que todo mundo [esteve] muito dedicado a fazer aquilo dar certo dentro das nossas condições limitadoras [de orçamento e tempo]” (PRODUÇÃO 02).

Os entrevistados apontaram o alinhamento da equipe como fator necessário para que a criatividade dos profissionais possa se manifestar. Roteiro 02 ressalta:

Criativamente, acho muito importante estar alinhado com as pessoas que estão no projeto também. Então, depende se é um projeto que eu estou iniciando ou se é um projeto que alguém me chama. Quando é um projeto que alguém me chama eu acho importante, muito importante, falar assim “**olha, gente, a história que eu vejo é essa. É essa a história que vocês querem contar?** Porque se não for, melhor a gente nem começar...”. Assim, é claro que a gente tem muita discussão, o **processo é muito colaborativo, mas você tem que querer fazer algo sobre a mesma coisa, né?** Quando a discussão é sobre como executar, ela é simples. Quer dizer, às vezes, não necessariamente, mas ela é mais simples. Quando o objetivo é o mesmo é só uma discussão de “vamos fazer desse jeito ou vamos fazer daquele jeito?”. É mais complicado [...] mais difícil de resolver, quando você quer fazer um filme sobre A e o outro quer fazer um filme sobre B. E aí, você nunca vai conseguir... quer dizer, nunca diga nunca, né, **mas é mais complicado conciliar duas visões completamente diferentes, né?** Legítimas! Legítimas! O problema aqui é... então você tem que saber quem que tem controle do projeto. Você está trabalhando para algo? Ou se você está construindo algo que você tem mais controle para onde vai? Aí você tem que pensar

“Ah, não, espera aí. Eu vou trazer parceiros que vão querer fazer uma coisa também”. (ROTEIRO 02).

O alinhamento deve ser realizado desde o início do projeto, mas deve se manter durante toda sua realização para que os profissionais se sintam criativos. Produção 01 comenta uma situação em que precisou desistir porque o projeto começou a tomar caminhos diferentes dos estabelecidos no começo. Segundo ela, houve problemas na comunicação durante o desenvolvimento do conceito do filme.

Parte-se de uma ideia em comum e durante o desenvolver do projeto você vê que é outra coisa. Que não é o que vocês começaram juntos. E aí... enfim. Ou a direção não se sente mais apta comigo, ou eu não me sinto apta a fazer desse filme, que não era o filme que eu estava planejando, e a gente se separa de boa, sem grandes dramas. Mas já aconteceu em 3, 4 projetos de... **“Olha, acho que a gente está indo por caminhos muito diferentes.”**. Um eu percebi em um *pitching*²³⁵. Meu *pitching* foi uma coisa e o da diretora foi outro [...] aí, na volta a gente falou: **“Olha, acho que a gente está pensando dois filmes muito diferentes”** e desistimos. (PRODUÇÃO 01).

Em diálogo com os trechos de Roteiro 02 e Produção 01, Produção 03 indica a contextualização do profissional em relação ao projeto e as escolhas que foram tomadas como tendo influência positiva na criatividade dele.

[...] **quanto mais contexto elas [pessoas que trabalham no projeto] têm sobre o projeto, mais criativas elas podem ser**²³⁶. Ou seja, tu não chega lá porque tu precisa entregar alguma coisa apenas. Tu chega lá no momento que tu **entende o que é que tu está fazendo**. Eu acho que ter contexto é um vetor bastante importante para a gente **poder ser criativo nas contribuições**, sabe? Além de ter espaço para isso obviamente, de **ter escuta**, né? [...] Uma vez eu estava contratando uma pessoa que me disse assim “Aí, eu gosto de conversar com você porque você explica a filosofia do projeto”. E pra mim tem a ver com isso, entendeu? O que eu acho que está acontecendo hoje em dia que é meio assim limitador da nossa criatividade é que tem muita demanda então você não tem nenhum interesse em saber muito sobre a filosofia daquele projeto ou o contexto daquele desafio. (PRODUÇÃO 03)

O alinhamento relaciona-se com os fatores da construção de uma unidade, a comunicação e o acesso às informações, definidos pela teoria como favoráveis à criatividade no ambiente (DE FARIA e ALENCAR, 1996; AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989).

A grande demanda atual do setor foi apresentada como um potencial inibidor da criatividade por Produção 03 e também por Direção 04²³⁷.

²³⁵ *Pitching* em uma apresentação clara, rápida e convincente de um projeto com objetivo de venda. Disponível em: <<https://institutodecinema.com.br/mais/conteudo/voce-sabe-o-que-e-pitching>>.

²³⁶ Todos dos grifos da citação foram realizados pela autora.

²³⁷ “A gente está vivendo um momento no audiovisual no Brasil muito difícil. Se a gente for olhar as políticas públicas e tudo isso, tudo o que a gente não está tendo, mas ao mesmo tempo tem uma coisa com os streamings, superaquecido e tal. E por ter muita coisa sendo produzida, às vezes tem uma

As trocas e os diálogos foram citados por todos os entrevistados, que destacaram estes fatores como fundamentais para a manifestação de suas criatividade. O relato de Roteiro 02 reflete a visão dos entrevistados em relação a esse fator.

Então, **o que eu gosto muito**, do que me **dá prazer**, né, num processo criativo é isso, **é você ter um time com quem está trabalhando**... Você trabalhar com pessoas que estão todos estão adicionando ao projeto, sabe? Então, assim, **eu ter liberdade**... felizmente, foram muito raros os momentos em que eu não tive isso. [...] Porque você precisa **ter alguém com quem trocar ideias**, né? [...] trabalhei com diretores excelentes que **jogavam juntos** o tempo todo, sabe? E produtores também, que compreendiam o que a gente estava tentando fazer e queriam **sempre fazer o melhor projeto possível dentro da possibilidade**, né? Porque é importante isso também. [...] **Os produtores são mágicos e precisa de um produtor mágico que vai fazer algo que é impossível acontecer**. Eu já tive experiências em que é o contrário. Antes de esgotar todas as possibilidades eles dizem não [...] A *produtora*²³⁸ com quem eu trabalhei, é o contrário. [...] quando algo não funciona, quando não dá, é porque realmente não dá! [...] E normalmente, dá! E na verdade eu falo assim “Ah, quando não dá, não dá”, mas sempre dá. Sempre, sempre! Sempre arranja um jeito de fazer um negócio. Assim, “Cara, que maluquice isso. Só um maluco total vai fazer isso aí.” Aí beleza, eles topam. [...], mas eu tive a sorte de trabalhar com pessoas que “Vamos resolver! Vamos fazer! Vai dar jeito! Vamos!”, sabe? E **todo mundo que tem vontade, que tem amor pelo que está na tela**, pelo que vai aparecer na tela, porque é o que importa. O que importa é o resultado. (ROTEIRO 02)

É possível identificar no trecho que Roteiro 02 sente a necessidade de que seus colegas de trabalho apoiem sua criatividade e que eles trabalhem juntos de forma colaborativa. Uma passagem que revela isso é a em que comenta sobre criar algo que os colegas podem achar uma maluquice, mas que mesmo assim o apoiam e vão buscar soluções para viabilizar sua ideia.

Dada a relevância do diálogo para a criatividade no processo de produção, os entrevistados definiram os fatores que precisam estar presentes em um ambiente a fim de que os profissionais se sintam à vontade para desenvolver diálogos criativos. Para Produção 03, é primordial que se estabeleça confiança entre os integrantes da equipe.

[...] “Esse projeto tem essas pessoas e **eu quero ouvir o que elas têm para dizer, eu quero aprender com elas ou eu quero trocar com elas**”. Podem ser muitas vezes pessoas com as quais você não trabalhou, mas no momento em que você entra nesse conjunto, você precisa trocar e aí é **uma relação de confiança que tem que se estabelecer mutuamente entre todos**. (PRODUÇÃO 03)

pessoa ou um grupo de pessoas que saem fazendo um monte de coisas, né. Termina um vai pra outro. Então essa necessidade de fazer dinheiro e de ficar trabalhando sem parar também gera um despertencimento nas pessoas e um lugar meio automático de trabalho, então, que que mina o espaço da criatividade de certa maneira, assim, dessa criatividade mais potente que pode atravessar tempos.” (DIREÇÃO 04).

²³⁸ O termo em itálico substitui o nome da empresa citada pelo entrevistado com o intuito de preservar o anonimato.

O fator colaboração foi considerado sempre condicionante para a criatividade de todos os profissionais entrevistados e foi citado no questionário por 2 respondentes²³⁹.

Direção 02 levantou um ponto de atenção em relação à equipe, frisando que a equipe e os colegas de trabalho têm o potencial de estimular e também de inibir a criatividade dela. Ressalta a necessidade da criação de um ambiente respeitoso em que os profissionais instiguem e estimulem uns aos outros.

Olha, eu acho que [pode ser] construtivo ou destrutivo, sabe? Pensando na primeira coisa [...] de um ambiente de trabalho saudável, se não tem um **respeito** ali é desesperador, cansativo. Aí as pessoas ficam “Ah, então vou fazer qualquer coisa, f***se”, sabe? E por um lado, [...] se é uma pessoa que te instiga, sabe? Tipo “Nossa, o diretor de arte me trouxe uma proposta! Caramba! É incrível isso que ele me trouxe! Nossa, me deu várias ideias. Então, se vai ser isso, poxa, então eu vou colocar ela aqui, porque... [...] que conceito legal esse cenário que ele trouxe. Então, nossa, a *mise en scène* pode ser assim em função disso... então é muito legal o que ele me trouxe.” Então, [...] é estimulante ou desestimulante. (DIREÇÃO 02).

Roteiro 01 concorda com Direção 02 e adiciona a questão de uma postura de encorajamento dos colegas como fator presente em um ambiente criativo.

[...] imagina [...] é um espaço micro [sala de roteirista], se você tem um cara *bully*²⁴⁰ ele que vai estar o tempo inteiro falando “Não, isso é ruim. Não! Ixi! Fica quieto!”. Ou talvez até se tiver uma questão de assédio sério, falando “Você é burro”. Se tiver alguém assim, com certeza, você vai ficar mais quieto e você não vai querer participar tanto daquele ambiente de trabalho. **Então, com certeza, a relação com seus colegas vai influenciar.** E aí, falando ao contrário, também. Se você tem **alguém que está ali te incentivando** e falando “Não, isso aqui é legal, mas porque eu acho que isso, isso e aquilo, acho que não vai aqui” ou “não, essa ideia outra é melhor, não sei que lá...”. Quando se tem um diálogo, e as coisas fluem mais, eu acho que com certeza o projeto que ganha [...] (ROTEIRO 01).

A maioria dos entrevistados definiu o suporte da equipe como sendo um fator condicionante à sua criatividade sempre (Produção 01, Produção 02, Produção 03, Roteiro 02, Direção 02, Direção 03) ou quase sempre (Direção 01)²⁴¹.

Então, as pessoas com quem você trabalha fazem toda a diferença dentro do seu processo criativo. Toda diferença. Eu acho que eu não teria feito esse filme com tão pouco recurso se eu não tivesse uma equipe onde a gente tivesse **diálogo franco**, aberto. Um **ambiente de escuta** muito grande, né? Mas pra mim, influencia totalmente. No meu processo criativo, pelo menos, **é delimitante se eu não tenho uma relação horizontal com as pessoas ou que eu não seja ouvida. Ou um ambiente muito machista. Eu não consigo ser criativa, daí**, porque eu me sinto podada. Eu acho que pra gente ser criativo, a gente precisa ter um ambiente que nos fomenta ser criativos. Eu também tenho muito respeito, né! [...] Porque você tem que

²³⁹ R13 e R42.

²⁴⁰ Valentão, em tradução livre. Aquele que comete *bullying*.

²⁴¹ Apenas para Roteiro 01 o fator é às vezes condicionante à sua criatividade.

lidar com machismo, trabalhar num ambiente racista, isso obviamente vai podar sua criatividade (PRODUÇÃO 02).

Produção 02 cita que além do respeito é preciso criar um ambiente de escuta e diálogo franco, que ela responsabiliza pelo sucesso de sua última produção. Roteiro 01 também destaca que é preciso desenvolver um espaço em que os profissionais se sintam à vontade para dar suas ideias e onde não haja constrangimentos.

Acho que **numa sala [de roteiristas] em que você fica com medo de falar é um problema** muito grande, **porque aí você não vai dar as ideias**. Aí você ficar ‘Não, essa ideia é péssima, não vou jogar aqui [...] Então [...] acho que você tem que se sentir à vontade. Não estou falando que você tem que ser amigo e coisa do tipo, mas você tem que se sentir à vontade para poder expor aquilo que você está vendo do projeto e saber dialogar com as pessoas (ROTEIRO 01).

O medo pode ser identificado em diversas passagens das entrevistas como um inibidor da criatividade do profissional, principalmente o medo de errar, de falar algo inadequado, que não seja aceito ou seja julgado de forma desrespeitosa pela liderança e pelos colegas de trabalho. Por isso a necessidade de criação de ambientes respeitosos, de escuta, confiança, liberdade e acolhimento.

A liberdade foi um fator pouco elaborado pelos profissionais durante suas respostas nas entrevistas em profundidade. Contudo, quando perguntados, todos os entrevistados afirmaram que a liberdade é sempre um fator condicionante à sua criatividade. No questionário, 80%²⁴² dos profissionais afirmaram que se sentem sempre ou quase sempre mais criativos quando têm liberdade no trabalho.

Em suma, uma equipe que se admira, se respeita, se apoia e encoraja, colabora nas atividades, desenvolve um diálogo aberto com o objetivo de se manter alinhada é uma equipe com alto potencial criativo.

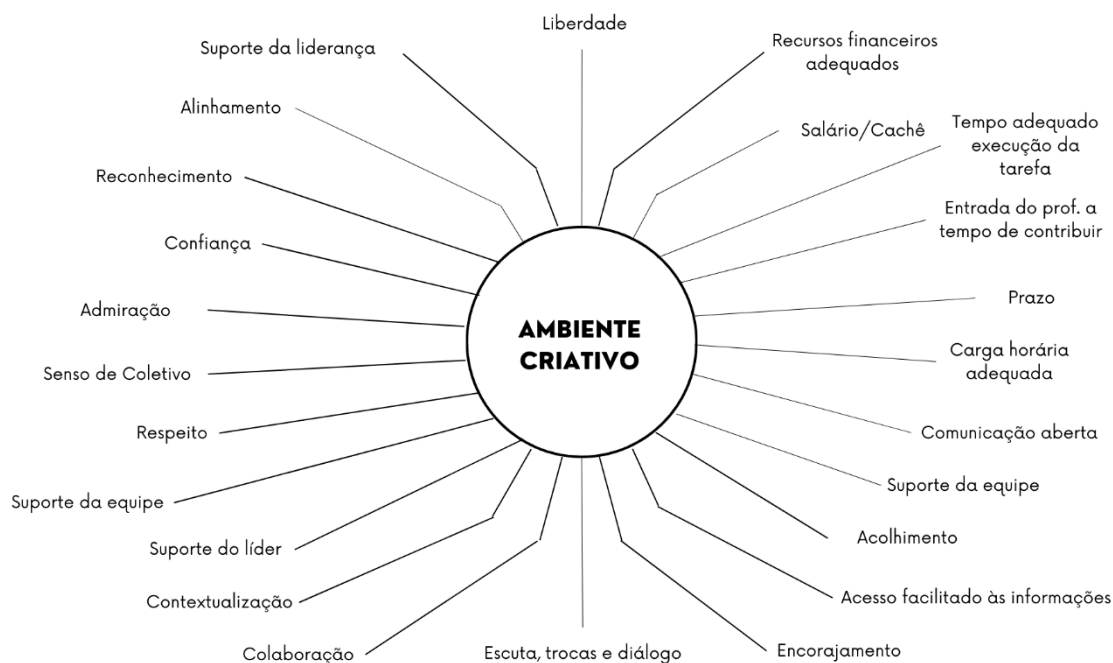
5.4.2.4 Síntese de Ambiente

Na análise sobre o ambiente foi possível concluir que um ambiente favorável à criatividade na audiovisual é composto por diversos fatores que envolvem principalmente a equipe, tempo e dinheiro.

²⁴² Equivalente a 39 respondentes, tendo 29 indicado a frequência “sempre” e 10, “quase sempre”. Os outros 9 respondentes afirmaram que às vezes ter mais liberdade faz com que se sintam mais criativos.

Na Figura 35 estão citados todos os fatores identificados como positivos à criatividade em um ambiente.

Figura 35 – Fatores de um ambiente favorável à criatividade no audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Alguns fatores tiveram relevância destacada e foram considerados condicionantes para a manifestação da criatividade de um profissional. Foram eles: a liberdade, o respeito, a colaboração e a instituição de um espaço de comunicação aberta, que permita um diálogo sincero em que os membros da equipe sejam ouvidos e possam se alinhar quanto aos objetivos da produção. Conclui-se que, diferente os outros fatores citados como estimulantes, esses são elementos sem os quais a criatividade dificilmente se manifesta.

5.4.3 Liderança

Os líderes são os responsáveis por construir um ambiente de trabalho que estimule a criatividade. Os entrevistados foram questionados sobre quais características acreditam ser essenciais para a liderança em uma produção audiovisual.

O fator “ouvir”, ou “escuta”, foi o mais citado pelos entrevistados como elemento que estimula a criatividade e foi apontado como uma característica essencial de um líder no setor audiovisual. “Essa liderança [tem que] ouvir quem está trabalhando com ela” (ROTEIRO 01).

Um ponto importante do “ouvir” está relacionado à criação de diálogos criativos e a composição de ambientes em que os indivíduos se sintam à vontade para colaborar, opinar, onde não tenham medo de falar e dar o seu melhor. Esse processo faz com que os profissionais sintam que sua participação faz a diferença e pode estimular as motivações extrínsecas sinérgicas, como o reconhecimento, e intrínsecas, como senso de propósito e satisfação pessoal.

