

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE NO TRABALHO DE  
DESIGNERS EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS**

**MESTRANDA: AMANDA ISABELA NÓRCIO SCAPINI  
ORIENTADOR: PROF. DR. NARBAL SILVA**

**MARÇO DE 2019**



AMANDA ISABELA NÓRCIO SCAPINI

**RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE NO TRABALHO DE  
DESIGNERS EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Scapini, Amanda Isabela Nórdcio  
Resiliência e criatividade no trabalho de  
designers em indústrias criativas / Amanda Isabela  
Nórdcio Scapini ; orientador, Prof. Dr. Narbal Silva  
, 2019.  
221 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências  
Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia,  
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Psicologia. 2. Criatividade no trabalho. 3.  
Resiliência no trabalho. 4. Indústrias Criativas.  
5. Psicologia Positiva nas Organizações e no  
Trabalho. I. , Prof. Dr. Narbal Silva. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

**AMANDA ISABELA NORCIO SCAPINI**

**RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE NO TRABALHO DE DESIGNERS  
EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS**

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 8 de Março de 2019.



Dr. Carlos Henrique Sancineto da Silva Nunes  
(Coordenador - PPGP/UFSC)



Dr. Narbal Silva  
(PPGP UFSC - Orientador)



Dra. Andréa Valéria Steil  
(PPGP UFSC - Examinadora Interna)



Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho  
(EGC UFSC - Examinador Externo)

Dr. Iúri Novaes Luna  
(PPGP UFSC - Examinador Suplente Interno)



Dr. Célio Teodorico dos Santos  
(PPGD UDESC - Examinador Suplente Externo)



## AGRADECIMENTOS

No decorrer da minha caminhada na Psicologia Positiva, certa vez tomei conhecimento de um estudo realizado em Harvard que tinha a pretensão de entender “qual o segredo” da longevidade saudável e da felicidade (Waldinger, 2018). Esse estudo, um dos mais longos que se tem notícia, já dura mais de 75 anos e está no seu quarto diretor. Consistiu em monitorar aproximadamente 600 pessoas ao longo de suas vidas, desde a juventude, sendo essas de diversas classes sociais, moradoras da região de Boston (EUA). O monitoramento envolvia exames médicos, entrevistas com os participantes, seus familiares, colegas de trabalho e amigos. Assim, buscou-se contemplar aspectos fisiológicos, pessoais, sociais e profissionais de cada um. O estudo ainda não foi finalizado, mas os pesquisadores já possuem fortes indícios do que pode ser primordial para que pessoas vivam saudáveis física e emocionalmente por tantos anos. Muito mais do que poder econômico, dieta, hábitos, espiritualidade ou educação, o que pareceu determinar a longevidade e a felicidade dos participantes foi a força dos seus relacionamentos interpessoais (Waldinger, 2018). Tão simples e óbvio quanto possa parecer, aqueles que mantinham fortes vínculos com a família e os amigos viveram (ou ainda vivem) por mais tempo e com mais qualidade.

Essa conclusão, para mim, foi uma bela surpresa. Descobri que tenho grandes chances de ser centenária! E não poderia deixar de expressar minha gratidão a todas as pessoas com quem pude contar nessa enriquecedora fase da minha vida que foi a pós-graduação. Temo ser injusta ao não mencionar todos os nomes aqui, mas entendo que isso em si já daria uma dissertação; portanto, me limitarei aos que me auxiliaram de forma mais direta na realização do estudo, tornando a jornada leve e prazerosa.

Começo agradecendo a Deus por ter me abençoado, guiado, protegido e amado a cada segundo. Sei que Ele colocou seus anjos ao meu lado, em forma de pessoas queridas, e com a ajuda delas pude me tornar alguém mais madura, confiante e (estes falo com propriedade) muito mais resiliente e criativa. Em diversos momentos pude perceber o quanto me identifico pessoalmente com o tema que escolhi estudar e confio que foi Ele quem me conduziu a isso, para que eu pudesse não só contribuir com a ciência e a sociedade, mas também evoluir enquanto ser humano.

Ao professor Narbal, deixo a minha gratidão pela oportunidade ímpar de aprendizado e desenvolvimento. Agradeço pelas ótimas vivências e experiências que tivemos juntos, mas sobretudo por me mostrar que o copo pode sempre estar “meio cheio” e que jamais podemos

desistir ou perder de vista os propósitos que nos movem. Devemos, sim, esperar: acreditar e encontrar caminhos para realizar tudo aquilo que desejamos. Assim, chegaremos cada vez mais longe: hoje, ao final do mestrado, vejo o quanto cresci com seus ensinamentos desde a graduação. Sou grata por ter percorrido essa trajetória de forma tão positiva e condizente com o que estudamos. Dazumbanhu, moquiridu!

Aos meus pais, Marcos e Rosane, agradeço pelo amor incondicional, pela paciência e por todo o suporte que sempre me ofereceram. Agradeço por não terem me deixado desistir ou desanimar e por me ensinarem com carinho as mesmas lições que a vida teria me ensinado de forma bem mais dura. Eu não consigo imaginar pessoas melhores para chamar de pai e mãe. Jamais serei capaz de colocar em palavras o tamanho do meu amor, ou de retribuir o que fizeram e ainda fazem por mim.

À minha irmã, Giulia, sou imensamente grata por ter acompanhado de perto cada etapa desse mestrado, assim como todas as outras da minha vida. Ela teve a sensibilidade de saber o que fazer para que eu me sentisse melhor e/ou para que conseguisse vencer cada desafio. Não poupou esforços para se fazer presente e disponível, mesmo quando para ela as coisas também estavam apuradas. Minha vida seria completamente sem cor se eu não tivesse a sua companhia e parceria diária, as nossas conversas, risadas e nossos programas de irmãs. Sou feliz por tê-la comigo e, se hoje alcanço essa conquista, entendo que ela é sua também.