Eu acho que criar um **espaço agradável** de trabalho, em que as pessoas **se sintam à vontade para opinar**, para trazer coisas delas, para que as pessoas **não se sintam apenas operários** e que estão ali só para cumprir uma função, por ter uma entrega. Acho que existe uma coisa que era a entrega, né? E às vezes a entrega é interpretada de uma maneira como se você tivesse “ah, eu tenho que entregar uma caixa com 100 pregos”. “Então está aqui, 100 pregos”. E aí não se pensa muito que [...] esses pregos podem ter diversas formas e **essa entrega pode ser de diversas maneiras**. Inclusive para que [...] ela se sinta bem ao fazer o prego, né? Às vezes ela ama fazer aquele prego, **mas dependendo do espaço de trabalho que ela está, é torturante**, é uma coisa, sabe, avassaladora fazer aqueles pregos. Justamente porque **o ambiente não permite que aquela pessoa esteja à vontade ou possa trazer, ou possa se entregar** [...] para fazer “A Entrega”. Então, eu acho que o principal é criar um espaço de trabalho em que as pessoas se sintam acolhidas e possam trazer coisas, sabe? E elas **se sintam parte também**. Porque eu acho que quanto mais parte as pessoas se sentem, melhor elas trabalham e melhor ficam as coisas [...] acho que isso e **esse lugar acolhedor não é ficar fazendo carinho e beijando**, chamando de maravilhoso, mas é você dar o máximo de elementos para aquela pessoa, de caminhos, e de perguntar **“Poxa, tô pensando nisso, o que você acha? Você teria uma coisa para sugerir?”**. Tentar, realmente, criar conversas, né? Eu acho que criar conversas. Eu acho que como processo de direção, ela precisa criar conversas. (DIREÇÃO 04)

No trecho de Direção 04 é possível identificar que a diretora se preocupa em consultar a equipe para estimular que se sintam parte do processo e que suas contribuições criativas sejam incorporadas. A consulta é uma característica de uma liderança que estimula a criatividade.

No processo de escuta, Produção 02 relatou uma situação de machismo em que não se sentia criativa porque não era respeitada e ouvida pela liderança. “Mas eu já fiz filmes onde o roteirista não ouvia o que eu dizia, como produtora, sendo produtora executiva [...] eu já estive em salas de roteiro, fazendo leituras de análise técnica onde o diretor não ouvia, ignorava o que eu dizia” (PRODUÇÃO 02).

Direção 03, ao contar preocupações enquanto diretora e definir quais características entende como sendo essenciais para a liderança de um projeto criativo no setor audiovisual, afirmou: “Eu acho que o que eu procuro fazer é **estar aberta e permitir que todo mundo contribua criativamente** [...] Assim, eu acho que isso é uma coisa que estimula e traz o melhor de cada um. As pessoas saberem que elas têm espaço para apresentar suas visões, suas ideias” (DIREÇÃO 03). Para a entrevistada, também é fundamental que a direção cuide do bem-estar de todo mundo.

Tentar ser gentil o tempo inteiro, assim, na medida do possível. [...] buscar que as relações sejam leves e harmônicas e suaves [...] a melhor forma de você ter a equipe do teu lado é com gentileza, no amor, com bom humor, sabe? Então, acho que para mim, a liderança passa por isso, assim, pelo trato, pela forma como você vai, enfim, estar no set, sabe? (DIREÇÃO 03).

A construção desse ambiente de trabalho é tão importante para Direção 03 que a diretora considera a capacidade do profissional de manter um ambiente de trabalho agradável, sem o qual entende que a criatividade não será estimulada, como critério de seleção da sua equipe, acima até mesmo do talento.

Acho que o critério de seleção de equipe com certeza é um critério artístico e de admiração, né? Eu quero trabalhar com pessoas que eu admiro, que eu sei que vão fazer desse filme um filme melhor e mais bonito e mais interessante. Mas isso está em **segundo plano em relação a serem pessoas bacanas, suaves, educadas, gentis. A pessoa mais talentosa do mundo** que eu sei que costuma ser uma pessoa grosseira, **que costuma criar um ambiente de trabalho hostil**, eu **não estou interessada**. Não vou convidar para trabalhar comigo. Às vezes, quando eu [...] vou chamar alguém que eu não conheço, eu sempre vou perguntar para as pessoas que já trabalharam [com ela] “Ah, mas é tranquilo? É uma pessoa que está no set numa boa?”. Eu acho que isso é fundamental para mim. **Eu não tenho interesse em fazer de um jeito que o processo não seja bom para todo mundo, sabe?** (DIREÇÃO 03).

O processo de manutenção de um ambiente social agradável depende da seleção dos profissionais, da postura da direção em relação às suas atitudes e aos seus subordinados. Direção 01 introduz a necessidade do diálogo aberto para mediar possíveis conflitos entre os membros da equipe, envolvendo ou não a produção e a direção diretamente.

E eu acho que para a boa manutenção do set das relações humanas [...] é **um diálogo constante mesmo**. Porque vai ter briga. Você está lá um mês, um monte de gente junto, num lugar, alguém vai brigar. Pode não ser briga da direção com outros departamentos, mas alguém vai brigar. E aí, como diretor e como produtor, você tem que estar pronto para mediar a situação. E se você não consegue mediar, você perde a equipe toda. [...] Cada filme é um trabalho e um aprendizado para as para ser cada vez melhor nesse sentido. (DIREÇÃO 01)

O líder tem, portanto, a função de manter a equipe unida durante toda a produção. O estabelecimento de confiança mútua com a equipe faz parte desse processo e pode ser feito de diversas maneiras. “Acho que [é importante na liderança] **cumprir o acordo e ser sincero, direto**. Tem que ter uma **honestidade** ali quando a gente fala, sabe? Muito ruim quando a pessoa fala uma coisa, vai lá e faz outra” (DIREÇÃO 01).

A comunicação, a “escuta” e a confiança apontados por Direção 01 e Direção 02 também são vistas como fundamentais para uma liderança por Produção 03, além da empatia, ser visionário, realista e vulnerável.

Ah, acho que a **comunicação clara**, ela é muito fundamental. A **empatia** é fundamental. Eu acho que tem uma outra coisa que é a **confiança**. [...] Essas coisas são todas interdependentes, né? Acho que **o realismo** no momento que você for dimensionar as coisas ou acolher ou não acolher e dar um limite para algumas demandas você precisa ser muito realista. Precisa estar comprometido com a realidade. Não no sentido de não ser criativo, mas no sentido de [...] ser **visionário**, sabe? Ser realista no sentido de conseguir enxergar além do curto prazo, além do prazo imediato. Conseguir olhar mais adiante. “Se eu tomar essa decisão hoje, o que que isso significa daqui a 3 semanas na minha filmagem?”. Porque você tem um tempo que ele é muito longo para a execução assim de projetos de conteúdo, sabe? Então não dá para pensar só no hoje assim, você tem que ser visionário, eu diria. **Vulnerável** também. Eu acho que é uma característica bem importante da liderança. Você poder ter a coragem de dizer assim “Eu não sei sobre isso, me ajuda?”, “O que que você faria?”, “O que você propõe?”, “Como que você olha?”, “Não tenho certeza sobre tal coisa, mas eu acho que se a gente for por este caminho pode dar certo”, sabe? Acho que é bem importante para liderar uma equipe, porque **isso abre a tua escuta** também, isso estimula a criatividade dos outros. (PRODUÇÃO 03)

O aspecto visionário pôde ser observado, de alguma maneira, na fala de alguns dos entrevistados, principalmente por causa do tempo necessário e da quantidade de profissionais e empresas envolvidas na cadeia de valor do audiovisual.

Tanto para Produção 01 quanto para Produção 02 trata-se de uma qualidade exigida pela sua função e que deve orientar as suas decisões. “[...] porque eu acho que como produtora, o meu lugar criativo é conseguir fazer essas escolhas. Conseguir olhar lá na frente, tentar olhar no futuro e tomar decisões” (PRODUÇÃO 02).

Eu acho que o produtor tem muito esse papel assim de ter uma visão estratégica, sabe, de médio, longo prazo. Abrir um leque de possibilidades “Tá, eu tenho esta situação, mas eu preciso pensar no cenário ABC”, sabe? Isso vai te levando para um **lugar criativo** porque você **obrigatoriamente tem que sair do óbvio**, né, para projetar cenários. [...] Eu gosto de pensar estrategicamente em diferentes tipos de cenário para encontrar soluções. (PRODUÇÃO 03)

Essa característica é considerada necessária para um pensamento reflexivo (DEWEY, 1910), sobretudo na etapa de levantamento de sugestões de possíveis soluções. Isso porque a etapa é de natureza sugestiva e especulativa e o ser pensante precisa levantar conjecturas e combinar hábitos de risco com cautela (DEWEY, 1910). No caso do audiovisual, as produtoras precisam usar seus conhecimentos sobre o setor para criar e prever alguns cenários e tomar decisões que sejam coerentes com os objetivos definidos para a obra final.

A transparência foi um elemento citado por todas as profissionais de produção como parte de suas atuações.

Eu acho que a **transparência** [...] é o principal, porque quando a gente [...] está fazendo os projetos, a equipe, [...] ela precisa estar integrada, né? Quando você faz um projeto que tem muito dinheiro, que as pessoas ganham muito bem, é lógico que

“você tá num outro lugar, mas mesmo nesses projetos, eu acho que a gente lidar com os problemas do dia a dia, porque é isso, né, o audiovisual, a gente brinca é um B.O. por dia. “Qual o problema a gente vai ter que lidar hoje?”, né? Às vezes é tempo, às vezes a diária que estoura, alguém que fica doente. Agora tivemos o COVID. Mas eu acho que a transparência, assim, a equipe saber o projeto que ela está fazendo, saber que ela pode contar com você e que **não há melindres nessa na comunicação**. Então para mim, o que eu tento nessa função de liderança é **ser sempre mais transparente possível**, para que as pessoas saibam o filme que elas estão fazendo e que quando eu precise pedir alguma coisa ou não dar alguma coisa não é simplesmente por uma vontade, mas simplesmente pela saúde do projeto, porque no fim do dia é do interesse de todos que o projeto seja bem executado, né? (PRODUÇÃO 02).

A transparência que apontam está relacionada à comunicação, facilidade de acesso às informações e à necessidade de a equipe estar alinhada, fatores já mencionados anteriormente.

Para Direção 02, a forma de orientar sua atuação de liderança se molda aos profissionais que estão trabalhando com ela e para isso é necessário conhecer e entender os processos criativos de seus parceiros em cada projeto.

Então é você entender aquela pessoa, o processo criativo dela, de alguma forma. E o que eu posso dar para ela para que ela consiga estar no melhor momento profissional, sabe? Porque eu parto do princípio que aquelas pessoas que trabalham com você, você tenha escolhido elas ou não, tem uma admiração e você acha elas boas, então você quer que elas brilhem muito, né? E aí dar, às vezes, *feedback* mais aberto, *feedback* mais fechado, sabe? Tipo, sei lá, tem diretor de arte e fotógrafo [...] que eles gostam que você fale exatamente o que você quer, do jeitinho que você quer, e que você já pensou. Aí eles ficam “Ah, beleza, ela já sabe o que ela quer, então eu vou trabalhar em cima disso. Vou criar a partir do que ela quer”. E tem outros que se sentem frustrados se você já chega com tudo pronto e fala “nossa, mas eu vou fazer o quê?” entendeu? [...] Porque é isso! O cinema é uma obra de arte coletiva, né?! Então se tiver todo mundo no seu melhor momento, vai ficar melhor. E eu quero que fique melhor, né?! (DIREÇÃO 02).

Sobre os *feedbacks*, Direção 02 afirmou que acredita que eles possam ser usados para estimular a criatividade da sua equipe.

[...] eu prefiro dar reforço positivo do que criticar. [...] Eu sinto que, em geral, as pessoas, quando elas são criticadas elas dão uma murchada e fala “Ai, puxa, estou fazendo tudo errado, então...”. Claro, às vezes a gente tem que criticar quando é tipo “Olha, isso aqui não pode ser feito, isso aqui não!”. Mas eu prefiro falar... sei lá, a pessoa me mostra, [...] “Iluminei isso aqui. Esse é o Pré-Light.” Eu prefiro falar “Eu gosto disso... Olha, isso aqui é bom. Isso aqui mantém para as próximas cenas. Isso aqui você entendeu o que eu quero.” Que aí eu sinto que ela entende mais do que eu tô falando do que se eu falar “Isso é ruim”. Ela fala “O que que eu faço com isso? O que que eu faço com esse *feedback*?”. Então, a única coisa que ela sabe é pode ser qualquer outra coisa no mundo, menos isso, entendeu?! Às vezes é um pouco frustrante mesmo *feedback* negativo assim “não!”. Agora ... só que às vezes você explicar também, né?! Essas coisas intangíveis, impalpáveis... do que a arte, né? Então, às vezes, quando a pessoa acerta uma coisa, pronto! Aquilo é palpável. Aí é isso. “É isso aqui. Isso aqui você entendeu.” A partir disso, as outras coisas que não estão funcionando tanto [...] aí você tem um guia, assim a pessoa não fica tão perdida.

Então eu sinto que *feedback* positivo funciona mais. Mas aí tem que também tem que dar o *feedback* positivo de verdade. Eu não estou falando elogiar todo mundo o tempo inteiro também, que aí a pessoa falar “Nossa, tudo é bom, então qualquer coisa vale!”. Não! Não é isso. Mas eu sinto que o *feedback* positivo assertivo é mais esclarecedor do que o *feedback* negativo x, assim (DIREÇÃO 02).

Como a avaliação tem o potencial de ser um obstáculo à criatividade no ambiente de trabalho (AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1989, p. 236-237), Direção 02 demonstrou preocupação com os *feedbacks* e com os reforços positivos poderem diminuir a chance de serem entendidos como inibidores da criatividade dos seus subordinados. Direção 02 acredita que a liderança deve criar um ambiente em que o profissional se sinta confortável, reconhecido, além de estabelecer condições de trabalho para que o profissional possa ter uma boa atuação. O reconhecimento é uma motivação extrínseca e um fator apontado pela teoria como presente em ambientes favoráveis para a manifestação da criatividade. Para 4 dos entrevistados desta investigação, esse fator é sempre ou quase sempre condicionante para a manifestação da sua criatividade. Ou seja, ao fazer com que o profissional se sinta reconhecido, Direção 02 está criando condições potencialmente estimulantes para a criatividade dele.

Eu acho que para você liderar uma equipe [...] são duas coisas, né?! As pessoas ficarem confortáveis, felizes ali, se sentirem reconhecidas no trabalho delas. Isso pensando em bem-estar, assim, saúde. E a outra coisa é você conseguir que [...] aquela pessoa dê seu melhor, dê o melhor dela no projeto. Então você deve criar condições para que ela esteja na potência dela. Isso pode ser muitas coisas, tipo um ator... “Ah, esse ator, poxa, se a gente colocar ele filmando todos os dias da semana, todas as cenas, talvez para esse ator seja ruim porque vai ficar cansado[...]” (DIREÇÃO 02)

Os entrevistados demonstraram uma preocupação em explicar a diferença da criação de um ambiente de escuta, acolhedor e de *feedbacks* construtivos com bajulação²⁴³, necessidade de criação de relações pessoais de amizade²⁴⁴ ou afrouxamento dos critérios de qualidade.

É importante identificar as características consideradas essenciais para um líder criativo no setor audiovisual, tendo em vista o poder que estes têm de influenciar a motivação dos subordinados para uma tarefa. No questionário fechado, 90% dos respondentes afirmaram que a relação com o diretor sempre ou quase sempre influencia suas motivações para execução das tarefas²⁴⁵. Como a teoria aponta, a motivação é o elemento mais fácil de ser manipulado, por sua natureza volátil. Os diretores foram os indicados como tendo com mais frequência

²⁴³ Vide fragmento de Direção 04, página 205.

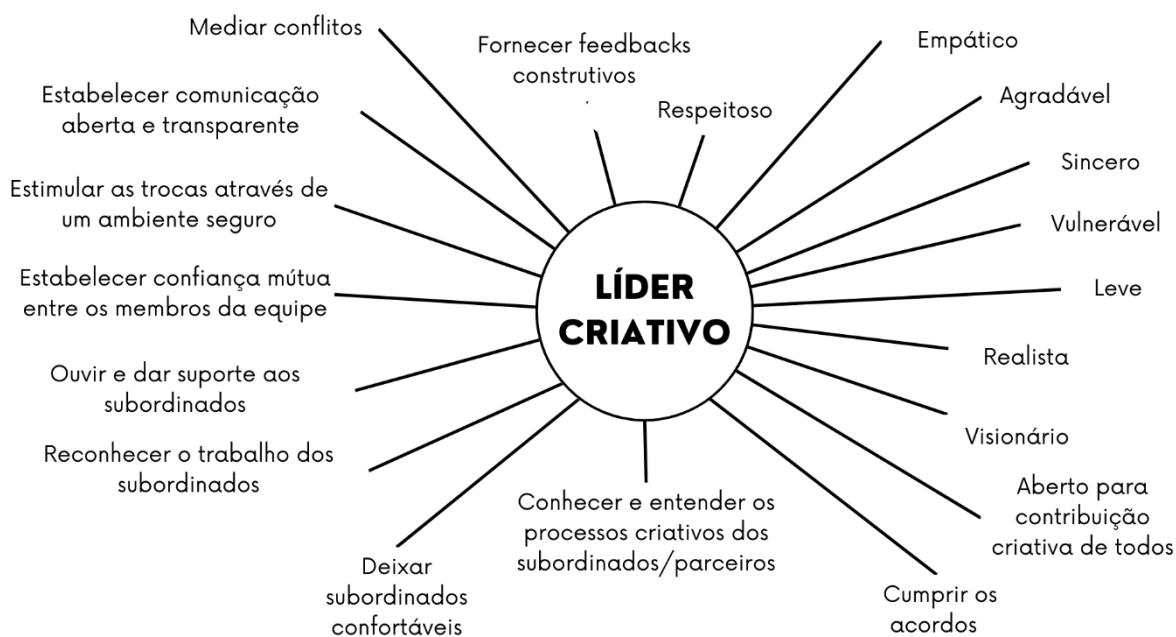
²⁴⁴ “Não estou falando que você tem que ser amigo e coisa do tipo, mas você tem que se sentir à vontade para poder expor aquilo que você está vendo do projeto, né, e saber dialogar com as pessoas” (ROTEIRO 01).

²⁴⁵ Mais de 72% afirmaram que a relação com o produtor influencia sua motivação para a tarefa sempre ou quase sempre. Aproximadamente 60% indicaram ter sua motivação influenciada sempre ou quase sempre por sua relação com o roteirista.

influência sobre a motivação dos profissionais. Entende-se, portanto, que a afirmação de Produção 03 pode ser generalizada: "No fim do dia, a principal, acho, que pessoa é o diretor que abre essa porta para a sua colaboração, sabe?" (PRODUÇÃO 03). No questionário, 2 respondentes destacam o comportamento de apoio e escuta principalmente da direção como estimulantes para sua criatividade. "As parcerias com os/as diretores/as são combustível para esta criatividade" (R36). "Como AD, quando a diretora me dá abertura e valoriza a colaboração, me sinto motivada" (R42²⁴⁶).

Na Figura 36 é possível observar os principais comportamentos e características de um líder criativo no setor audiovisual.

Figura 36 – Líder criativo no audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Os entrevistados elencaram como sendo fundamentais para uma liderança criativa as seguintes características: estabelecer uma comunicação aberta; se transparente; confiança mútua entre os membros da equipe; estimular as trocas através de um ambiente seguro; ouvir e dar suporte aos subordinados, reconhecer seus trabalhos, consulta-los, deixá-los confortáveis; conhecer e entender os processos criativos de seus subordinados e parceiros; ser aberto para

²⁴⁶ Roteirista, entre 3 e 5 anos de atuação no audiovisual, trabalha com curtas-metragens e vídeos publicitários e fez parte de 1 a 3 equipes de produção de obras comerciais.

contribuição criativa de todos; ser respeitoso, empático, agradável, leve; dar *feedbacks* construtivos; mediar conflitos; ser sincero, vulnerável, visionário e realista. Além disso, os entrevistados indicaram preferência por trabalhar com pessoas abertas ao diálogo, rigorosas com o resultado de seus trabalhos, comprometidas, confiáveis, de bom convívio, que tenham inquietações, motivações, interesses e vocabulário estético em comum com os entrevistados.

Figura 37– Características de colegas de trabalho que estimulam a criatividade no setor audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

5.5 RESULTADOS: ESTÍMULOS E OBSTÁCULOS À CRIATIVIDADE NO SETOR AUDIOVISUAL

Os profissionais do audiovisual se mostraram intrinsecamente motivados pela autoexpressão, pelo senso de propósito e pelo desejo de transformar o mundo, pelo interesse na atividade, pela curiosidade, pelo desafio, pela diversão, pela paixão e pela satisfação pessoal. Esses motivadores apresentaram poder de influenciar positivamente a criatividade dos indivíduos quando presentes na sua atuação profissional.

Dos motivadores extrínsecos, fama/status não deu indícios de ser um motivador sinérgico, sendo inclusive citado como um fator com potencial de inibir a criatividade. A criação da rede de contatos foi mencionada nas respostas como uma necessidade no setor, que se baseia em projetos e vínculos temporários de trabalho. Entretanto, não houve evidências

sólidas nos relatos apresentados a esta investigação de que esse motivador extrínseco tenha relações diretas com a criatividade.

O reconhecimento é capaz de atuar como um motivador sinérgico quando entendido como a valorização do trabalho. Contudo, ao ser motivado pelo reconhecimento, o profissional pode sentir a pressão por seguir padrões estabelecidos por terceiros, que limitam alguns aspectos de sua criatividade.

A equipe é um fator relevante de interferência na criatividade dos trabalhadores do audiovisual. Por ser um setor marcado pelo trabalho colaborativo, o senso de coletivo, suporte da equipe e a colaboração são condicionantes para a manifestação da criatividade. Colegas de trabalho que estimulam a criatividade da equipe tendem a ser pessoas abertas ao diálogo, rigorosas com o resultado de seus trabalhos, comprometidas, confiáveis, de bom convívio, que encorajam e desafiam os colegas, engajadas nos projetos de que fazem parte e que têm interesses em comum com a equipe.

Comportamentos de desrespeito e assédio dificultam ou até mesmo impedem a manifestação da criatividade dos demais profissionais. Para que esse tipo de comportamento seja evitado, além de realizar uma criteriosa seleção de equipe, é preciso criar um ambiente favorável à criatividade. No audiovisual, esse ambiente se caracteriza pela comunicação ampla e aberta, a transparência, confiança mútua, admiração e reconhecimento do trabalho de todos.

O líder criativo é encarregado de criar as condições ambientais para que os profissionais se sintam criativos. No audiovisual, essa função é executada pelo diretor, que deve ser o responsável por estabelecer uma comunicação aberta e transparente, confiança mútua entre os membros da equipe, estimular as trocas através de um ambiente seguro, deixar os subordinados confortáveis, mediar conflitos, ouvir, reconhecer e dar suporte a eles, conhecer e entender seus processos criativos, ser respeitoso, consultá-los, ser aberto para contribuição criativo de todos, respeitoso, empático, agradável, leve, dar *feedbacks* construtivos, mediar conflitos, ser sincero, vulnerável, visionário e realista.

O fator dinheiro foi mencionado através de três dimensões: 1) o orçamento geral da produção; 2) os recursos financeiros disponibilizados para que o profissional execute seu trabalho; e 3) os salários dos profissionais envolvidos no projeto. Todos os aspectos interferem na criatividade. O orçamento e os recursos disponibilizados foram apontados como os responsáveis por delimitar qual obra poderá ser produzida. A inexistência de orçamento ou valores muito abaixo do adequado para a execução do projeto foram entendidos tanto como inibidores da criatividade, impedindo que a produção seja realizada, quanto estimulantes da criatividade, fazendo com que os profissionais precisem encontrar soluções criativas para

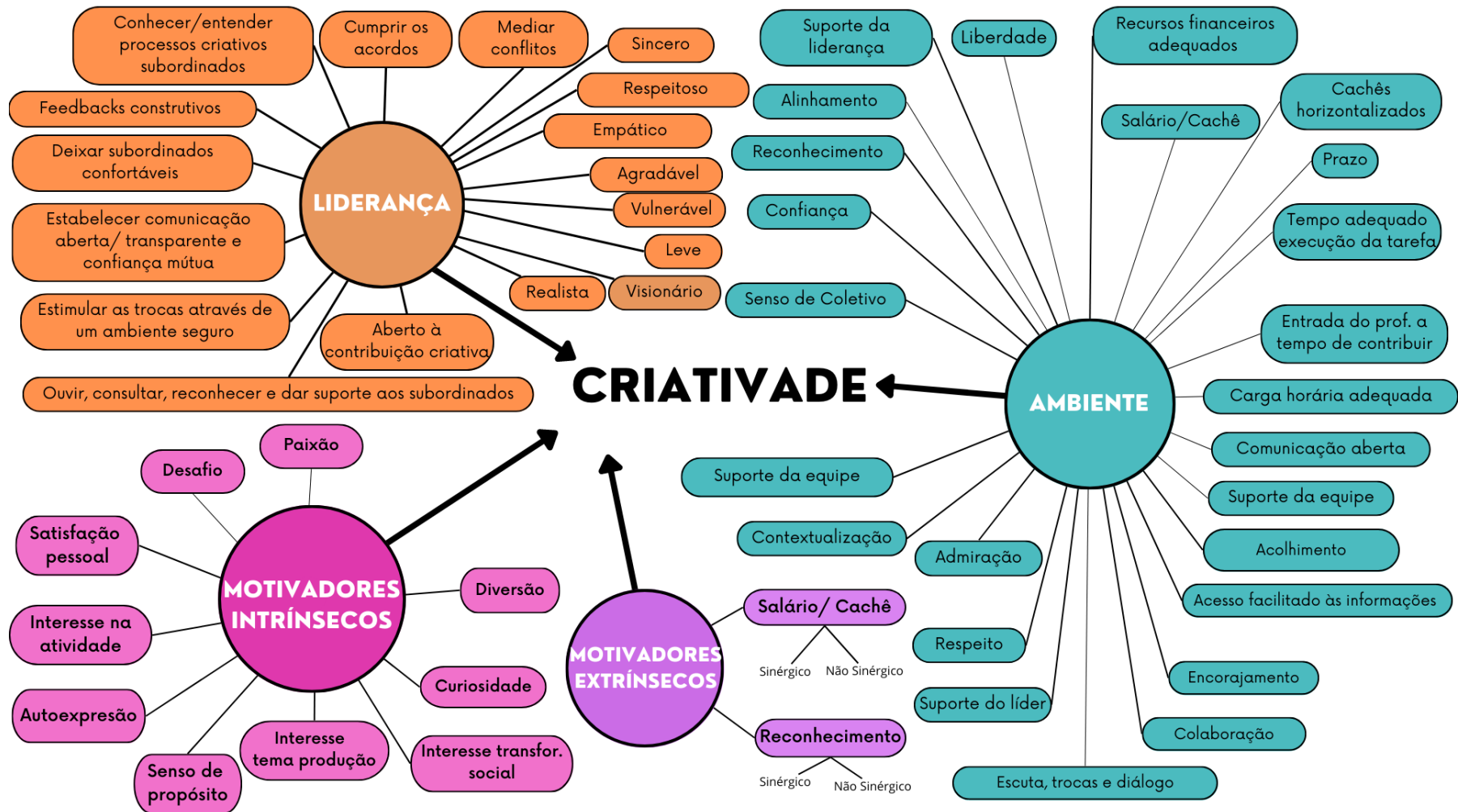
substituir os recursos indisponíveis. Este pode gerar estresse, frustração e piores condições de trabalho que, no decorrer do projeto, podem se transformar em obstáculos à criatividade. Muitos respondentes apontaram que seriam mais criativos se seus projetos tivessem maiores orçamentos.

O salário foi um fator que dividiu opiniões. Para alguns, ele é um fator que estimula a criatividade pelo seu valor de reconhecimento e pela capacidade de prover qualidade de vida ao trabalhador. Para outros, não há relação entre salários e criatividade. Conclui-se que o salário adequado tem a capacidade de estimular a criatividade, pois garante segurança financeira e condições de vida que permitem que o profissional dedique seu tempo e atenção ao projeto, evitando que precise trabalhar em mais de um projeto concomitantemente motivado pela questão financeira. O salário, enquanto fator presente em um ambiente criativo, é favorável à criatividade. Enquanto motivador extrínseco ele pode ser sinérgico ou não, inibindo a criatividade quando for responsável por criar uma pressão sobre o indivíduo. O funcionamento do setor, baseado ao redor de projetos com vínculos empregatícios temporários, o fenômeno da precarização, a não garantia de direitos trabalhistas, são alguns dos motivos pelos quais os profissionais de audiovisual lidam com considerável instabilidade financeira. Esse cenário impulsiona a relação entre criatividade e salário.

O fator tempo foi o mais citado nas duas modalidades de entrevistas, o que dá indícios de que ele seja o fator com maior interferência na criatividade no setor audiovisual. Ele foi observado através dos seguintes aspectos: 1) tempo para a realização do projeto, ou cronograma; 2) prazo; 3) tempo de atuação do profissional no projeto; 4) carga horária de trabalho; e 5) tempo de qualidade para viver a vida. O tempo adequado para a realização do projeto foi definido como estimulante para a criatividade e a pressão de tempo ou tempo insuficiente, como um obstáculo. A definição de prazo foi entendida como favorável à criatividade, principalmente como forma de estimular a superação da inércia e da procrastinação. Os profissionais se sentem mais criativos quando têm tempo de mergulhar no projeto e quando entram a tempo de suas contribuições criativas serem incorporadas no processo de produção. Sobre a carga horária, entende-se que jornadas extensas de trabalho inibem a criatividade e que profissionais descansados sentem-se mais criativos. No audiovisual, as longas jornadas interferem no tempo destinado ao lazer e outras dimensões da vida do indivíduo, que podem gerar inspiração para sua criatividade na atuação profissional.

A Figura 38 representa os fatores que estimulam a criatividade dos profissionais do setor audiovisual a partir dos três componentes analisados na presente investigação: motivação (intrínseca e extrínseca), liderança e ambiente.

Figura 38 - Fatores que estimulam a criatividade dos profissionais no setor audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Os motivadores intrínsecos que estimulam a criatividade são: paixão, desafio, satisfação pessoal, autoexpressão, senso de propósito, interesse na atividade, interesse no tema da produção, diversão, curiosidade, interesse na transformação social. Os motivadores extrínsecos que apresentaram potencial de serem motivadores extrínsecos sinérgicos, ou seja, estímulos à criatividade quando combinados com motivadores intrínsecos foram: salário e reconhecimento.

Na liderança, favorecem a criatividade: ser respeitoso, empático, agradável, vulnerável, leve, visionário, realista, sincero, ouvir, consultar, reconhecer e dar suporte aos subordinados, conhecer e entender os processos criativos deles, estabelecer comunicação aberta e transparente e confiança mútua entre a equipe, deixar os subordinados confortáveis, estimular as trocas através da construção de um ambiente seguro, mediar conflitos, cumprir os acordos, estar aberto à contribuições criativas dos subordinados e fornecer *feedbacks* construtivos.

São fatores favoráveis à criação de um ambiente criativo: suporte da liderança, suporte da equipe, acolhimento, liberdade, recursos financeiros adequados, salários/cachês, tempo adequado para execução de tarefa, definição de prazos, carga horária adequada, inclusão do profissional no projeto a tempo de que suas contribuições sejam incorporadas, comunicação aberta, acesso facilitado às informações, contextualização, alinhamento, encorajamento, colaboração, respeito, senso de coletivo, admiração, confiança, reconhecimento, escutas, trocas e diálogo entre a equipe.

A presente investigação também identificou fatores que se apresentaram como obstáculos à criatividade dos profissionais na produção audiovisual, que estão representados na Figura 39.

O desafio foi entendido como tendo um caráter ambíguo, com alto potencial de estímulo à criatividade, mas que, quando em situações específicas, pode tornar-se uma possível barreira.

Dentre os motivadores extrínsecos analisados, salário e reconhecimento apresentaram-se como possíveis obstáculos. Entende-se que os motivadores extrínsecos desacompanhados de motivadores intrínsecos não estimulam a criatividade e que a centralidade deles na motivação do profissional para uma tarefa pode inibir o comportamento criativo.

A necessidade de dinheiro para suprir demandas financeiras da vida pode gerar uma pressão para que seja produzido algo criativo, levando o profissional a entender que está utilizando seu trabalho artístico para um fim utilitário, o que evidencia a tensão entre os interesses criativos e financeiros já relatada nesta pesquisa.

São comportamentos do líder entendidos como obstáculos à criatividade dos subordinados: não ouvir a equipe, não dar liberdade, julgar, dar *feedbacks* e avaliação não

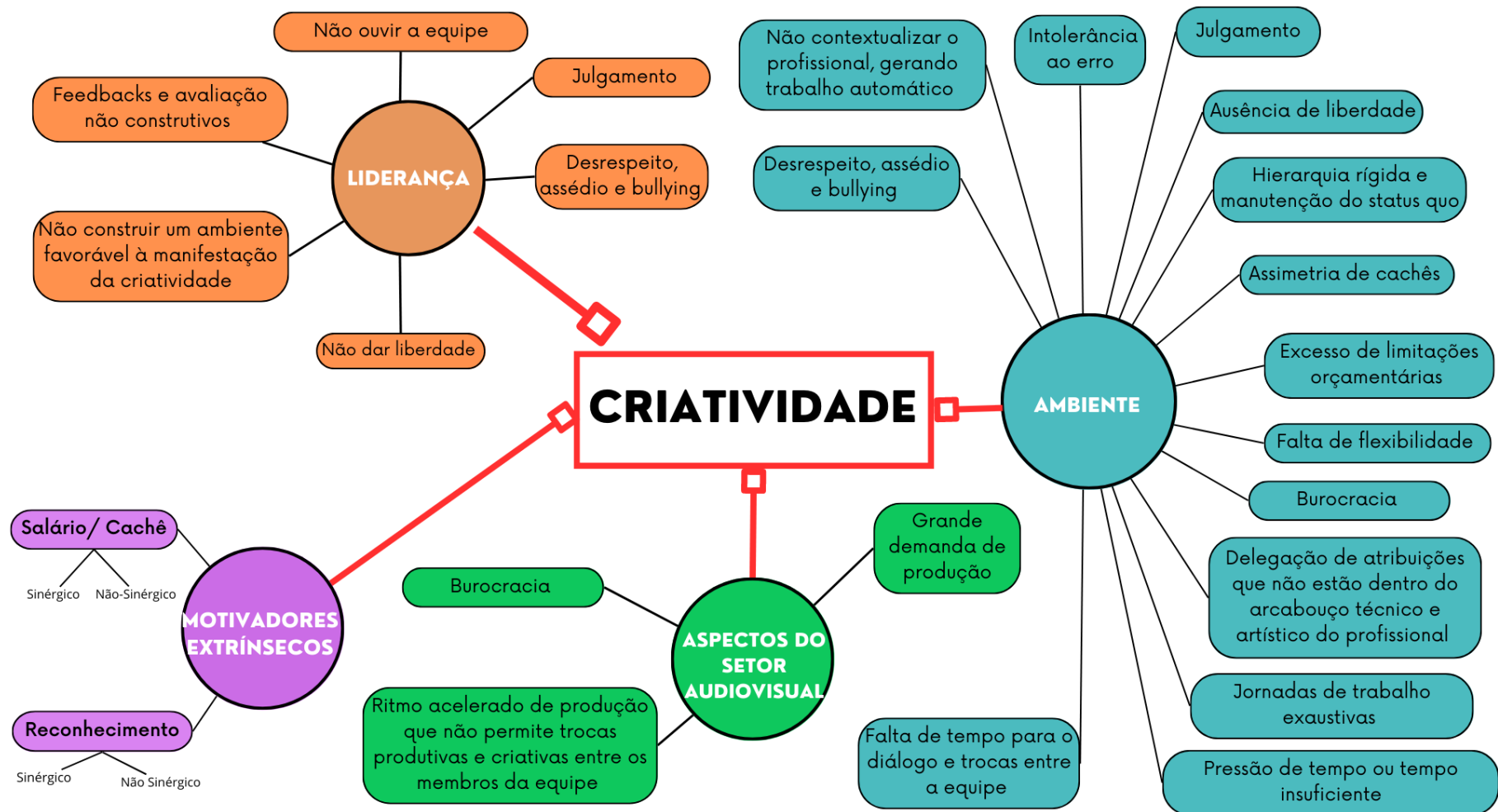
construtivos, desrespeitar, assediar, fazer *bullying* e não construir um ambiente favorável à manifestação da criatividade.