Ao Marco Tenfen, sou grata por todo o apoio e carinho. Por desde o começo ter acreditado na minha capacidade, me ouvido, me aconselhado, ajudado e consolado quando preciso. Agradeço por sempre ter encontrado maneiras simples e amorosas de me arrancar um sorriso do rosto, mesmo nas horas mais tensas. Jamais esquecerei a panelada de camarão que fez para me esperar depois da prova de seleção do mestrado e de todos os momentos em que ele esteve ali por mim. Agradeço por ter me ensinado, dentre tantas outras coisas, que não vale a pena se preocupar com o que não se pode controlar e, principalmente, por ter me tornado uma pessoa melhor.

À minha família: vó Ecilda, vó Lúcia, tia Lu, tia Carmem, tio Arno, Júnior, Pri, Ade, Pedro, Luísa, Padrinho, Melissa e tio Márcio, por toda a torcida e apoio. Cada mensagem recebida, mesmo que num simples bom dia, foram muito importantes para me lembrar do amor que nos une. Sou grata pelos nossos momentos juntos e por serem a família mais divertida que eu já conheci.

À minha querida Miley por ter sido luz no meu caminho, me enchendo de inspiração nos momentos em que parecia que nada mais

daria certo. Agradeço por ter me ensinado, nos últimos 12 anos, a ser verdadeira com quem eu sou e a me amar e me aceitar nas minhas qualidades e limitações. Por ter me mostrado que a vida é uma escalada, mas a vista é bonita e o percurso mais ainda; e por todos os momentos divertidos que me proporcionou. Fico feliz em ver como crescemos juntas e que nos tornamos cada vez mais parecidas, apesar de termos caminhos tão diferentes.

Aos meus amigos da vida por terem permanecido ao meu lado, por se preocuparem comigo e principalmente por terem compreendido as vezes em que me ausentei em função do mestrado. De modo especial, ao Rica, à Manu, à Fer e à Sarah, agradeço pelos 25 anos de muita (MUITA!) risada e companheirismo. À Bruna, por além disso ter dividido comigo as dores e delícias da vida de mestranda. À Cal, à Nati e à Mica pelos nossos encontros engraçadíssimos e por toda a amizade que cultivamos, apesar de não nos vermos mais todos os dias. E à Beatriz, pelas nossas conversas maduras, pelos desabafos/confidências e pela forma como apoiamos uma à outra.

Aos amigos da GeekHunter por animarem os meus dias e contribuírem com o meu desenvolvimento pessoal e profissional, além de torcerem pelo meu sucesso. De modo especial, agradeço ao Celso e ao Tomás por apostarem na minha capacidade e ao Lui porque, além de um amigo de fé, instigou reflexões e ensinamentos valiosos sobre confiança, gestão de tempo e energia, comunicação e carreira.

Aos amigos que encontrei na UFSC, por compartilharem comigo as experiências acadêmicas e terem enriquecido tanto minha bagagem: aos meus colegas de turma pelas trocas, dicas, ideias e aprendizados. E, principalmente, à Pâmella e à Ana Paula, que mais do que parceiras de aulas, trabalhos e artigos, tornaram-se minhas amigas.

Aos colegas do LAPPOT, o “*dream team*” por todas as conquistas que tivemos desde a fundação do laboratório e pelas importantes lições sobre a vida e o trabalho em equipe. Tem sido ótimo conviver com pessoas tão queridas e dispostas a compreender as qualidades e virtudes dos seres humanos. Agradeço de maneira mais intensa à Hellen, não apenas pelas importantes contribuições nesse estudo e pela parceria nas publicações, mas também por ter me inspirado com sua dedicação e ter me dado o prazer da sua amizade desde nossa viagem à Colômbia – e ela sabe que, se depender de mim, perdurará para a vida. E à Samara, que desde sua entrada no laboratório contribuiu substancialmente com os estudos sobre criatividade e resiliência. Ela me cativou com seu jeito meigo e esforçado e sou grata por já poder considerá-la, também, uma amiga.

À banca de qualificação, professor Fialho e professora Andrea Zanella, pelo cuidado e carinho nas contribuições feitas na qualificação meu trabalho, proporcionando um olhar interdisciplinar e crítico. Suas colocações ajudaram a desenvolver uma análise ainda mais rica. Também à banca examinadora, professora Andréa Steil, professor Célio Teodorico e, novamente, professor Fialho, por gentilmente aceitarem o convite e o desafio de avaliar e contribuir com o meu trabalho.

Por fim, aos professores do PPGP pelos direcionamentos e à UFSC pela estrutura que possibilitou não apenas a realização deste mestrado, mas também da minha graduação e por isso tem um espaço especial no meu coração.

Do fundo do coração, muito obrigada!

*“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais retorna ao seu tamanho  
original”*

*Albert Einstein*



Amanda Isabela Nórdio Scapini. “**Resiliência e criatividade no trabalho de designer em indústrias criativas**”. Florianópolis, 2019. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Dr. Narbal Silva.

## RESUMO

A criatividade é geralmente entendida como um ato, ideia ou produto que modifica um domínio existente, ou como a capacidade de reconhecer ideias novas e originais e de explorá-las (Amabile, 1996). Nos contextos de trabalho, é expressa pela geração de ideias e soluções para serviços e/ou produtos, constituindo um elemento indispensável para a inovação e o alcance da vantagem competitiva (Alencar, 1996). A resiliência por sua vez, é considerada a capacidade de superar as adversidades e sair de situações adversas mais evoluído, fortalecido ou adaptado positivamente. Resumidamente, é definida como um processo dinâmico de adaptação positiva, que envolve crescimento e evolução do ser humano diante de situações avaliadas como significativamente adversas (Masten, 2001). Ao considerar a complementaridade e aproximação conceitual de tais fenômenos, o propósito central desta dissertação consistiu em identificar as interfaces existentes entre criatividade e resiliência no trabalho de designers em indústrias criativas (ICs), por meio da compreensão de situações que demandam tais capacidades. A pesquisa caracterizou-se como sendo de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, de modo que a coleta de conteúdos se deu por três fontes: entrevistas em profundidade, de forma principal, e, em caráter complementar, observações de campo e análise documental. No intuito de responder ao problema de pesquisa, os conteúdos foram coletados a partir de roteiros semi-estruturados que visavam abranger resiliência e criatividade no trabalho sob quatro facetas: 1. aspectos pessoais e interpessoais, 2. aspectos da tarefa, 3. aspectos da organização, e 4. aspectos do contexto. A avaliação de tais facetas justifica-se do ponto de vista teórico, ao considerar-se que ambos os fenômenos são complexos, diretamente influenciados pelos meios social, histórico, ambiental etc. Participaram da pesquisa sete profissionais criativos, todos *designers*, vinculados a três ICs localizadas no estado de Santa Catarina; sendo uma de pequeno, uma de médio e uma de grande porte. Os critérios de participação dos profissionais envolveram o tempo mínimo de atuação em cargos/funções que demandassem diretamente a criatividade e um tempo mínimo de vínculo com a organização, ambos superiores a 2 anos. Por meio da análise dos conteúdos, pode-se identificar sete interfaces entre resiliência

e criatividade no trabalho de profissionais de ICs. Foram elas: identidade profissional; interpretação das situações e circunstâncias; relacionamento com os clientes; criação; execução; estrutura e recursos; e contexto. As três primeiras envolveram principalmente situações de natureza pessoal e interpessoal. A quarta e a quinta estavam mais ligadas às funções de um *designer* (tarefas) e características da organização. A sexta foi completamente associada a elementos organizacionais; e a sétima, por fim, envolveu aspectos do contexto a nível macro, como o mercado e a sociedade. O estudo permitiu reafirmar, ainda, a influência da cultura organizacional sobre os fenômenos estudados, e levou a reflexões acerca de políticas e práticas de gestão de pessoas que visem desenvolver resiliência e criatividade de forma ética e positiva aos trabalhadores. Por fim, ressaltou-se a relevância e a atualidade do tema no contexto organizacional e de trabalho, bem como a necessidade de estudos futuros a partir de questionamentos e inquietações emergentes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Criatividade no trabalho. Resiliência no trabalho. Indústrias Criativas. Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho.

## ABSTRACT

Creativity is generally understood as an act, idea or product that modifies an existing domain, or as the ability to recognize original ideas and to exploit them (Amabile, 1996). In work contexts, it is expressed through idea generation and new solutions for services and/or products, in order to reach competitive advantage (Alencar, 1996). Resilience is the ability to overcome adversities and difficult situations, becoming a more evolved, strengthened or positively adapted person. In short, it is defined as a dynamic process of positive adaptation, involving growth and evolution of the human being in significantly adverse situations (Masten, 2001). Since there's a conceptual approximation of such phenomena, the main purpose of this dissertation was to identify the interfaces between creativity and resilience at designers' work, in creative industries (CIs), through the understanding of situations that demand such capacities. The research was characterized as qualitative, exploratory and descriptive, so the contents were collected from three sources: in-depth interviews, mainly, and, in a complementary way, field observations and documentary analysis. In order to answer to the research problem, semi-structured scripts were used, that aimed to understand resilience and creativity at work under four facets: 1. personal and interpersonal aspects, 2. aspects of the task, 3. aspects of the organization, and 4. aspects of the context. The evaluation of such facets can be theoretically justified, considering that both phenomena are complex, directly influenced by social, historical, environmental, and so on. The sample was composed by seven creative professionals, all designers, linked to three CIs located in the state of Santa Catarina. To join the sample, participants should fit the criteria of performing creative positions/functions for at least 2 years. Through the content analysis, seven interfaces between resilience and creativity at designers' work were identified: professional identity; interpretation of situations and circumstances; relationship with customers; creation; execution; structure and resources; and context. The first three involved personal and interpersonal situations. The fourth and fifth were more related to the functions of a designer (tasks) and characteristics of the organization. The sixth was completely associated with organizational elements; and the seventh, finally, involved aspects of the context at the macro level, such as market and society. The study also allowed us to reaffirm the influence of the organizational culture on the studied phenomena, and led to reflections about policies and practices of people management that aim to develop resilience and creativity in an ethical and positive way. Finally, the relevance and the actuality of the

theme in the organizational and work context were emphasized, as well as the need for future studies based on questions and concerns emerging from the research.