O ambiente foi o componente que apresentou maior número de fatores reconhecidos como barreiras à criatividade. Foram eles: julgamento, ausência de liberdade, hierarquia rígida e manutenção do *status quo*, assimetria de cachês, excesso de limitações orçamentárias, falta de flexibilidade, burocracia, delegação de atribuição que não estão dentro do acabou técnico e artístico do profissional, jornadas de trabalho excessivas, pressão de tempo ou tempo insuficiente, falta de tempo para diálogo e trocas entre a equipe, desrespeito, assédio e *bullying*.

Além dos fatores relacionados aos componentes analisados por esta investigação (motivação, liderança e ambiente), os profissionais reconheceram como barreiras às suas criatividades os sentimentos de: a) medo de errar, relacionado com o custo financeiro e de tempo do erro em uma produção audiovisual; b) medo do julgamento; c) desconexão com o projeto, que tem origem, muitas vezes, no ritmo acelerado de produção, na falta de escuta, de tempo de diálogo e troca com os colegas de equipe; d) falta de contextualização sobre os objetivos do projeto, que gera uma execução automática de tarefas; e e) a falta de inspiração, instituída, muitas vezes, pela falta de tempo para o lazer, apreciação artística e a vida pessoal.

As Figuras 38 e 39 representam as sínteses dos fatores que estimulam e os que são obstáculos à criatividade dos profissionais na produção audiovisual, identificados a partir das evidências da pesquisa qualitativa exploratória apresentada neste relatório. Elas foram elaboradas com o intuito de apoiarem os gestores e líderes na avaliação do potencial criativo e na elaboração de estratégias de estímulo à criatividade em seus projetos de produção audiovisual.

Figura 39 - Obstáculos à criatividade dos profissionais no setor audiovisual



Fonte: Produzido pela autora.

Propõe-se para esse uso, que sejam realizadas duas etapas: o diagnóstico do potencial criativo do projeto no momento presente e a elaboração de estratégias para estimular a criatividade dos profissionais.

O diagnóstico consiste em: 1) identificar quais dos fatores que estimulam a criatividade estão presentes e quais estão ausentes; 2) identificar quais dos fatores que inibem a criatividade estão presentes e quais estão ausentes; 3) verificar quais fatores dos identificados são entendidos como invariáveis, ou seja, que não vão mudar por serem fixos, como o tempo de duração ou o orçamento do projeto; 4) verificar quais fatores dos identificados são variáveis, que são flexíveis e podem ser manipulados, como construção de um espaço de troca e suporte do chefe aos subordinados; 5) avaliar o potencial através da interpretação integrada dos dados identificados.

Figura 40 - Diagnóstico do potencial criativo



Fonte: Produzido pela autora.

A elaboração de estratégias deve ser fundamentada nos pontos levantados no diagnóstico, buscando incorporar os fatores variáveis que estimulam a criatividade e reduzir ou excluir os fatores variáveis que a inibem.

Os fatores devem ser considerados em relação uns aos outros e não de forma isolada. O contexto do projeto e as características do setor audiovisual – apresentadas nesta pesquisa – devem ser levados em conta durante a elaboração das estratégias de estímulo à criatividade. As estratégias tendem a ser particulares para cada projeto. É indicado que os fatores e suas possíveis relações sejam compreendidos pelos gestores e líderes a partir das análises dos capítulos 4 e 5 desta tese.

Dada a característica temporária dos trabalhos no audiovisual, a instabilidade, a insegurança financeira e o trabalho autônomo, torna-se relevante para o gestor entender contextos que estão fora do ambiente de trabalho, como as demandas financeiras do profissional e o tempo disponível para seu lazer.

Cabe destacar que a criatividade é um fenômeno humano e cada indivíduo se relaciona de forma particular com os fatores apresentados. Elementos não analisados, como questões da vida pessoal, contextos familiares, históricos e políticos, mudanças no campo ou no domínio (CSIKSZENTMIHALYI, 1996) podem impactar a forma como os fatores influenciam a criatividade dos profissionais.

É pertinente pontuar que ter as condições favoráveis para a criatividade não é uma garantia de que ela vá se manifestar. Por isso, a presente investigação trata sempre das condições potencializadoras da criatividade, não sendo possível a garantia da manifestação do fenômeno com a presença dos elementos indicados como estímulos à criatividade e a ausência das barreiras à mesma.

5.6 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO PROCESSO METODOLÓGICO: ENTREVISTAS SEMIABERTAS

O processo de entrevista semiaberta apresentou algumas dificuldades operacionais que ocasionaram o seu atraso em relação ao cronograma de execução previsto. O primeiro desafio foi quanto à aprovação do roteiro de entrevista pelo Comitê de Ética. Como o projeto foi enviado para apreciação no mês de dezembro, a resposta ocorreu três meses após seu envio.

O agendamento das entrevistas com os profissionais que se encaixavam nos critérios da pesquisa demorou mais do que o esperado. Todos os contatos iniciaram por e-mail e alguns migraram para o aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp. Foram enviados e-mails explicativos com o convite para a participação na pesquisa. Apenas dois convidados não responderam aos e-mails de convite, enquanto os outros foram solícitos desde o início. Dos contatos iniciais estabelecidos, dois não se converteram em entrevistas: um resultante da não

resposta do profissional ao e-mail com datas propostas para agendamento da entrevista, e outro ocasionado pela dificuldade de alinhar as agendas do entrevistado e da pesquisadora dentro do cronograma de aplicação das entrevistas.

Algumas das entrevistas foram desmarcadas repetidas vezes por imprevistos e falta de tempo na agenda dos entrevistados. Entende-se que o tamanho da entrevista dificultou a sua aplicação.

Após a realização e gravação das entrevistas, uma etapa longa foi a de transcrição e análise prévia dos conteúdos das entrevistas, que teve uma duração aproximada de 90 horas. A partir desse processo, foram definidos os fatores mais destacados pelos entrevistados e estabelecida a ordem de apresentação do capítulo 5 de análise. Houve uma preocupação em realizar a adequação da fala dos entrevistados para assegurar o anonimato dos participantes, excluindo elementos como cidades, nomes de projetos e de colegas de trabalho. Optou-se por retirar um fragmento do relatório, que apesar de não conter os elementos citados poderia, pelo tipo de metáfora utilizada, colaborar para a identificação do entrevistado.

A entrevista semiaberta em profundidade gerou uma grande quantidade de dados e não foi possível incluir todos neste relatório. Acredita-se que o material mereça novos tratamentos no futuro.

Apesar das dificuldades, as entrevistas semiabertas ampliaram a percepção da pesquisadora sobre a temática, permitiram que houvesse um aprofundamento nas respostas e a proposição e validação de combinações dos fatores indicados pela teoria junto aos profissionais, mostrando-se uma técnica satisfatória para os objetivos da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

As características da cadeia de valor, do mercado, do produto, da lógica de trabalho e dos profissionais do audiovisual evidenciam desafios para a gestão da criatividade no setor e a presente investigação identificou os fatores que influenciam a criatividade dos profissionais.

A pesquisa baseou-se a abordagem múltipla da Criatividade, que entende este fenômeno como sendo o resultado da interação do indivíduo com o ambiente que o rodeia, que inclui suas relações sociais, contexto histórico e familiar e a cultura em que está inserido. O modelo dinâmico do processo criativo é um sistema composto por: (1) Domínio; (2) Campo; e (3) Indivíduo. A Teoria dos Componentes da Criatividade Individual (AMABILE, 1998) afirma que três componentes são essenciais para a criatividade: (1) habilidades relevantes ao domínio da tarefa, apresentada como a *expertise*; (2) habilidades relevantes à criatividade, que consiste na habilidade de pensamento criativo; e (3) motivação para as tarefas. O clima do ambiente tem impacto significativo na criatividade dos profissionais e sem o suporte de um ambiente favorável a criatividade de um indivíduo pode nunca se manifestar.

A gestão da Criatividade pode ser entendida a partir da relação entre fatores do indivíduo, que incluem motivação, capacidade de comunicação e aprendizagem, abertura a mudanças e críticas; da liderança, caracterizadas por elementos como a disponibilização de tempo e recursos, a capacidade de desafiar, oferecer treinamento ampliado e construção de um ambiente favorável; e da cultura, responsável por valorizar a agilidade e o grupo, promover a tolerância a erros, incentivar a divergência e a atitude, entre outros.

Uma vez que as condições para a manifestação da criatividade dependem das regras e dos critérios do campo em que o indivíduo atua, foi traçado um panorama das características do setor audiovisual através de revisão de literatura narrativa. As características mais relevantes para a criatividade foram a cadeia complexa, as organizações temporárias, a organização dos projetos em rede, a cultura da indústria, o modelo de carreiras sem fronteiras com vínculos de trabalho flexíveis, a progressão de carreira interorganizacional e o trabalho em equipe.

Entendeu-se, a partir da revisão bibliográfica e da caracterização do setor audiovisual, que eram centrais para a criatividade e para uma gestão da criatividade no audiovisual os seguintes componentes: 1) a motivação, que se apresenta como o componente individual da criatividade que tem o maior potencial de ser influenciado por fatores externos; 2) o ambiente criativo, que tem uma relação mútua de influência com a motivação e com a liderança; e 3) liderança criativa, que é um dos fatores que influencia tanto a motivação quanto o ambiente.

A motivação é a vontade de fazer algo e pode ser intrínseca, quando o desejo parte de dentro do indivíduo, ou extrínseca, baseada em fatores externos ao indivíduo. O ambiente aqui analisado foi o psicossocial, que compreende as relações interpessoais, e que é definido como criativo quando favorece a criatividade. A liderança consiste na interação em que os líderes influenciam os subordinados e direcionam os esforços coletivos para objetivos definidos.

Esta investigação fundamentou-se na corrente estruturalista e observou os elementos, suas propriedades e as relações entre eles.

Para cumprir o objetivo de examinar quais são os principais fatores que influenciam, motivam ou inibem a criatividade dos profissionais durante o processo de produção audiovisual, foram utilizadas duas técnicas de entrevista para a coleta de dados da pesquisa aplicada: entrevistas semiabertas em profundidade e entrevistas estruturadas no formato de questionários, com questões dissertativas e questões no formato de escala Likert de frequência. Para análise dos dados e triangulação com a teoria, foi desenvolvido um instrumento de análise que é composto por variáveis explicativas teoricamente validadas baseadas nos componentes motivação do indivíduo, ambiente e liderança.

A entrevista estruturada permitiu que fosse traçado um panorama sobre a percepção dos profissionais do audiovisual sobre sua própria criatividade a partir de uma amostragem composta por 48 respondentes que atuam em 16 funções diferentes no audiovisual. Foi possível construir análises através de combinações entre as variáveis e as questões diretas e relacionais na escala de frequência. As duas questões dissertativas, “O que te motiva a trabalhar no setor audiovisual?” e “Eu seria mais criativo se...”, tiveram grande relevância para um entendimento aprofundado dos dados coletados no modelo escala Likert. No questionário, foi evidenciada a relevância da equipe e da liderança na relação dos profissionais com a criatividade, o que legitimou a pertinência das entrevistas semiabertas com profissionais que atuam nas funções que pertencem à tríade criativa do audiovisual: direção, produção e roteiro.

Nas entrevistas semiabertas foi possível realizar uma observação aprofundada sobre a percepção de nove profissionais, intencionalmente selecionados, julgados criativos por críticos, jurados de festivais, pareceristas de editais de fomento ou pelo público consumidor. Neste modelo de entrevista, a pesquisadora ouviu os profissionais, se manteve receptiva aos relatos e atenta à identificação de outros fatores que influenciam a criatividade e cuja análise não estava prevista. A associação dos dois tipos de entrevista proporcionou à investigação uma riqueza de dados que, quando combinados, respaldam os resultados alcançados pela análise e comprovaram algumas conclusões apontadas pela teoria.

O estruturalismo apresentou-se como um prisma metodológico interessante para o objetivo e permitiu que fossem realizadas conclusões válidas sobre o objeto, principalmente tendo em vista a complexidade e relatividade da temática, nunca sendo analisada de forma isolada. Os instrumentos se apresentaram satisfatórios para o cumprimento do objetivo geral da pesquisa: examinar quais são os principais fatores que influenciam (motivam e/ou inibem) a criatividade na produção audiovisual.

A hipótese da investigação era de que existem aspectos do setor do audiovisual que influenciam a potencialidade criativa nessa indústria. Assim, além de identificar quais fatores influenciam a criatividade, verificou-se a relação destes com características do setor. Constatou-se que o grau de influência dos fatores na criatividade dos profissionais do audiovisual depende também do seu contexto de trabalho e da sua inserção no centro ou na periferia da indústria.

Os profissionais do audiovisual apresentam alto nível de motivação intrínseca, principalmente nos motivadores satisfação pessoal, paixão, senso de propósito, desafio e autoexpressão, que se mostraram condicionantes para que estes se sintam criativos. O desafio é um fator quase inerente à produção audiovisual, entretanto, nem sempre ele opera como um motivador intrínseco que influencia positivamente a criatividade. Ele pode indicar a escassez de recursos, que obrigam os produtores a serem criativos para encontrar formas de conquistar ou substituir os recursos ausentes, gerando um direcionamento de energia para a solução destes problemas. Quando o desafio proposto é maior do que a capacidade do profissional de superá-lo, gera-se frustração e estresse, que inibem a criatividade.

O reconhecimento e o salário foram identificados como possíveis motivadores intrínsecos sinérgicos, ou seja, que combinados com motivadores intrínsecos, podem estimular a criatividade. Ambos foram apontados também como possíveis obstáculos à criatividade. O reconhecimento é um obstáculo quando pressiona o profissional a seguir padrões preestabelecidos que limitam aspectos de sua própria criatividade. O mercado de negócios de venda e financiamento no audiovisual estimula esse tipo de situação, pois se baseia em festivais, editais de financiamento e *pitchings* de pré-venda. Por ser um setor em que não há protótipo e o investimento para produção é custoso e tem um alto risco, os investidores buscam indícios de possível sucesso comercial na obra investida, o que inclui enredos, estruturas narrativas ou gêneros já consolidados e/ou com histórico de sucesso. Consequentemente, há menos espaço para narrativas diferentes e inovadoras. Os profissionais mais à periferia da indústria veem nos editais uma oportunidade e nos festivais um potencial de contatos de distribuição que não teriam se não fossem selecionados.

O dinheiro apresentou-se como um fator de análise complexo, sendo entendido a partir de três dimensões: salário/cachê, orçamento do projeto e recursos financeiros para execução das demandas do projeto.

O salário pode ser um obstáculo a criatividade quando visto como uma “pressão para criar”, ao mesmo tempo que aparece como um possível motivador extrínseco sinérgico quando usado para representar a valorização e o reconhecimento. Entretanto, é preciso destacar que a relação entre o cachê e a criatividade não é diretamente proporcional. Ou seja, aumentar o salário não aumenta a criatividade de um profissional. O salário adequado permite que o profissional possa dedicar-se ao seu trabalho por completo. O tempo de dedicação é um fator positivo para a criatividade, assim como a energia emocional e física. Se o projeto não prover as condições financeiras adequadas para que o profissional garanta seu sustento, ele vai estar sempre preocupado em encontrar formas de provê-lo, o que o impede de estar totalmente concentrado na produção.

A discrepância dos salários dos profissionais do projeto, advinda de uma hierarquia rígida, da manutenção do *status quo* do setor e da cultura da indústria também foi um elemento comentado como sendo um inibidor da criatividade, enquanto os salários horizontais foram propostos como estimulantes, principalmente por fortalecerem o reconhecimento, o senso de coletivo, a colaboração e por incentivarem a participação.

A relação entre a criatividade e os salários no audiovisual é afetada pela organização do setor ao redor de projetos temporários e vínculos de trabalho flexíveis, pois, na maioria das vezes, não garantem direitos trabalhistas e geram insegurança nos profissionais.

Embora seja um setor que exija, em algum grau, a associação das demandas de expressão artísticas com as de mercado, é evidente a tensão entre esses dois aspectos do audiovisual. Os profissionais se mostraram hesitantes quanto à influência do dinheiro sobre suas criatividade. Como a obra audiovisual é um produto criativo com função estética e expressiva, resultado de um processo criativo emocionalmente carregado, ao falar de dinheiro na forma de salário, gera-se uma sensação de que de o trabalho artístico dos profissionais pode estar sendo tratado como utilitário.

Apesar de o fator dinheiro, sozinho, não estimular a criatividade, quando o profissional realiza trabalhos motivado pelo dinheiro as experiências adquiridas podem aumentar sua *expertise*, que é um componente da criatividade individual, potencializando, assim, sua criatividade no futuro.

O orçamento do projeto e os recursos financeiros destinados para as atividades de cada departamento, como aquisição de equipamentos, são aspectos de dinheiro que têm uma relação

mais perceptível com a criatividade do profissional. O orçamento é o fator que define a produção que será realizada e é entendido como um desafio dentro do setor audiovisual, o que permite que as mesmas reflexões feitas para o motivador desafio sejam atribuídas a ele. Tanto a escassez quanto a adequação do orçamento têm potencial de influenciar a criatividade positiva ou negativamente. Conclui-se que o orçamento adequado possibilita boas condições para o desenvolvimento da criatividade. Os orçamentos pouco abaixo ou muito abaixo do adequado não são, necessariamente, um obstáculo à criatividade, podendo ser até mesmo positivos para o fenômeno. No entanto, para que a criatividade se manifeste, é preciso que sejam combinados com motivadores intrínsecos e boas relações de colaboração com os colegas de trabalho e suporte do líder da equipe, principalmente o diretor.

Os profissionais que não estão no centro da indústria, onde existem mais oportunidades e os cachês e os orçamentos para os projetos são mais altos, são mais suscetíveis à influência positiva do dinheiro sobre a criatividade.

O fator tempo foi observado de forma ampla e identificado nas entrevistas a partir de diversos aspectos, incluindo alguns que extrapolam os contornos organizacionais. Foram analisados: 1) o tempo para a realização do projeto, ou cronograma; 2) o prazo; 3) o tempo de atuação do profissional no projeto; 4) a carga horária de trabalho; e 5) o tempo de qualidade para viver a vida.

Ter tempo adequado para realização do projeto se apresentou como um elemento estimulante à criatividade, pois permite que cada etapa se conclua com o cumprimento dos seus objetivos, o que aumenta a probabilidade de a fase seguinte ser eficiente, evitando a perda de tempo e dinheiro em uma cadeia com tantos elos.