**Key-words:** Creativity at work. Resilience at work. Creative Industries. Positive Psychology at Work and Organizations.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro entre os anos de 2004 a 2015 ..... | 53 |
|---|----|



## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - Número de empregados da Indústria Criativa no Brasil entre os anos de 2013 e 2015. ....                             | 54  |
| Tabela 2 – Mídias <i>online</i> verificadas em cada organização .....  | 85  |
| Tabela 3 – Categorias e subcategorias contempladas no roteiro de entrevista. ....  | 87  |
| Tabela 4 – Categorias, subcategorias e unidades de análise emergentes.....   | 95  |
| Tabela 5 - Interfaces entre situações que demandam resiliência e criatividade no contexto do trabalho e das organizações ..... | 162 |



## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo Conceitual de Avaliação Subjacente de Percepção da Criatividade no Ambiente de Trabalho ..... | 71 |
| Figura 2 – Representação Visual do Modelo Sugerido de Inquérito.....  | 73 |
| Figura 3 – Fluxograma da cadeia da Indústria Criativa no Brasil .....   | 84 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Distinções entre criatividade e resiliência .....   | 75  |
| Quadro 2 - Síntese da caracterização das organizações estudadas. ....  | 101 |
| Quadro 3 - Principais dados de identificação dos participantes .....   | 108 |
| Quadro 4 - Dificuldades de natureza pessoal e/ou interpessoal .....  | 116 |
| Quadro 5 - Dificuldades com natureza na tarefa .....   | 122 |
| Quadro 6 - Dificuldade de natureza organizacional na Safira.....   | 125 |
| Quadro 7 - Dificuldades de natureza organizacional na Cristal .....  | 129 |
| Quadro 8 - Dificuldades relacionadas ao contexto.....  | 133 |
| Quadro 9 - Resumo dos desafios percebidos no contexto do trabalho e suas respectivas naturezas .....                 | 133 |
| Quadro 10 - Situações de natureza pessoal ou interpessoal que demandam a utilização da capacidade criativa .....     | 141 |
| Quadro 11- Situações de natureza da tarefa que demandam a utilização da capacidade criativa .....                    | 145 |
| Quadro 12 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Safira.....     | 150 |
| Quadro 13 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Cristal.....    | 154 |
| Quadro 14 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Ametista.....   | 156 |
| Quadro 15 – Situações do contexto que demandam criatividade .....  | 158 |
| Quadro 16 - Resumo das situações que demandam criatividade no contexto do trabalho e suas respectivas naturezas..... | 158 |



## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

|                  |   |
|------------------|---|
| APA              | Associação Americana de Psicologia  |
| POB              | Comportamento Organizacional Positivo – <i>Positive Organizational Behavior</i> |
| CNS              | Conselho Nacional de Saúde  |
| <i>UX Design</i> | <i>Design</i> de Experiência do Usuário   |
| <i>UI Design</i> | <i>Design</i> de Interface do Usuário   |
| EUA              | Estados Unidos da América   |
| FIRJAN           | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro                            |
| GP               | Gestão de Pessoas   |
| IC               | Indústria Criativa  |
| MICB             | Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil                                      |
| P&D              | Pesquisa e desenvolvimento  |
| PIB              | Produto Interno Bruto   |
| PPGP             | Programa de Pós-Graduação em Psicologia   |
| POT              | Psicologia das Organizações e do Trabalho                                       |
| PP               | Psicologia Positiva   |
| SC               | Santa Catarina  |
| TCLE             | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido                                      |
| UFSC             | Universidade Federal de Santa Catarina  |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>31</b> |
| 1.1 INTERESSES DE PESQUISA .....  | 31        |
| 1.2 CONSTRUÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA  | 33        |
| <b>2. OBJETIVOS</b> .....   | <b>37</b> |
| 2.1 OBJETIVO GERAL .....  | 37        |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 37        |
| <b>3. RELEVÂNCIA CIENTÍFICA E SOCIAL</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>45</b> |
| 4.1 O MUNDO DO TRABALHO E A SOCIEDADE:<br>TRANSFORMAÇÕES, CONCEPÇÕES E DESAFIOS .....                 | 45        |
| 4.2 CATEGORIA CRIATIVA, A FORÇA MOTRIZ POR TRÁS DAS<br>TRANSFORMAÇÕES .....                           | 47        |
| 4.3 IMAGINAÇÃO, A ALMA DO NEGÓCIO: O QUE SÃO<br>INDÚSTRIAS CRIATIVAS? .....                           | 49        |
| <b>4.3.1 Definição e características fundamentais das Indústrias<br/>Criativas</b> .....              | <b>49</b> |
| <b>4.3.2 Cenários de crise e o desempenho das Indústrias Criativas</b> ...                            | <b>51</b> |
| 4.4 “SE A VIDA LHE DER LIMÕES, FAÇA UMA CAIPIRINHA”:<br>COMPREENSÕES TEÓRICAS SOBRE RESILIÊNCIA ..... | 55        |
| <b>4.4.1 Resiliência psicológica</b> .....  | <b>55</b> |
| <b>4.4.2 Resiliência no trabalho e nas organizações</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>4.4.3 Resiliência no trabalho e suas relações com outros fenômenos</b><br>.....                    | <b>61</b> |
| 4.5 UMA VISITA À FANTÁSTICA FÁBRICA DE IDEIAS:<br>COMPREENSÕES TEÓRICAS SOBRE CRIATIVIDADE.....       | 62        |
| <b>4.5.1 Historicidade e possibilidades teóricas do estudo da criatividade</b><br>.....               | <b>62</b> |
| <b>4.5.2 Modelo Componencial da Criatividade de Amabile</b> .....                                     | <b>64</b> |
| <b>4.5.3 Perspectiva de Sistemas em Criatividade de Csikszentmihalyi</b><br>.....                     | <b>65</b> |
| <b>4.5.4 Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg e Lubart</b><br>.....                    | <b>66</b> |
| <b>4.5.5 Criatividade nas organizações e no trabalho</b> .....  | <b>68</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 4.5.5.1 Distingções conceituais entre criatividade e inovação .....  | 69         |
| 4.5.5.2 Modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho ..... | 69         |
| 4.6 INTERFACES ENTRE RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS .....           | 72         |
| <b>5. MÉTODO .....</b>   | <b>79</b>  |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 79         |
| 5.2 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO.....   | 80         |
| 5.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA .....  | 82         |
| 5.4 PARTICIPANTES .....  | 86         |
| 5.5 INSTRUMENTOS.....  | 87         |
| <b>5.5.1 Análise de juízes .....</b>   | <b>89</b>  |
| <b>5.5.2 Estudo piloto do roteiro de entrevista .....</b>  | <b>90</b>  |
| 5.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE CONTEÚDO .....  | 91         |
| 5.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....   | 92         |
| 5.8 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS .....   | 93         |
| <b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>  | <b>97</b>  |
| 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DE SUAS ORGANIZAÇÕES .....  | 97         |
| <b>6.1.1 Safira .....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>6.1.2 Cristal.....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>6.1.3 Ametista .....</b>  | <b>100</b> |
| <b>6.1.4 Participantes.....</b>  | <b>101</b> |
| 6.1.4.1 Simone .....   | 102        |
| 6.1.4.2 Silvana.....   | 102        |
| 6.1.4.3 Sabrina .....  | 103        |
| 6.1.4.4 Sofia .....  | 104        |
| 6.1.4.5 Carolina.....  | 105        |
| 6.1.4.6 Clarice .....  | 106        |
| 6.1.4.7 Adriano .....  | 107        |
| 6.2 RESILIÊNCIA NO TRABALHO: FAZENDO A CAIPIRINHA .....  | 109        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.3 UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE CRIATIVA NO TRABALHO: O QUE FAZ A FANTÁSTICA FÁBRICA DE IDEIAS FUNCIONAR?..... | 134        |
| <b>7. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>  | <b>161</b> |
| 7.1 IDENTIDADE PROFISSIONAL .....   | 164        |
| 7.2 INTERPRETAÇÃO DAS SITUAÇÕES E CIRCUNSTÂNCIAS  | 168        |
| 7.3 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....   | 171        |
| 7.4 CRIAÇÃO.....  | 173        |
| 7.5 EXECUÇÃO .....  | 179        |
| 7.6 ESTRUTURA E RECURSOS .....  | 182        |
| 7.7 CONTEXTO .....  | 186        |
| <b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>189</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>197</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>211</b> |
| APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....  | 212        |
| APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL .....  | 215        |
| APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....   | 216        |
| APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....  | 219        |
| APÊNDICE E – ROTEIROS NORTEADORES PARA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL .....                                | 221        |



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 INTERESSES DE PESQUISA

A capacidade criativa do ser humano sempre me fascinou: reunir um conjunto de recursos e estímulos (materiais e/ou cognitivos) e conseguir elaborar algo novo a partir disso é um dos fatores que distingue nossa espécie das demais. Ao longo da minha vida, no entanto, percebi por meio das pessoas com quem convivi que criar é muito mais que um diferencial evolutivo – é um meio de se expressar, de se identificar, de alcançar realização pessoal e profissional, é um estilo de viver e perceber o mundo. É constatar que você foi transformado pelo que criou e notar que deixou um pouco de si ali também. É saber que a sua criação conta uma história e carrega vários significados, tendo seu valor ampliado à medida que é reconhecida e compreendida pelos outros. Criar é, sobretudo, descobrir-se artista, por meio da relação estabelecida com o processo e o produto do seu trabalho. Tenho uma família que reúne diversos exemplos disso: minhas duas avós encontram na cozinha e nas atividades manuais, como bordados e costuras, os prazeres de inventar, distrair e comunicar carinho; ao passo que minhas tias e minha prima conseguem expressar suas emoções livremente no piano, sem ao menos consultarem partituras, e dessa forma alcançam o coração de quem as ouve tocar. Meu primo, por sua vez, usa os desenhos como forma de expressão. Mas talvez o exemplo mais evidente e com maior influência sobre meu interesse de pesquisa seja meu avô paterno, Marcolino.

De origem humilde, órfão de mãe aos 4 anos de idade e criado em meio a 19 irmãos, meu avô encontrou na marcenaria uma forma de superar as dificuldades e realizar-se pessoal e profissionalmente. Autodidata, criou e sustentou sua família transformando artesanalmente a madeira bruta em móveis planejados, com um primor inigualável. Dessa forma, o trabalho constituiu-se um dos seus principais valores de vida: ele não apenas o compreendia como meio digno de sobrevivência, mas considerava-o central e era apaixonado pelo que fazia. Como resultado disso, o crescimento da demanda pelos seus serviços possibilitou que ele empreendesse e, ao longo dos mais de 50 anos de existência de sua microempresa, as mudanças no mercado exigiram uma grande capacidade de adaptação de sua parte: novos *designs*, tipos de madeira, acessórios como corrediças, amortecedores, vidros e puxadores em centenas de modelos, máquinas, *softwares*, concorrência, tudo alterava-se de forma rápida e constante. Vários foram os períodos de crise em decorrência disso. Mas nunca o vi reclamar ou desanimar, pelo contrário: ele

enfrentava com serenidade os momentos difíceis, encontrava soluções, agradecia e trabalhava mais. Vô Marcuro, como o chamamos, partiu no final de 2016; deixando ao meu pai a continuidade dos negócios e a mim grandes lições de vida.