Os profissionais do audiovisual se sentem mais criativos quando entram no projeto a tempo de suas contribuições serem incorporadas pela produção. Dado o tamanho das equipes, o tempo de duração dos projetos, as diferentes etapas, a quantidade de funções e o custo de produção, nem sempre isso é possível. Nesses casos, os profissionais devem ser contextualizados sobre o projeto e receber acesso fácil às informações necessárias.

O estabelecimento de prazo, quando definido respeitando o tempo necessário para a execução da tarefa, estimula a criatividade, pois a delimitação de uma data de entrega tira a mente da inércia e impulsiona a concentração e o foco necessários para a produção de respostas criativas.

A carga horária excessiva é inibidora da criatividade. Apesar das leis que regulamentam o trabalho no setor audiovisual e da Convenção Coletiva de Trabalho, no Brasil, o audiovisual pratica diárias de trabalho de 12 horas de duração, que são, em alguns casos, ultrapassadas. A

carga horária adequada garante o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores e conclui-se que pessoas descansadas são mais criativas. A redução da carga horária para diárias de 10 horas é a atual reivindicação dos trabalhadores do setor no país.

O consumo de produtos culturais e artísticos e novas experiências são estimulantes para a criatividade do indivíduo, mas isso só é possível se ele tiver tempo de lazer para ir ao cinema, ler um livro, viajar e conversar com colegas. Além disso, os *frameworks* da criatividade preveem a necessidade de incubação das ideias, que precede a etapa de *insight*.

O atual momento da indústria audiovisual brasileira, com crescente demanda advinda de grandes empresas, principalmente de serviços de *streaming*, e o ritmo acelerado das produções, não disponibiliza tempo suficiente para que os processos possam ser discutidos em profundidade e não permite que os diálogos criativos se estabeleçam, o que gera um sentimento de não pertencimento dos profissionais membros da equipe, falta de contextualização e uma produção focada em entregas e produtividade, em detrimento da criatividade. As extensas jornadas combinadas com a instabilidade gerada pelo caráter temporário de trabalho provocam exaustão nos profissionais do audiovisual e impactam negativamente suas criatividade.

O tempo foi identificado como um fator central a ser considerado na criatividade na produção audiovisual, pois é restrito e complexo, envolve outras variáveis, como orçamento, disponibilidade de profissionais e recursos, agenda e prazos de estreia de grandes empresas.

Ficou evidenciado que a relação com os profissionais em função de liderança interfere na criatividade do profissional. O diretor é entendido como o agente com maior poder de influência, independente de outras variáveis. O roteirista deu indícios de não ser entendido como uma liderança no processo de produção audiovisual, principalmente por dois motivos: 1) a concentração de seu poder criativo na etapa de desenvolvimento; e 2) a falta de relação do roteirista com grande parte da equipe. O diretor é o responsável por estabelecer uma comunicação aberta e transparente, bem como por estimular as trocas através da construção de um ambiente seguro de confiança mútua entre os membros da equipe. Os fatores “ser ouvido” e “liberdade” estão entre os condicionantes para a manifestação da criatividade dos profissionais do audiovisual e o diretor é o responsável por garantir que eles estejam presentes na produção.

A relação com a equipe influencia a criatividade dos profissionais. A interdependência das funções, os isolamentos físico e temporal e as extensas jornadas de trabalho incentivam a socialização entre os membros da equipe, a criação de uma atmosfera de comunicação, de confiança e identificação, que fortalecem o senso de coletivo e a colaboração, que são condicionantes para a manifestação da criatividade. Os diálogos e as trocas com os parceiros

criativos que admiram estimulam a criatividade dos profissionais. A contratação por indicação e a necessidade de construção de redes de contato também são destaque nesta equação.

Em síntese, foram identificados como fatores que estimulam a criatividade os motivadores intrínsecos paixão, desafio, satisfação pessoal, autoexpressão, senso de propósito, interesse na atividade, interesse no tema da produção, diversão, curiosidade, interesse na transformação social, e os motivadores extrínsecos que apresentaram potencial de serem motivadores extrínsecos sinérgicos, ou seja, estímulos à criatividade quando combinados com motivadores intrínsecos, salário e reconhecimento. Quanto à liderança, são comportamentos que influenciam positivamente a criatividade: ser respeitoso, empático, agradável, vulnerável, leve, visionário, realista, ouvir e dar suporte aos subordinados, estabelecer comunicação aberta e transparente, estimular as trocas através da construção de um ambiente seguro, mediar conflitos e fornecer *feedbacks* construtivos. São favoráveis à criação de um ambiente criativo: suporte da liderança, suporte da equipe, acolhimento, liberdade, recursos financeiros adequados, salários/cachês, tempo adequado para execução de tarefa, definição de prazos, carga horária adequada, inclusão do profissional no projeto a tempo de que suas contribuições sejam incorporadas, comunicação aberta, acesso facilitado às informações, contextualização, alinhamento, encorajamento, colaboração, respeito, senso de coletivo, admiração, confiança, reconhecimento, escutas, trocas e diálogo entre a equipe.

Foram reconhecidos como possíveis obstáculos à criatividade o desafio, o reconhecimento e o dinheiro. São comportamentos do líder entendidos como obstáculos à criatividade dos subordinados: não ouvir a equipe, não dar liberdade, julgar, dar *feedbacks* e avaliação não construtivos, desrespeitar, assediar, fazer *bullying* e não construir um ambiente favorável à manifestação da criatividade. São fatores presentes em ambientes que inibem a criatividade: julgamento, ausência de liberdade, hierarquia rígida e manutenção do *status quo*, assimetria de cachês, excesso de limitações orçamentárias, falta de flexibilidade, burocracia, delegação de atribuições que não estão dentro do arcabouço técnico e artístico do profissional, jornadas de trabalho excessivas, pressão de tempo ou tempo insuficiente, falta de tempo para diálogo e trocas entre a equipe, desrespeito, assédio e *bullying*.

Como os processos criativos são essenciais para a produção de obras audiovisuais, conhecer os fatores que os compõem e influenciam a criatividade dos profissionais permite que os processos sejam aperfeiçoados e suas eficiências aumentadas. A pesquisa colabora com reflexões e orientações para o cumprimento da Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especificamente do objetivo 8 “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e

trabalho decente para todas e todos” (ONU, 2015), e do objetivo 9, de “construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação” (ONU, 2015).

Os diagramas representados nas Figuras 38²⁴⁷ e 39²⁴⁸ apresentam a síntese dos fatores que estimulam e os que são obstáculos à criatividade dos profissionais no audiovisual, identificados a partir das evidências da pesquisa qualitativa exploratória apresentada neste relatório. Os diretores, produtores, roteiristas ou líderes de equipe podem fazer uso dos diagramas, da lista apresentada na Figura 40²⁴⁹ e das sínteses dos capítulos 4 e 5 deste trabalho para diagnosticar seus projetos através de análise dos membros da equipe, do ambiente e de sua liderança e desenvolver estratégias para estimular a criatividade. O diagnóstico consiste em: 1) identificar quais dos fatores que estimulam criatividade estão presentes e quais estão ausentes; 2) identificar quais dos fatores que inibem a criatividade estão presentes e quais estão ausentes; 3) verificar quais fatores dos identificados são entendidos como invariáveis, ou seja, que não vão mudar por serem fixos, como o tempo de duração ou o orçamento do projeto; 4) verificar quais fatores dos identificados são variáveis, que são flexíveis e podem ser manipulados, como a construção de um espaço de troca e suporte do chefe aos subordinados; e 5) avaliar o potencial através da interpretação integrada dos dados identificados. As estratégias devem ser fundamentadas nas descobertas do diagnóstico e objetivam incorporar os fatores que estimulam a criatividade e reduzir ou excluir os fatores que a inibem. Os fatores devem ser considerados em relação uns aos outros e não de forma isolada. O contexto do projeto e as características do setor audiovisual – apresentadas nesta pesquisa – devem ser levados em conta durante a elaboração das estratégias de estímulo à criatividade.

Foi identificado no trabalho quais características do setor audiovisual influenciam a relação dos profissionais com os fatores que estimulam e inibem a criatividade. São elas: a complexidade da cadeia, o trabalho interdependente em equipe, o custo de produção, o risco de investimento sem garantia de retorno, a necessidade de balancear os interesses criativos com os interesses econômicos, a organização em projetos que gera uma instabilidade em relação aos trabalhos e aos ganhos financeiros, a estrutura ao redor de projetos, a concentração das oportunidades no reduzido centro da indústria, a contratação por indicação, os isolamentos físicos e temporal gerados pelos projetos, a alta demanda de trabalho e as longas jornadas de trabalho.

²⁴⁷ Disponível na página 215.

²⁴⁸ Disponível na página 217.

²⁴⁹ Disponível na página 219.

Conclui-se que é possível identificar quais dos fatores que influenciam positiva e negativamente a criatividade estão presentes e quais estão ausentes em determinado projeto de produção audiovisual e, a partir da compreensão de cada um deles e das relações entre eles, desenvolver estratégias para estimular a criatividade dos profissionais de uma equipe.

No entanto, salienta-se que haver circunstâncias que estimulam a criatividade e não ter obstáculos a ela não são garantia de que a criatividade irá se manifestar. Tratam-se de condições que favorecem o fenômeno, mas a real manifestação da criatividade depende da maneira particular por meio da qual cada indivíduo se relaciona com os fatores elencados e de outros elementos não abordados por este trabalho, como questões pessoais, contextos políticos e históricos.

A pesquisa apresentou a investigação sobre a percepção dos profissionais do audiovisual acerca da criatividade e sistematizou um conhecimento estratégico sobre as condições que favorecem a criatividade. A pesquisa tem alto potencial de contribuição a partir da aplicação dos padrões de recorrência identificados na prática da produção audiovisual.

Tanto o tema quanto o objeto se mostraram relevantes para: a) os pesquisadores de audiovisual, gestão e Indústrias Criativas, que poderão fazer uso das conclusões desta pesquisa e da ampla gama de objetos que se abriram para realizar novas investigações que contribuam para a compreensão aprofundada do tema e suas possíveis aplicações; b) os profissionais em função de liderança no audiovisual, que poderão utilizá-la como guia no diagnóstico e na definição de estratégias para o estímulo da criatividade de seus subordinados; e c) os próprios profissionais de audiovisual, que poderão ser submetidos a ambientes de trabalho e lideranças favoráveis à sua criatividade.

A investigação abriu uma ampla gama de possibilidades de análises e objetivos de pesquisa que não foram possíveis de serem explorados. Entendem-se pertinentes estudos voltados para olhares mais profundos sobre fatores relacionados à motivação do indivíduo, liderança e ambiente. Pode-se desenvolver trabalhos que objetivem compreender os vários aspectos da relação dinheiro e criatividade e tempo e criatividade, com análises direcionadas à percepção da criatividade dos profissionais através das combinatórias das variáveis que não puderam ser examinadas na presente tese, como as funções executadas, o tempo de atuação no setor, as regiões específicas do Brasil. Também podem ser feitas pesquisas que abordem os componentes da criatividade que não foram abarcados por este trabalho, como a *expertise*, a habilidade de pensamento criativo, as características da personalidade dos profissionais do audiovisual, bem como a influência dos contextos políticos, históricos e familiares.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, Leona; MIERZEJEWSKA, Bozena. The development of media management as an academic field: Tracing the contents and impact of its three leading journals. In: LOWE, Gregory Ferrell; BROWN, Charles. **Managing media firms and industries**. Springer, Cham, 2016. p. 23-42.

AFT, Rob. Getting Paid! In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Comissão aprova cota permanente para filmes nacionais no cinema**: Relatora lembra que STF decidiu neste ano que a cota de tela é constitucional e não fere a liberdade de iniciativa dos exibidores. 2021. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/812862-comissao-aprova-cota-permanente-para-filmes-nacionais-no-cinema>>. Acesso em 18 de abril de 2022.

ALENCAR, Eunice M. L.; FLEITH, Denise de Souza. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-8, abr. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000100002&lng=en&nrm=iso.

ALIMONTI, Veridiana. **Entre mercadoria e democracia nas políticas públicas para televisão no Brasil: lições e fundamentos para uma regulação democrática e convergente**. Orientador: BERCOVICI, Gilberto. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ALZAMORA, Geane Carvalho; SALGADO, Tiago Barcelos Pereira; MIRANDA, Emmanuelle C. Dias. Estranhar os algoritmos: Stranger Things e os públicos de Netflix. **Revista GEMInIS**, v. 8, n. 1, p. 38-59, 2017. Disponível em: <<https://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/280/251>>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

AMABILE, T. M. A model of organizational innovation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior** (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

AMABILE, T. M. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377, 1983.

AMABILE, Teresa M. *et al.* The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of personality and social psychology**, v. 66, n. 5, p. 950, 1994.

AMABILE, Teresa M. *et al.* The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of personality and social psychology**, v. 66, n. 5, p. 950, 1994.

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. Boston, MA: **Harvard Business School Publishing**, 1998.

AMABILE, Teresa M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39–58, 1997.

AMABILE, Teresa M. Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. **Journal of personality and social psychology**, v. 48, n. 2, p. 393, 1985.

AMABILE, Teresa M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 3, p. 185–201, 1993.

AMABILE, Teresa M. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. **Journal of personality and social psychology**, v. 43, n. 5, p. 997, 1982.

AMABILE, Teresa M.; BARSADÉ, Sigal G.; MUELLER, Jennifer S.; *et al.* Affect and Creativity at Work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 367–403, 2005.

AMABILE, Teresa M.; GRYSKIEWICZ, Nur D. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity research journal**, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.

AMABILE, Teresa M; CONTTI, Regina; COON, Heather. ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY. **Academy of Management Journal**, p. 32, 1996.

AMABILE, Teresa. How to Kill Creativity. **HARVARD BUSINESS REVIEW**, p. 77-87, September-October 1998.

ANCINE. Observatório do Audiovisual. Estudo Valor Adicionado pelo Setor Audiovisual. Ano-Base: 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/ancine/pt-br/oca/publicacoes/arquivos.pdf/valor_adicionado_2019_25-01-2022.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022. Brasília, 2022.

ANDERSON, N.R; GASTEIGER, R.M. (2008) Innovation and Creativity in Organisations. In Nooteboom, B. and Stam, E. (eds.), **Innovation and Creativity in Organisations**. Amsterdam University Press, Amsterdam, pp. 249–72, 2008.

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

ANDREWS, F. M., & GORDON, G. Social and organizational factors affecting innovation research. **Proceedings for the American Psychological Association**, 78, 570 – 589, 1970.
ARIS, Annet; BUGHIN, Jacques. **Managing media companies: Harnessing creative value**. Wiley, 2012.

ARTERO, Juan Pablo; MANFREDI, Juan Luis. Competencies of Media Managers: Are They Special?. In: **Managing media firms and industries**. Springer, Cham, 2016. p. 43-60.
ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career**. Oxford University Press: Oxford, 1996.

ATTAYDE, Maria Cristina. Caminhos da sustentabilidade para o cinema brasileiro. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 57, n. 1, p. 05-21. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1510/1/2006%20Vol.57%2cn.1%20Cristina.pdf>>. Acessado em 30 de mar 2022.

BAKKER, Rene M. *et al.* Temporary organizing: Promises, processes, problems. **Organization Studies**, v. 37, n. 12, p. 1703-1719, 2016.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.

BCG. **The Digital Revolution is disrupting the TV industry**. 2016. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/2016/media-entertainment-digital-revolution-disrupting-tv-industry>>. Acesso em 18 de abril de 2022.

BECHKY, Beth A. Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. **Organization science**, v. 17, n. 1, p. 3-21, 2006.

BENDASOLLI, Pedro F.; WOOD JR, Thomaz. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 259-277, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/t6jcMMNhRT3JMGP5WLZrHQR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BENDASSOLLI, Pedro F, WOOD JR. Thomaz. KIRSCHBAUM, Charles, CUNHA, Miguel Pinha e. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades**. 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/21138/S0034-75902009000100003.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BILTON, Chris; CUMMINGS, Stephen. **Creative strategy: reconnecting business and innovation**. John Wiley & Sons, 2010.

BILTON, Chris; CUMMINGS, Stephen. **Handbook of management and creativity**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2014.

BLOORE, Peter. **The screenplay business: Managing creative and script development in the film industry**. New York: Routledge, 2013.

BONO, J. E., & JUDGE, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. **Academy of Management Journal**, 46(5), 554–571. doi:10.5465/30040649

BORDWELL, David; THOMPSON, Kristin. **A arte do cinema: Uma introdução**. Campinas: Editora da Unicamp; São Paulo: Edusp, 2013.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOYLE, Barbara. The Independent Spirit. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

BRAGA, Ruy; MARQUES, Joana. Trabalho, globalização e contramovimentos: dinâmicas da ação coletiva do precariado artístico no Brasil e em Portugal. **Sociologias**, v. 19, n. 45, p. 52-80, 2017. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/soc/a/wH9TsRLGcFhKDTkTTc6FFhq/?format=pdf&lang=pt>>.
Acessado em 18 de abril de 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.485 de 12 de setembro de 2011**. Diário Oficial da União - Seção 1 – 13 de outubro de 2011, página 2. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993**. Diário Oficial da União - Seção 1 – 21 de julho de 1993, página 10107. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Diário Oficial da União - Seção 1 – 24 de dezembro de 1991, página 30261. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 6.533, de 24 de maio de 1978**. Diário Oficial da União - Seção 1 – 26 de maio de 1978, página 7777. Brasília, DF.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Diário Oficial da União - Seção 1 – 9 de agosto de 1943, página 11937. Brasília, DF.

BRIMSON, J.A. **A contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BURKE, Catriona M.; MORLEY, Michael J. On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. **Human relations**, v. 69, n. 6, p. 1235-1258, 2016.

BYRNE, Cristina L. *et al.* Examining the leaders of creative efforts: What do they do and what do they think about? **Creativity and innovation management**, v. 18, n. 4, p. 256-268, 2009.

CALCANHOTTO, Adriana. Por que você faz cinema? In.: CALCANHOTTO, Adriana. A Fábrica do Poema. Sony Music/Epic, 1994.

CANIËLS, Marjolein CJ; DE STOBBELEIR, Katleen; DE CLIPPELEER, Inge. The antecedents of creativity revisited: A process perspective. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 96-110, 2014.

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? REAd. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 659-688, 2015. Disponível em:
<<<https://www.scielo.br/j/read/a/HPyKJM47CnFcHMGPmzdMGfx/abstract/?lang=pt>>>.
Acesso em: 20 nov. 2021.

CLEGG, Brian; BIRCH, Paul. **Criatividade: modelos e técnicas para geração de ideias e inovação em mercados altamente competitivos**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CROPLEY, A. J. (1999). Creativity and cognition: Producing effective novelty. **Roeper Review**, 21(4), 253–260.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **The systems model of creativity**: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. New York, NY, US: Springer Science+ Business Media. 2014.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow and the Psychology of Discovery and Invention**. New York: Harper Collins, 1996.

DE FARIA, Maria de Fátima Bruno; DE ALENCAR, Eunice ML Soriano. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

DEFILLIPPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. Paradox in project-based enterprise: The case of film making. **California management review**, v. 40, n. 2, p. 125-139, 1998.

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

DINH, Jessica E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

ELSBACH, Kimberly D.; KRAMER, Roderick M. Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. **Academy of Management journal**, v. 46, n. 3, p. 283-301, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Concepção de projetos audiovisuais e fontes de financiamento: módulo 1 Visão geral do fomento**. ENAP: Brasília, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6257>>. Acesso em 01 de abril de 2022.

FAULKNER, R. R; ANDERSON, A. B. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. **American Journal of Sociology**, v. 92, p. 879-909, 1987.

FAUSTINO, Paulo; RIBEIRO, Luísa. Convergence, similarities and distinctions in management across media industries. In: LOWE, Gregory Ferrell; BROWN, Charles. **Managing Media Firms and Industries**. Springer, Cham, 2016. p. 61-81

FERNANDES, Suzane Christine Luz *et al.* **Curso de extensão e aperfeiçoamento em gestão cultural**: diversidade cultural e desenvolvimento Eixo II. Belém: Editora EditAedi, 2014. Disponível em: <https://livroaberto.ufpa.br/jspui/bitstream/prefix/583/1/Livro_CursoExtensaoAperfeicoamento.pdf>. Acesso em: 03 de abril de 2022.

FINNEY, Angus. **The international film business**: A market guide beyond Hollywood. Oxon: Routledge, 2015.

FIRJAN. Mapeamento da indústria criativa no Brasil. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>. Acesso em: 21 de março de 2022.

FREITAS, Eurídice. A atividade psíquica e a experiência conativa. **Arquivos Brasileiros de Psicotécnica**, v. 11, n. 1, p. 69-72, 1959.

GAGLIONI, César. Como ‘Mulan’ testa a indústria do cinema na pandemia. **Nexo**. 04 set. 2020. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/09/04/Como-%E2%80%99Mulan%E2%80%99-testa-a-ind%C3%BAstria-do-cinema-na-pandemia>>. Acesso em: 28 set. 2020.

GALVÃO, A. A cadeia de valor ramificada: uma ferramenta analítica para a análise econômica do setor audiovisual. In.: MOREIRA, Sonia Virgínia (org.) **Indústria da Comunicação no Brasil: Dinâmicas da Academia e do Mercado**, Rio de Janeiro, UERJ/INTERCOM, p. 51-80, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/338925055_Industria_da_comunicacao_no_Brasil_dinamicas_da_academia_e_do_mercado>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

GALVÃO, Alexander Patêz *et al.* **O cinema brasileiro da retomada: a auto-sustentabilidade é possível?** 2003. Tese de Doutorado. Orientador: ISSBERMER, Liz Rejano. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia/Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de pós-graduação em Ciência da Informação. Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/951/1/Tese%20doutorado%20alex.pdf>>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. Leading clever people. **Harvard business review**, v. 85, n. 3, p. 72, 2007.

GOYER, David S. The Screenwriter. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

GRAHAM, J. AND GANDINI, A. Introduction: Collaborative Production in the Creative Industries. In: Graham, J. and Gandini, A. (eds.). Collaborative Production in the Creative Industries. p. 1–14. London: University of Westminster Press, 2017. Disponível em: <https://www.uwestminsterpress.co.uk/site/books/10.16997/book4/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GREFFE, X. **A Economia Artisticamente Criativa**. Tradução Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2015. Disponível em: <<http://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/03/Economia-artisticamente-criativa.pdf>>.

GRILLO, Michael. Production Management. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

HENNESSEY, Beth A.; AMABILE, Teresa M. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 61, n. 1, p. 569–598, 2010.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leadership effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, 321 – 339, 1971.

HOWKINS, John. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

JONES, Candace. Careers in project networks: The case of the film industry. In.: ARTHUR, Michael B., ROUSSEAU, Denise M. (org.) **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. Oxford University Press: New York, 1996. v. 58, p. 58-75, 1996.

KALLAS, Christina. **Na sala de roteiristas: Conversando com os autores de Friends, Família Soprano, Mad Men, Game of Thrones e outras séries que mudaram a TV**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2016.

KANTER, R. When a Thousand Flowers Bloom. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 169–211, 1988.

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1971.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de administração de empresas**, v. 49, p. 19-26, 2009.

LIGTHART, R., OERLEMANS, L., & NOORDERHAVEN, N. In the shadows of time: A case study of flexibility behaviors in an interorganizational project. **Organization Studies**, 37. 2016.

LIMAN, Doug. The Director. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

LOCKE, E.A. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**. 26: 457-80. 1975.

LONDON. Michael. The Entrepreneurial Producer. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

LOWE, Gregory Ferrell; BROWN, Charles. Managing media firms and industries. **What's so special about media management**, 2016.

MADJAR, N., OLDHAM, G.R. and PRATT, M.G. There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Non-Work Creativity Support to Employees' Creative Performance. **Academy of Management Journal**, 45, 757–67, 2002.

MALMELIN, Nando; VIRTÁ, Sari. Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organisation. **Journalism Practice**, v. 10, n. 8, p. 1041-1054, 2016.

MARTIN, Brett. **Homens difíceis**: os bastidores do processo criativo de Breaking Bad, Família Soprano, Mad Men e outras séries revolucionárias. Aleph, 2015.

MASLOW, Abraham Harold. **A theory of human motivation**. Simon and Schuster, 2013.

MCCLELLAND, David. Achievement motivation theory. In: MINER, John B. **Organizational behavior**: Essential theories of motivation and leadership. M.E. Sharpe, New York: 2005.

MEDINA, Mercedes; SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso; ARRESE, Ángel. Contents as products in media markets. In: LOWE, Gregory Ferrell; BROWN, Charles. **Managing media firms and industries**. Cham, Switzerland: Springer, 2016, p. 243-259.

MONTAL. Steve. Film Festivals and Markets. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

MUMFORD, Michael D. *et al.* Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The leadership quarterly**, v. 13, n. 6, p. 705-750, 2002.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

MUZZIO, Henrique; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Organizational creativity management: discussion elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 922-939, 2018.

Netflix ganhou mais de 10 milhões de assinantes no mundo durante a pandemia. UOL. 16 de julho de 2020. Filmes. Disponível em: <<https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/16/netflix-ganhou-mais-de-10-milhoes-de-assinantes-no-mundo-durante-a-pandemia.htm?cmpid=copiaecola>>.

NORMANHA, Ricardo. Sob o domínio do capital: a precariedade do trabalho artístico nas indústrias culturais. **Revista Novos Rumos**, v. 57, n. 1, p. 131-146, 2020. Disponível em: <<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/novosrumos/article/view/10463>>. Acesso em: 21 de março de 2022.

OSBORN, Alex F. **Applied imagination**: Principles and procedures of creative problem solving. New York: Charles Scribner's Sons, 1954.

OSTROWER, Fayga. **Processos de criação artística**. 2001.

PERRETTI, Fabrizio; NEGRO, Giacomo. Mixing genres and matching people: A study in innovation and team composition in Hollywood. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 28, n. 5, p. 563-586, 2007.

PESSOTTO, Ana Heloíza Vita; CARVALHO, Juliano Maurício de. Audiovisual na pandemia: desafios, estratégias e criatividade. In.: GROSSI, A. M. PESSOTTO, A.H.V.; CARVALHO, J.M. de; **Mídia, cultura inovativa e economia criativa em tempos pandêmicos**, 2020.

PICARD, Robert G. Unique characteristics and business dynamics of media products. **Journal of media business studies**, v. 2, n. 2, p. 61-69, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 11-27, 1998.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 7ª Ed. Atlas, 2010.

PREECE, J.; ROGERS, Y. SHARP, H. **Design de interação: além da interação homem-computador**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

QUIÑA, Guillermo Martín. La forma emprendedora del trabajo creativo. In.: WORTMAN, A; CORREA, E., MARTIN, I.; ROMANI, M.; QUIÑA, G. **La dimensión simbólica del trabajo creativo**. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires, 2020. Disponível em: <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/147501/CONICET_Digital_Nro.9f00b324-4fd7-4af0-883a-dfad74a4b431_X.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em 01 de abril de 2022.

RABIGER, Michael. **Direção de Cinema: Técnicas e Estética**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAMOS, Murilo César; HAJE, Lara. Panorama da produção de conteúdo audiovisual no Brasil e o direito à comunicação. In.: Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Produção de conteúdo nacional para Mídias Digitais**, Brasília, 2011, p. 15 - 35.

RIBEIRO, Felipe. Globoplay tem 2,5 vezes mais assinantes durante a pandemia do que em 2019. CanalTech, 19 de junho de 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/entretenimento/globoplay-tem-25-vezes-mais-assinantes-durante-a-pandemia-do-que-em-2019-166725/>>.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROBBINS, Stephan P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. England: Pearson Education Limited, 2013.

ROBBINS, Stephen. **Essentials of organizational behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 145-166, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/835/656>>. Acesso em 20 de março de 2022.

RODRIGUES, Chris. **O cinema e a produção**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ROMANI, Matias. Consagrados, precarizados y amateurs: La lógica social del trabajo cultural. In.: WORTMAN, A; CORREA, E., MARTIN, I.; ROMANI, M.; QUIÑA, G. **La dimensión simbólica del trabajo creativo**. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires, 2020.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Elsevier Brasil, 2017.

RUNCO, Mark A.; ACAR, Selcuk. Divergent thinking as an indicator of creative potential. **Creativity research journal**, v. 24, n. 1, p. 66-75, 2012.

SÃO PAULO (Estado). **EDITAL PROAC EXPRESSO Nº 24/2021, PROGRAMA DE AÇÃO CULTURAL - ProAC**. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://storageproac.blob.core.windows.net/uploads/Par%C3%A2metros-Espec%C3%ADficos_24-PJ-novo-2.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021.

SCOTT, Allen J. **The other Hollywood**: the organizational and geographic bases of television-program production. *Media, Culture & Society*, v. 26, n. 2, p. 183-205, 2004.

SHALLEY, C.E., ZHOU, J., OLDHAM, G.R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity. **Journal of Management**, 30, 933– 58, 2004.

SIMON, Laurent. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 2, p. 116-126, 2006.

SQUIRE, Jason E. Introduction. In: SQUIRE, Jason (org.) **The movie business book**. Routledge, New York, NY: 2017.

STEIN, Morris I. **Stimulating creativity**: Individual procedures. Academic Press, 2014.

STERNBERG, ROBERT J. ED. **The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives**. CUP Archive, 1988.

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

TAGGAR, S. Group Composition, Creative Synergy, and Group Performance. **Journal of Creative Behavior**, 35, 261–86, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão da criatividade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

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

TITANIC. Direção de James Cameron. Estados Unidos: Fox Film, 1998. (194 min).

TREMBLAY, Marc-Adélar. Prefácio. Reflexões sobre uma trajetória pessoal pela diversidade dos objetos de pesquisa. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 434-457, 2016.

UNSWORTH, K.L., BROWN, H., MCGUIRE, L. Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation. **Paper presented at SIOP Conference, New Orleans**, Louisiana, 14–16 April, 2000.

VAN GUNDY, A. B. **Techniques of Structured Problem-solving** (2nd edn). Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.

VAN MARREWIJK, Alfons *et al.* Clash of the titans: Temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama Canal megaproject. **Organization studies**, v. 37, n. 12, p. 1745-1769, 2016.

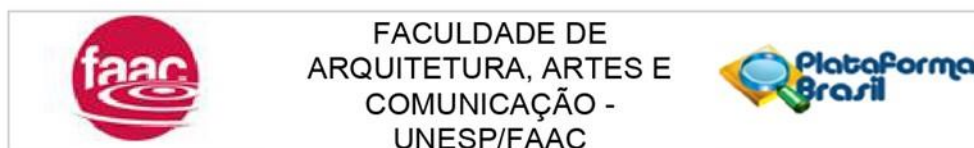
VEJA. **A maldição do Homem-Aranha para o cinema brasileiro**: Ocupação do novo filme do super-herói aracnídeo em mais de 90% das salas do circuito exibidor reacende discussão sobre a cota de tela. 29 dez 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/a-maldicao-do-homem-aranha-para-o-cinema-brasileiro/>>. Acesso em 18 de abril de 2022.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, John Wiley, 1964.

WALLAS, Graham. **The art of thought**. J. Cape: London, 1926.

XU, Fangqi; RICKARDS, Tudor. Creative management: A predicted development from research into creativity and management. **Creativity and Innovation management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

APÊNDICE A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual

Pesquisador: Ana Heloíza Vita Pessotto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 56203021.3.0000.5663

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.312.653

Apresentação do Projeto:

Título: "Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual". A presente pesquisa investiga quais condições podem ser potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual. A investigação é qualitativa e utiliza-se de entrevistas semiabertas e fechada.

Objetivo da Pesquisa:

Examinar e categorizar quais são os principais fatores que influenciam a criatividade na produção audiovisual. Bem como fundamentar Criatividade e Gestão da Criatividade, caracterizar o setor audiovisual e compreender como se caracteriza um ambiente audiovisual favorável à criatividade.

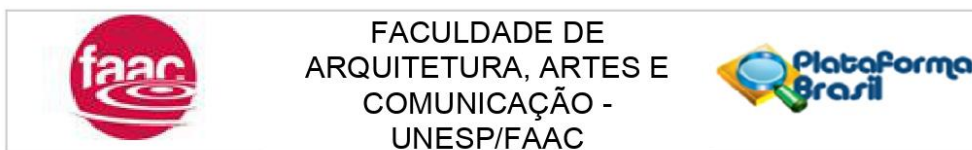
Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O TCLE prevê possíveis constrangimentos e riscos à privacidade. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, a identidade do participante só será revelada com seu consentimento. Os possíveis benefícios são que a pesquisa pode ajudar o setor audiovisual a implantar ambientes de produção mais favoráveis a manifestação da criatividade de seus profissionais, aumentando o potencial de criatividade das obras finais.

O TCLE também informa que, a participação na pesquisa não demanda nenhum custo, bem como nenhuma vantagem financeira. No entanto, se ocorrer algum dano por causa das atividades que façam parte da pesquisa, o participante tem direito a indenização. O participante receberá todas as

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-4825

E-mail: sta.faac@unesp.br



Continuação do Parecer: 5.312.653

informações que quiser sobre a pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar, bem como suspender a sua participação a qualquer momento.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A entrevista semi-aberta terá as seguintes características: oral, online por vídeo, com abordagem em profundidade, questões semiestruturadas baseada em roteiro de entrevista e tempo de duração entre 40 e 100 minutos. A seleção da amostra é não probabilística e intencional. Quanto a amostragem, optou-se por entrevistar profissionais que atuem nas funções de liderança criativa na produção audiovisual: diretor, roteirista e produtor executivo com mais de 5 anos de atuação.

As entrevistas fechadas são em formato de questionários lineares auto aplicados, escritos, online. O questionário contém 26 questões fechadas e duas abertas. As perguntas serão apresentadas no formato de escalas de atitudes no modelo Likert com uma escala de 5 pontos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos de apresentação obrigatória atendem à Resolução 466/2012-CNS-MS e/ou à Resolução 510/2016-CNS-MS.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considero que o Projeto de Pesquisa atende à Resolução 466/2012-CNS-MS e/ou à Resolução 510/2016-CNS-MS e recomendo a aprovação do Projeto de Pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

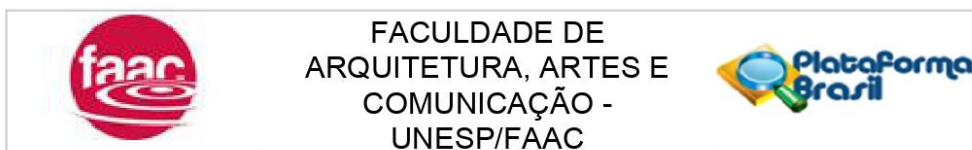
O comitê acata o parecer do relator e aprova o projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1857644.pdf	17/12/2021 09:27:48		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	AnaPessotto_TCLE_questionario.pdf	10/12/2021 17:55:58	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	AnaPessotto_projeto.pdf	10/12/2021 17:53:34	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-4825

E-mail: sta.faac@unesp.br



Continuação do Parecer: 5.312.653

Investigador	AnaPessotto_projeto.pdf	10/12/2021 17:53:34	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	AnaPessottoSolicitacao.pdf	10/12/2021 17:23:13	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	AnaPessotto_TCLE_entrevista.pdf	26/11/2021 09:44:01	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	23/11/2021 21:40:04	Ana Heloíza Vita Pessotto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BAURU, 25 de Março de 2022

Assinado por:
Luiz Antonio Vasques Hellmeister
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01

Bairro: VARGEM LIMPA

CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

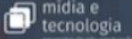
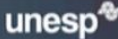
Telefone: (14)3103-4825

E-mail: sta.faac@unesp.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE



Pesquisadora Responsável:
Ana Heloíza Vita Pessotto



CRIATIVIDADE NO AUDIOVISUAL

Você está sendo convidado(a) para participar como colaborador(a) da Pesquisa de Doutorado: "Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual", desenvolvida no âmbito do doutorado da pesquisadora Ana Heloíza Vita Pessotto, no programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

O questionário deve ser respondido por profissionais, maiores de 18 anos, que atuam no setor de produção audiovisual, nas áreas de roteiro, produção, direção, fotografia, arte, som e montagem/finalização.

O objetivo é compreender a criatividade no processo de produção audiovisual.

Os resultados da pesquisa serão públicos e de livre acesso. A pesquisa utilizará suas contribuições e o manterá anônimo.