Ao pensar na sua história, e guardadas as devidas proporções, vejo que em muito ela se assemelha ao que é retratado em obras cinematográficas que apresentam as histórias reais da criação de grandes organizações; como a Walt Disney Pictures, a Apple, a Harley Davidson e o McDonald's. Em todos os casos, as tramas mostram o percurso cíclico – semelhante a uma espiral crescente – de novas ideias, fracasso, resiliência e sucesso estrondoso, percorrido por seus fundadores. Particularmente, não acredito que essas semelhanças sejam meras coincidências.

Albert Einstein uma vez afirmou que o que move o mundo não são as respostas, mas as perguntas (Calaprice, 1998). Ao encontro disto, e diante do exposto, fui mobilizada a realizar esta pesquisa a partir de alguns questionamentos: como é possível se adaptar e perseverar no mundo do trabalho frente a tantas mudanças ao longo de tanto tempo? Como manter o gosto pelo trabalho apesar das adversidades intrínsecas a ele? Poderia a criatividade estar relacionada a isso de alguma forma? Como as organizações que têm a criatividade como principal produto ou diferencial competitivo lidam com as dificuldades?

Inspirada nessas questões e buscando esclarecer algumas delas, esta pesquisa tem como tema central as interfaces entre criatividade e resiliência no contexto de trabalho. Como será discutido adiante, diversas são as possibilidades de concepção desses fenômenos, uma vez que não há unanimidade quanto à sua definição na literatura. Faz-se necessário, portanto, esclarecer que a perspectiva adotada neste estudo entende a resiliência no trabalho como a existência ou construção de recursos adaptativos positivos, capazes de preservar aspectos saudáveis entre o ser humano e o seu trabalho (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008); e a criatividade no trabalho como a criação de ideias novas e úteis, concebidas por pessoas ou grupos em contexto organizacional (Amabile, 1996). Assim, o contexto e o ambiente em que o ser humano está inserido, seja organizacional, de trabalho ou qualquer outro espaço de vida, bem como a trajetória pessoal de cada um, constituem-se grandes influentes no desenvolvimento ou inibição de ambos os fenômenos (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996; Tavares, 2001; Farsen, Bogoni & Scapini, 2017).

Partindo dessas compreensões, o contexto das Indústrias Criativas (ICs) revela-se um campo fecundo para a realização da pesquisa, por

contemplar circunstâncias que envolvem tanto a criatividade quanto a resiliência no trabalho. São caracterizadas como ICs as organizações que possuem a criatividade como principal produto do negócio e, conseqüentemente, pessoas que exercem atividades criativas como profissionais-chave (Bendassolli, Wood Jr, Kirschbaum e Pina e Cunha, 2009). De acordo com a Fundação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016), que publica estudos estatísticos e de mapeamento sobre as ICs nacionais a cada dois anos, esse tipo de indústria foi o único a apresentar desempenho positivo durante os períodos de crise econômica e política que envolveram o Brasil nos últimos anos. As ICs, diferentemente das outras indústrias, progrediram economicamente, contrataram mais trabalhadores, pagaram salários mais altos e demitiram menos pessoas nessa fase. Ou seja: indústrias criativas não apenas não entraram em ruína diante de um cenário de adversidade generalizada, mas ainda alcançaram crescimento; revelando-se, assim, um ramo com fortes indícios de resiliência.

Espera-se que esta pesquisa contribua com o desenvolvimento científico das temáticas pertinentes à Psicologia Positiva, especificamente no contexto organizacional e de trabalho, por meio de uma maior compreensão das interfaces entre resiliência e criatividade. Acredita-se que o avanço dos conhecimentos a respeito do tema possibilitará a elaboração de estratégias e políticas e práticas organizacionais e/ou de gestão de pessoas que tenham como foco o desenvolvimento desses construtos; visando sempre um ambiente de trabalho salutar e positivo, e contribuindo, assim, para o bem-estar dos trabalhadores.

## 1.2 CONSTRUÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os tempos atuais têm sido marcados por mudanças rápidas e constantes, especialmente no contexto organizacional e de trabalho. Para manter-se em vantagem competitiva e obter crescimento, a inovação tornou-se vital às organizações. Diante disso, colaboradores têm sido altamente incentivados a desenvolver capacidades criativas a fim de obter respostas e soluções para diferentes problemas do trabalho, bem como o desenvolvimento de novos produtos e o atendimento de demandas diversificadas do mercado (Ziyae et al, 2015). É compreensível, portanto, que a criatividade no trabalho seja um construto que há muito desperte o interesse de pesquisadores. Amabile (1983) descreve tal processo como a produção de ideias novas e úteis ou de soluções relativas a produtos, serviços, processos e procedimentos de trabalho. Nesta direção, para o alcance dos objetivos organizacionais, é fundamental que as organizações

aproveitem o potencial criativo de seus colaboradores; de modo que a mudança, a aprendizagem, a performance e a inovação sejam alcançadas (Sweetman et al, 2010; Ziyae et al, 2015). Rego et al (2012), em estudo que verifica empiricamente as relações entre liderança autêntica e criatividade, apontam para o fato de que, como um processo, a criatividade possui antecedentes individuais, sociais e contextuais. Logo, ao encontro do que é evidenciado na literatura, esse fenômeno pode ser estimulado ou inibido por diversas variáveis, como a inteligência emocional, a autonomia no trabalho, as relações interpessoais com colegas e supervisores, o estilo de liderança e de feedback, entre outros (Sweetman et al, 2010; Rego et al, 2012).

A pressão pela inovação, no entanto, pode surtir um efeito de auto sabotagem (não intencional) à organização. Isso porque as características psicológicas dos trabalhadores são fatores-chave para a criatividade, porém, casos de ansiedade e de depressão decorrentes das exigências impostas no trabalho são muito comuns (Ziyae et al, 2015; Sweetman et al, 2010). Para administrar situações como essa, diversas organizações têm recorrido à Psicologia Positiva (PP) (Rego et al, 2012).

A PP é um movimento iniciado em 1998 pelo então presidente da Associação Americana de Psicologia (APA), Martin Seligman, e que vem ganhando espaço no meio científico nas últimas décadas. Esse movimento retoma caminhos críticos da psicologia humanista (Rego, Cunha & Oliveira, 2008; Boehs & Silva; 2017) e procura fazer um contraponto à psicologia tradicional, majoritariamente dedicada à compreensão de anormalidades, aspectos patológicos e limitadores dos seres humanos; propondo-se a estudar as forças, virtudes e potencialidades humanas (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Um dos principais construtos circunscritos ao movimento da PP, que inclusive foi o primeiro a ser estudado no Brasil (Farsen et al, 2017), é a resiliência.

Existem várias compreensões na literatura a respeito desse fenômeno, mas a maioria entende resiliência como um processo adaptativo, no qual o ser humano, grupo ou organização utiliza mecanismos positivos para superar e se fortalecer, por meio de uma experiência ou evento adverso (Martins, 2015). Diferente da esperança, do otimismo e da autoeficácia (outros construtos bastante aplicados pela PP no contexto organizacional e de trabalho, por serem os componentes do Capital Psicológico Positivo), a resiliência pressupõe, necessariamente, o acontecimento de alguma adversidade (ainda que positiva, como uma promoção de cargo) para que seja verificada. Convém esclarecer, no entanto, que não se trata de invulnerabilidade, indiferença ou homeostase; mas da capacidade de desenvolvimento, ruptura e/ou

crescimento a partir de experiências (Sweetman et al, 2010). A resiliência torna-se, assim, característica fundamental aos trabalhadores e organizações; especialmente em tempos de mudanças constantes e aceleradas, muitas das quais decorrentes de crises econômicas e políticas que minaram o cenário internacional nos últimos anos.

Ao se considerar o avançado estado da arte sobre criatividade no trabalho, é possível supor a partir de evidências teóricas (Oliveira e Nakano, 2011; Sweetman et al, 2010; Rego et al, 2012; Ziyae et al, 2015) que exista uma relação entre este fenômeno e a resiliência, já que ambos apresentam em suas definições elementos que remetem à procura por novas soluções/reinvenções/utilização de recursos positivos com o intuito de ressignificar um estímulo, à percepção de vantagens, à crença no sucesso e na própria capacidade, à inclinação para assumir riscos e à perseverança. Além disso, o pressuposto adotado nesse projeto indica que ambos os fenômenos são construídos socialmente e, portanto, viabilizados por meio de políticas e de práticas que visem seu desenvolvimento.

Desta forma, por meio do presente projeto de pesquisa de mestrado espera-se compreender as interfaces entre resiliência e criatividade no contexto organizacional, especificamente em ICs, que lidam de maneira direta e constante com as mudanças, e cuja criatividade torna-se imprescindível em função do escopo de negócio em que se inserem (Ziyae et al, 2015; Bendassolli et al, 2009). Isso posto, a pergunta de pesquisa que se pretende responder a partir deste estudo é: **quais são as interfaces entre a resiliência e a criatividade no trabalho dos profissionais de indústrias criativas?**

Cabe ressaltar que o termo “interfaces” é significado pelo Dicionário Priberam da Língua Portuguesa como um limite comum a dois sistemas ou unidades, que permite troca de informações. Portanto, dessa formulação decorrem os objetivos geral e específicos do trabalho, que serão apresentados no capítulo a seguir.



## 2. OBJETIVOS

Os objetivos dessa dissertação foram traçados de modo a favorecer que a coleta e a análise de dados resultassem na solução da pergunta de pesquisa. São eles:

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as interfaces entre as situações que demandam comportamentos resilientes e criativos no trabalho de designers em indústrias criativas de Santa Catarina.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar quais são as situações que demandam comportamentos resilientes no trabalho de profissionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das ICs;
- b) Descrever situações de trabalho que demandam a utilização da capacidade criativa de profissionais de P&D das ICs;
- c) Descobrir se as situações que demandam comportamentos resilientes e a utilização da capacidade criativa no trabalho estão associadas; e
- d) Verificar como as interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho de designers se relacionam com a literatura científica a respeito destes fenômenos.

A realização desta pesquisa e o alcance dos objetivos supracitados são firmados em propósitos maiores. Acredita-se na importância do conhecimento, especialmente em ciências humanas, para a construção de uma sociedade mais próspera, sobretudo do ponto de vista psicossocial. Também supõe-se que essa conquista pode ser catalisada por meio do desenvolvimento de qualidades, virtudes e potencialidades do ser humano, seja nas organizações, no trabalho ou em outros espaços de vida. Na tentativa de explorar tais aspectos, o capítulo a seguir discorrerá a respeito da relevância científica e social do presente estudo.



### 3. RELEVÂNCIA CIENTÍFICA E SOCIAL

Devido ao pouco tempo decorrido desde o surgimento da Psicologia Positiva, os estudos teóricos e empíricos a respeito das temáticas que a envolvem ainda são, em linhas gerais, incipientes. Em revisão de literatura a respeito das relações entre resiliência e criatividade, Oliveira e Nakano (2011) apontaram uma escassez de estudos com tal foco, de modo que nenhum resultado foi encontrado em bases de dados ao combinarem os descritores “resiliência” e “criatividade”. Portanto, a busca foi realizada utilizando-os separadamente, sendo selecionados para a análise apenas os artigos que abordassem, mesmo que indiretamente, as duas temáticas. O total de artigos analisados foi sete: quatro internacionais e três nacionais. Os estudos encontrados pelas autoras debruçaram-se majoritariamente sobre o contexto escolar; por isso, na agenda de pesquisa apresentada no artigo dessa revisão, são recomendadas investigações a fim de que se possa compreender como esses fenômenos se relacionam em outros espaços organizacionais. Além disso, Oliveira e Nakano (2011) comentam a necessidade de ampliar a abrangência da busca, replicando-a em outras bases de dados. No intuito de avançar o estado da arte a respeito da temática, as sugestões das autoras foram acatadas e realizou-se uma nova revisão de literatura, que será descrita a seguir.