A aplicação da pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Unesp, campus Bauru. CAAE: 56203021.3.0000.5663

Pesquisadora Responsável: Ana Heloíza Vita Pessotto

Orientador Responsável: Professor Assoc. Juliano Maurício e Carvalho

Instituição a que pertence a Pesquisadora Responsável: Unesp (campus Bauru)

E-mails para contato: ana.heloiza@unesp.br

ana.heloiza@unesp.br [Alternar conta](#)

***Obrigatório**

E-mail *

Seu e-mail

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual”, desenvolvida no âmbito da tese de doutorado da pesquisadora Ana Heloíza Vita Pessotto, no programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é compreender a criatividade no processo de produção audiovisual. Nesta pesquisa pretendemos verificar quais são as condições para a manifestação da criatividade no setor audiovisual. Caso você concorde em participar, você responderá a um questionário online, organizado no modelo Likert, com uma escala de 5 pontos. O objetivo é identificar nível de frequência com que a afirmação é real para o(a) respondente. O questionário apresenta também duas perguntas abertas dissertativas.

Esta pesquisa apresenta riscos mínimos, sendo eles: constrangimento e riscos à privacidade. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, somente revelaremos sua identidade com seu consentimento. Caso não queira se identificar, a pesquisa utilizará suas contribuições e o manterá anônimo. A pesquisa pode ajudar o setor audiovisual a implantar ambientes de produção mais favoráveis a manifestação da criatividade de seus profissionais, aumentando o potencial de criatividade das obras finais.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC – UNESP Bauru

Fone: (14) 3103-4825/ E-mail: sta.faac@unesp.br.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores



tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Ao selecionar a caixa de texto abaixo, você afirma que concorda em participar da pesquisa e que lhe foi dada a oportunidade de ler este termo, compreender as condições e esclarecer as suas dúvidas.

*

- ☐ Li, compreendi e aceito as condições dispostas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Afirmando concordar em participar da pesquisa e que me foi dada oportunidade de esclarecer minhas dúvidas.
- ☐ Não aceito as condições dispostas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Desta forma, me recuso a participar da pesquisa.

[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



CRIATIVIDADE
no audiovisual

Pesquisadora Responsável:
Ana Heloíza Vltá Pessotto

unesp   mídia e tecnologia
programa de pós-graduação

CRIATIVIDADE NO AUDIOVISUAL

ana.heloiza@unesp.br [Alternar conta](#)



***Obrigatório**

Cadastro

Os dados serão usados exclusivamente para a pesquisa de doutorado e não serão usados para outros fins, respeitando assim a Lei nº 13.853, de 8 de julho, Lei Geral de Proteção de Dados.

Nome *

A pesquisa utilizará suas contribuições e o manterá anônimo.

Sua resposta

Nº Documento de identidade *

Você pode optar por incluir seu RG ou CPF. Este dado será coletado com objetivo exclusivo de confirmação do consentimento do respondente quanto ao uso de suas respostas na investigação. Os dados não serão usados para outros fins, respeitando assim a Lei nº 13.853, de 8 de julho, Lei Geral de Proteção de Dados.

Sua resposta

Data de nascimento *



Data

dd/mm/aaaa 

Identidade de Gênero *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Não-binário

☐ Nenhuma das opções

☐ Prefiro não responder

Região em que atua profissionalmente *

Indique a cidade/Estado. Exemplo: Araraquara/ SP.

Sua resposta

Setor em que atua com maior frequência no audiovisual *

☐ Produção

☐ Roteiro

☐ Direção

☐ Arte

☐ Fotografia

☐ Montagem/Pós-produção

☐ Som



Função que executa com mais frequência no setor de produção audiovisual *

Escolher ▼

Caso tenha respondido "Outro" na questão anterior, informe a função que executa com maior frequência no setor de produção audiovisual

Sua resposta

Há quanto tempo atua no setor audiovisual? *

Considerar apenas o período de atuação profissional no setor. O período universitário só deve ser contado no caso de atuação profissional no período.

- ☐ Há menos de 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

Trabalha com maior frequência em que tipo(s) de produções audiovisuais? *

Marque no máximo 3 opções. Lembre-se de responder o questionário com base nas experiências das produções que apontar aqui como mais recorrentes.

- ☐ Longas-metragens
- ☐ Curtas-metragens
- ☐ Séries e programas para TV e/ou serviços de Streaming pago
- ☐ Vídeos para internet (YouTube, Vimeo, Mídias Sociais, etc.)
- ☐ Vídeo de cobertura de Eventos sociais
- ☐ Vídeos Publicitários
- ☐ Vídeos Institucionais



Como avalia o orçamento dos projetos de que costuma fazer parte? *

Marque no máximo 2 opções.

- ☐ Muito abaixo do valor que você considera adequado para sua realização
- ☐ Um pouco abaixo do valor que você considera adequado para sua realização
- ☐ Considera adequado para sua realização
- ☐ Um pouco acima do valor que você considera adequado para sua realização
- ☐ Muito acima do valor que você considera adequado para sua realização
- ☐ Não tenho condições de avaliar

Fez parte da equipe de quantas produções comerciais? *

Entende-se como comerciais obras que tenham sido exibidas em salas de exibição, canais de televisão, streaming, festivais de cinema e similares.

- ☐ Nenhuma
- ☐ 1 a 3
- ☐ 4 a 10
- ☐ 11 a 20
- ☐ Mais de 20

Normalmente, sou contratado(a) por *

- ☐ Vínculo empregatício com trabalho fixo em produtora ou empresa similar (carteira assinada)
- ☐ Trabalho fixo em produtora ou empresa similar sem vínculo
- ☐ Projeto Completo



☒ Projeto completo

☐ Etapa específica do projeto

☐ Diária

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". [Denunciar abuso](#)

Google Formulários



CRIATIVIDADE
no audiovisual

Pesquisadora Responsável:
Ana Heloíza Vltz Pessotto

unesp 

mídia e tecnologia
projeto de pós-graduação

CRIATIVIDADE NO AUDIOVISUAL

ana.heloiza@unesp.br [Alternar conta](#)



***Obrigatório**

QUESTIONÁRIO

O questionário é em formato de escalas de atitudes, com 5 pontos. O objetivo é identificar com que frequência a afirmação é real para a(o) respondente.

A criatividade de uma equipe pode ser estimulada *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Trabalho no audiovisual por satisfação pessoal *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

No meu trabalho com audiovisual, posso me autoexpressar *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Sinto-me desafiado pelo meu trabalho no audiovisual. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Sinto-me criativo(a) atuando na minha função no audiovisual *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

A relação com meus colegas de trabalho influencia na minha criatividade *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

No set de gravação há espaço para eu ser criativo (a) *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



Na pré-produção há espaço para eu ser criativo (a). *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Sou ouvido(a) e tenho meu trabalho reconhecido dentro da equipe *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



Na pós-produção há espaço para eu ser criativo(a). *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Quando tenho liberdade, me sinto mais criativo(a). *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



A relação com o(a) diretor(a) influencia minha motivação para execução das minhas tarefas. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

A relação com o(a) produtor(a) executivo(a) influencia minha motivação para execução das tarefas. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



A relação com o(a) roteirista influencia minha motivação para execução das tarefas. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

O valor do cachê tem influencia na minha criatividade. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



Quanto maior o valor do cachê, mais criativo(a) me sinto. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

A pressão de tempo influencia positivamente a minha criatividade. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



Sou contratado para trabalhos por indicação de outros colegas. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

Quando sou contratado(a) por diária, me sinto mais motivado. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre



Quando sou contratado(a) por projeto, me sinto mais motivado. *

1 - nunca; 2 - quase nunca; 3 - às vezes; 4- quase sempre; 5- sempre.

Nunca

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Sempre

18. O que te motiva a trabalhar no setor de produção audiovisual? *

Sua resposta

19. Complete a frase: "Eu seria mais criativo(a) se..." *

Sua resposta

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

Voltar

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



APÊNDICE C – CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA



Você está sendo convidado(a) para participar da Pesquisa de Doutorado: “Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual”, desenvolvida pela pesquisadora Ana Heloíza Vita Pessotto, no programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, Faac/Unesp.

Acesse e responda ao questionário em: *<https://bit.ly/criatividadenoaudiovisual>*

A pesquisa poderá ajudar o setor audiovisual a implantar ambientes de produção mais favoráveis à manifestação da criatividade de seus profissionais, aumentando o potencial criativo das obras finais.

A pesquisa manterá os respondentes anônimos e sua aplicação foi aprovada pelo Comitê de Ética da Faac, Unesp. CAAE: 56203021.3.0000.5663

No caso de dúvidas, envie um e-mail para ana.heloiza@unesp.br

Agradeço a participação e o compartilhamento com profissionais do setor.

**APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIABERTA COM OS
PROFISSIONAIS QUE ATUAM COMO PRODUTORES, DIRETORES E/OU
ROTEIRISTAS EM OBRAS AUDIOVISUAIS**

TÓPICO	QUESTÕES	OBJETIVOS
1. Experiência profissional	1. Região em que atua 2. Setor do audiovisual em que atua 3. Tempo de atuação no setor	Identificar a experiência profissional dos respondentes
2. Motivações e Experiências individuais	1. O que fez você escolher carreira no audiovisual? 2. Como você seleciona os projetos de que fará parte? 3. Qual foi sua experiência favorita de produção? Por quê? 4. Você consegue me explicar que características te fizeram sentir assim? 5. O que você acredita ser um obstáculo à sua criatividade na sua atuação profissional? Gostaria de comentar alguma experiência? 6. Complete a frase: “Eu seria mais criativo se...”	Identificar quais são as motivações (intrínsecas e/ou extrínsecas) do profissional Compreender suas experiências profissionais e a relação delas com sua autopercepção de criatividade Identificar elementos que estimulam e inibem a criatividade na produção audiovisual
3. Processo criativo	1. Você poderia descrever para mim como é seu processo criativo: da concepção da ideia ao produto final? 2. O processo de produção audiovisual sofre interferências externas? Elas influenciam a criatividade? 3. Na sua opinião, qual é a etapa mais criativa da produção audiovisual? 4. Segundo sua experiência, o orçamento do projeto interfere de alguma forma no processo criativo? 5. Para você, o valor do cachê do profissional interfere na criatividade dele dentro do projeto? 6. Em geral, como avalia o tempo disponibilizado para cada etapa de desenvolvimento da obra?	Fatores característicos do processo criativo audiovisual Identificar diferenças e similaridades no processo criativo entre formatos de produção Identificar e compreender como os fatores de estímulo e inibição à criatividade se apresentam na produção audiovisual
4. Ambiente Criativo, Liderança e Equipe	1. Como você lida com os imprevistos? 2. Qual o fator que você identifica como sendo o mais importante na liderança da equipe? 3. Quais critérios você utiliza para selecionar sua equipe? 4. Como você incentiva a criatividade da sua equipe?	Identificar e compreender como os fatores de estímulo e inibição à criatividade se apresentam na produção audiovisual

	5. Para você, a forma de organização do trabalho, por projeto, e a contratação em diárias interfere na motivação dos profissionais?	
--	---	--

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

NOME:.....
DOCUMENTO DE IDENTIDADE Nº SEXO: ☐ M ☐ F
DATA DE NASCIMENTO:/...../.....
CIDADE:.....
EMAIL:

DADOS SOBRE A PESQUISA

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“Condições potencializadoras da criatividade no processo de produção audiovisual”**, desenvolvida no âmbito da tese de doutorado da pesquisadora Ana Heloíza Vita Pessotto, no programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é compreender a criatividade no processo de produção audiovisual. Nesta pesquisa pretendemos verificar quais são as condições para a manifestação da criatividade no setor audiovisual. Caso você concorde em participar, você responderá a um questionário online, organizado no modelo Likert, com uma escala de 5 pontos. O objetivo é identificar nível de frequência com que a afirmação é real para o(a) respondente. O questionário apresenta também duas perguntas abertas dissertativas.

Esta pesquisa apresenta riscos mínimos, sendo eles: constrangimento e riscos à privacidade. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, somente revelaremos sua identidade com seu consentimento. Caso não queira se identificar, a pesquisa utilizará suas contribuições e o manterá anônimo. A pesquisa pode ajudar o setor audiovisual a implantar ambientes de produção mais favoráveis a manifestação da criatividade de seus profissionais, aumentando o potencial de criatividade das obras finais.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC – UNESP Bauri

Fone: (14) 3103-4825/ E-mail: sta.faac@unesp.br.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC – UNESP Bauri
Fone: (14) 3103-4825/ E-mail: sta.faac@unesp.br



Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Ao selecionar a caixa de texto abaixo, você afirma que concorda em participar da pesquisa e que lhe foi dada a oportunidade de ler este termo, compreender as condições e esclarecer as suas dúvidas.

Ao rubricar a primeira página e assinar esta, você afirma que concorda em participar da pesquisa e que lhe foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as suas dúvidas.

Bauru, _____ de _____ de 202 .

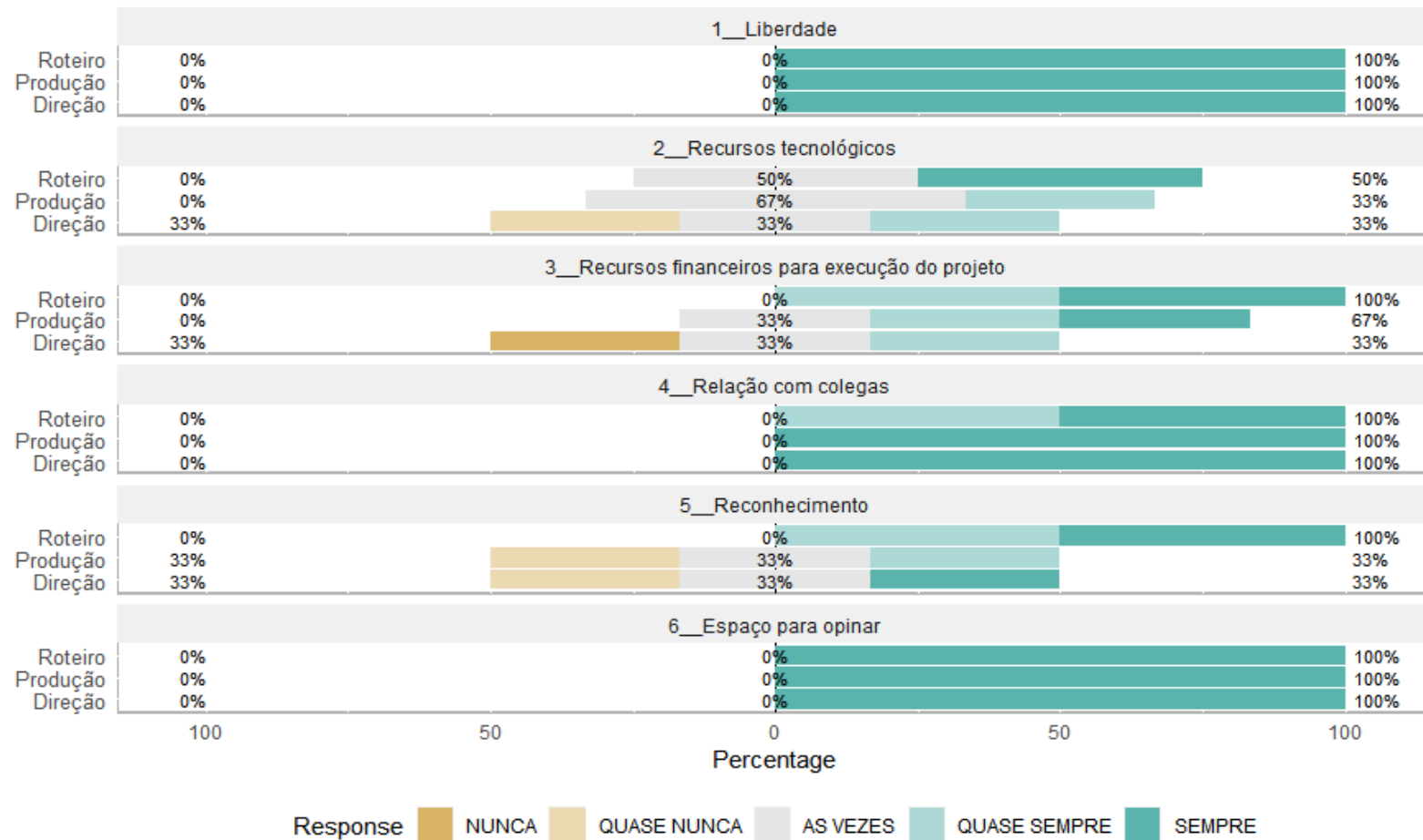
Assinatura do participante
Nome do participante
RG: _____

Ana Heloíza Vita Pessotto
RG:35.179.806-7 SSP/SP

Pesquisadora Responsável:
Ana Heloíza Vita Pessotto
Instituição: FAAC/Unesp
Contato: (14) 98133-5982
ana.heloiza@unesp.br
Orientador: Prof. Dr. Juliano Maurício de Carvalho
Instituição: FAAC/Unesp
Contato: (14) 3103-6168
juliano.mauricio@unesp.br

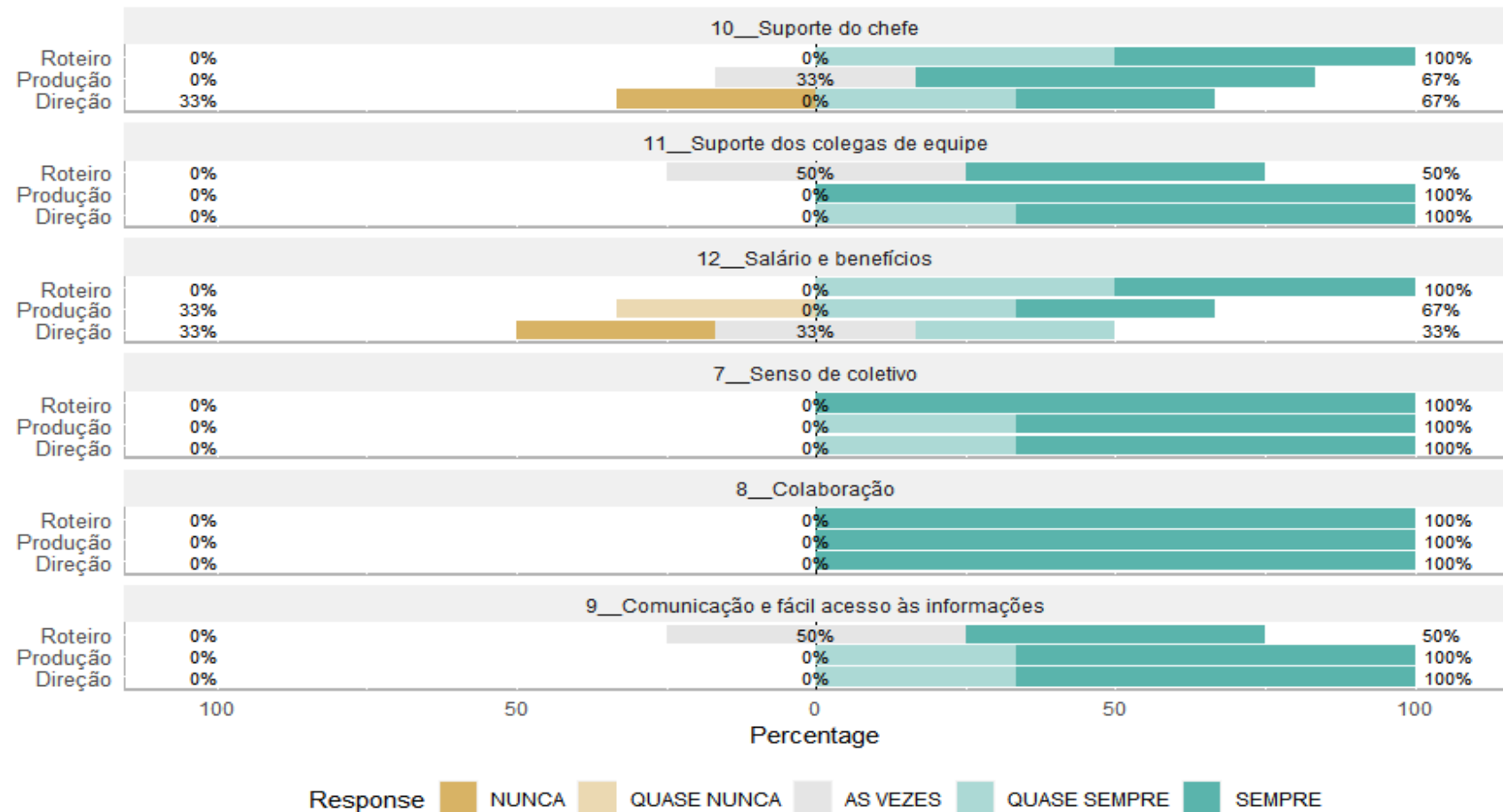
Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC – UNESP Bauru
Fone: (14) 3103-4825/ E-mail: sta.faac@unesp.br

APÊNDICE F – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES DE 1 A 6.



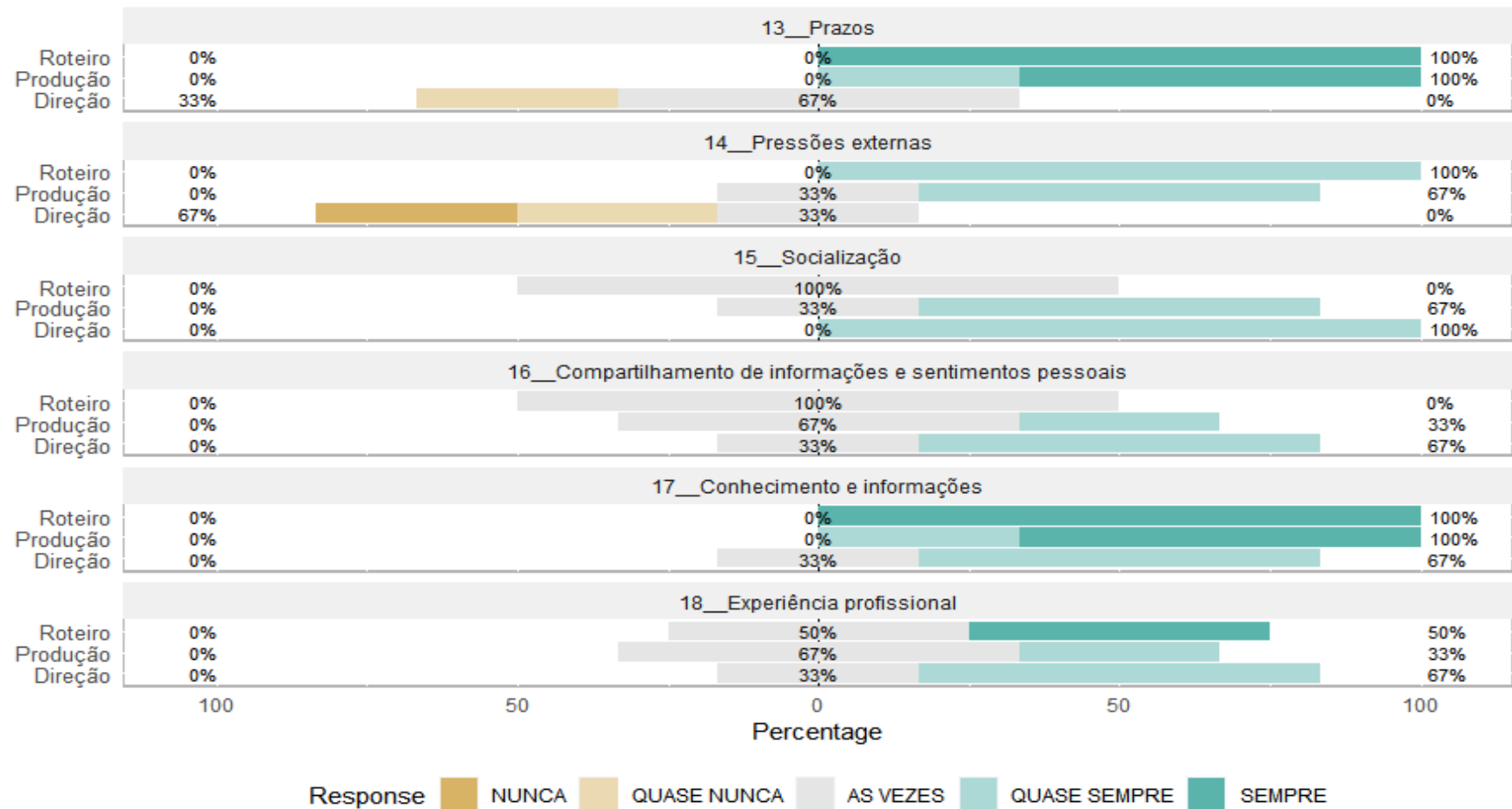
Fonte: Produzido pela autora.

APÊNDICE G – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 7 A 12.



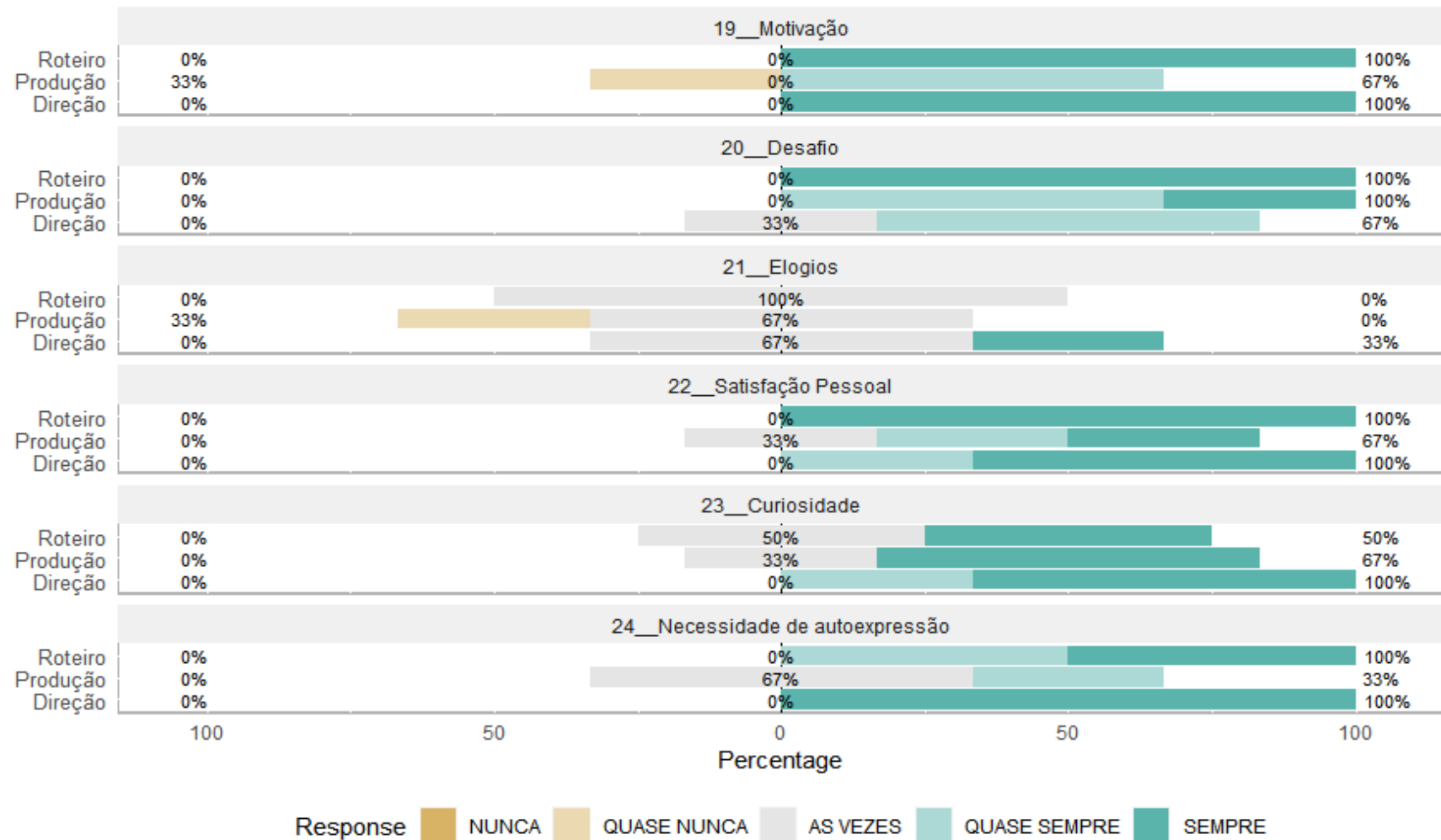
Fonte: Produzido pela autora.

APÊNDICE H – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 13 A 18.



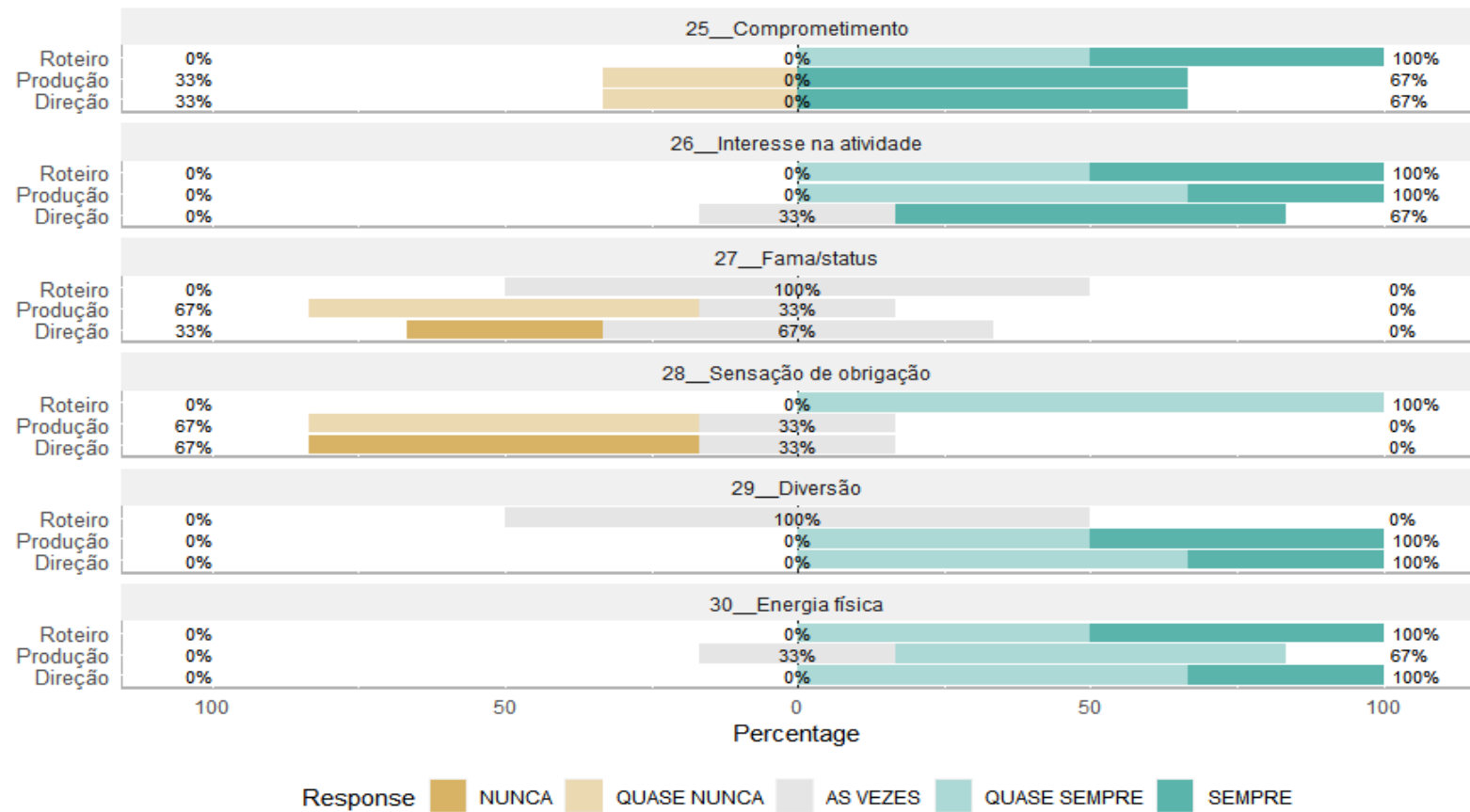
Fonte: Produzido pela autora.

**APÊNDICE I – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL
POR ÁREA. FATORES 19 A 24**



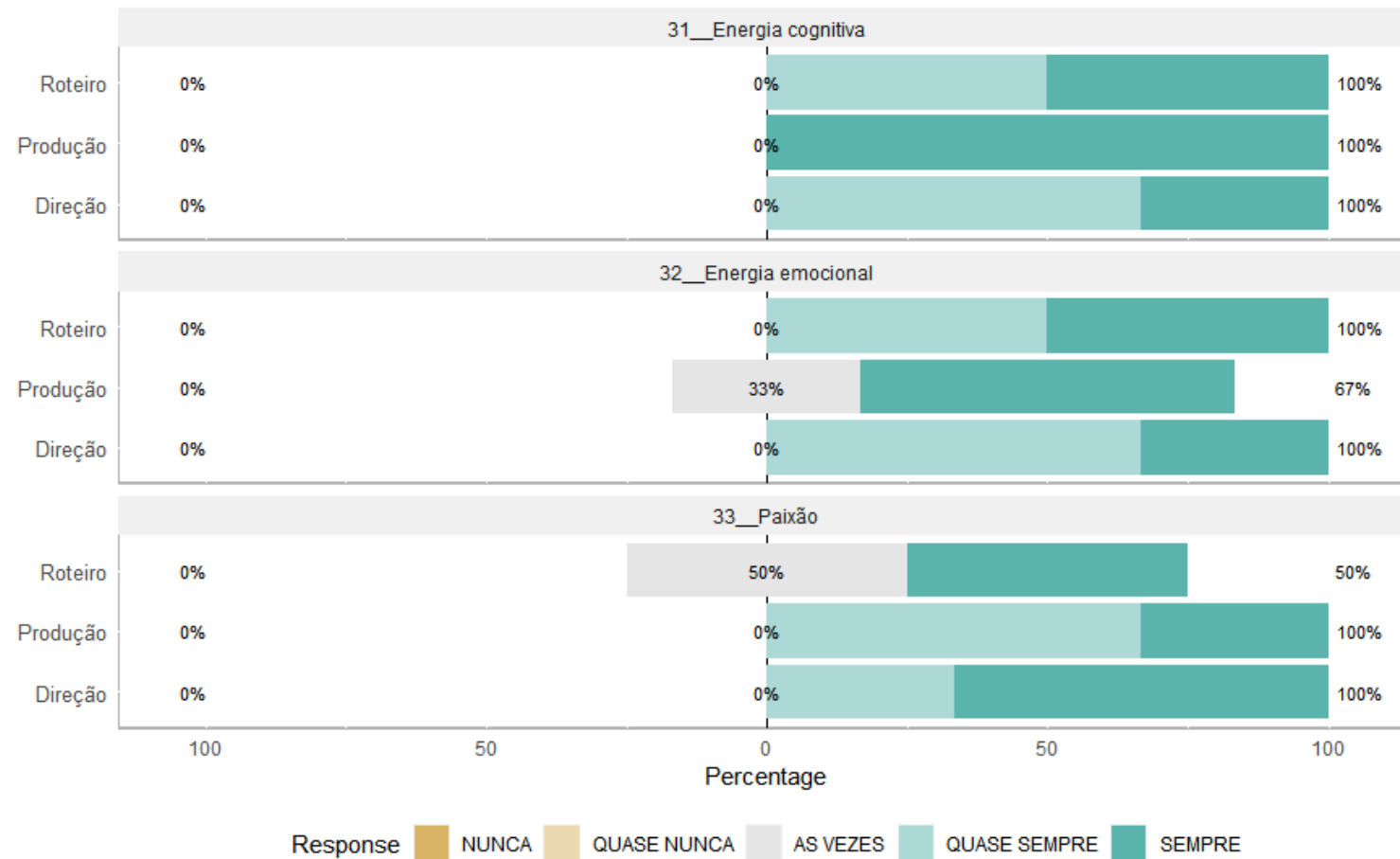
Fonte: Produzido pela autora.

APÊNDICE J – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 25 A 30



Fonte: Produzido pela autora.

APÊNDICE K – FATORES CONDICIONANTES PARA A MANIFESTAÇÃO DA CRIATIVIDADE NA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL POR ÁREA. FATORES 31 A 33.



Fonte: Produzido pela autora.