Em complemento à revisão de Oliveira e Nakano (2011), a nova revisão teve como pergunta norteadora **“Como a relação entre resiliência e criatividade no trabalho tem sido abordada na literatura científica?”**. Buscando responder a essa questão, foram consultadas 3 bases de dados selecionadas pela boa conceituação que estas detêm no âmbito acadêmico, a julgar pela qualidade das publicações indexadas, pela abrangência e pela quantidade de materiais disponíveis. Foram elas: Web of Science, Scielo e Pepsic, sendo a primeira internacional e as outras duas nacionais. Além disso, as duas primeiras são bases multidisciplinares e a terceira é mais voltada a periódicos da Psicologia. A opção por incluir bases multidisciplinares permite abranger estudos de áreas de conhecimento, como administração e negócios, também muito utilizadas para a publicação de trabalhos referentes à POT.

Os descritores utilizados foram selecionados a partir do *Thesaurus* do portal BVS-Psi, a fim de garantir que os termos de busca seriam os mesmos utilizados para indexação dos trabalhos das temáticas pretendidas, alcançando, assim, resultados mais precisos. Também com esse objetivo, foram realizadas buscas-piloto com os descritores selecionados para verificar que combinações resgatavam trabalhos mais

próximos do objetivo de pesquisa. Nenhum resultado foi encontrado para a junção de “creativity” AND “resilience” AND “work”, por exemplo – o que indica uma lacuna de publicações referentes à relação entre os dois construtos em contextos de trabalho.

Dessa maneira, replicou-se a estratégia de Oliveira e Nakano (2011) de buscar os construtos separadamente, e selecionar os trabalhos que relacionassem ambos. As combinações de descritores e operadores booleanos utilizadas foram, portanto: “criatividade” AND “trabalho” e “resiliência” AND “trabalho” nas bases nacionais e suas respectivas traduções (“creativity” AND “work”, “resilience” AND “work”, “creatividad” AND “trabajo” e “resiliencia” AND “trabajo”) na base internacional. Como essas estratégias resgatam resultados amplos, o refinamento se deu pela aplicação dos seguintes filtros de busca: apenas artigos revisados por pares, que contivessem os descritores no tópico (título, resumo ou palavras-chave), publicados entre 1996 e 2016, nos idiomas inglês, português ou espanhol, e relacionados às áreas de Psicologia, Administração ou Negócios. Teve-se o cuidado de documentar todas as etapas para que as buscas fossem possíveis de serem replicadas por qualquer pessoa, de modo a encontrar exatamente os mesmos resultados verificados nesta busca; apresentados detalhadamente por Scapini, Furlanetto, Farsen e Silva (no prelo).

Após a leitura do título, resumo e palavras-chave de 2.728 trabalhos resgatados a partir dos procedimentos descritos acima (sendo 1.935 internacionais e 793 nacionais), foram selecionados para leitura integral apenas os que abordassem resiliência e criatividade, ou temáticas correlatas em contextos organizacionais e de trabalho. Portanto, realizou-se a leitura integral de 54 artigos (33 internacionais e 21 nacionais), que foram analisados a partir de uma matriz de análise pré-definida.

Verificou-se que as publicações relacionando diretamente criatividade e resiliência são poucas e incipientes. Assim, a análise foi majoritariamente feita a partir de um fenômeno principal (resiliência ou criatividade) e fenômenos correlatos ao que se pretendia verificar. No caso da resiliência, consideraram-se similares construtos como enfrentamento positivo de conflitos, abertura e predisposição a mudanças e resolução de problemas; além de contextos de crise e do Capital Psicológico Positivo, que abrange a resiliência junto a outros três componentes: esperança, otimismo e autoeficácia. Como análogos à criatividade, foram considerados fenômenos como inovação, comportamentos inovadores e pensamento divergente. Tanto em estudos de criatividade quanto de resiliência, fica evidente a diversidade epistemológica, teórica e conceitual entre os autores; sendo que muitos

deles não especificam nem discutem as definições dos fenômenos pesquisados. A pluralidade de compreensões verificada vem ao encontro do que é apontado na literatura científica de ambos os temas (William, Runco e Berlow, 2016; Alencar & Fleith, 2003; Pinheiro & Cruz, 2009; Oliveira & Nakano, 2011; Farsen et al, 2017) e levanta a necessidade de pesquisas e estudos que busquem clarificar essas confusões conceituais e teóricas.

Apesar do advento da PP nas últimas duas décadas, observou-se com a avaliação dos trabalhos que o enfoque destes ainda recai predominantemente sobre os efeitos de aspectos negativos (como o estresse ou exaustão emocional) na capacidade criativa (Gu, Song & Wu, 2016; Hur, Moon & Jun, 2016; Abbas & Raja, 2015; entre outros). Em contraponto, muitos estudos evidenciam o quanto estratégias de *coping* (Abbas & Raja, 2015), inteligência emocional (Zhang, Chen & Sun, 2015), meditação/*mindfulness* (Brendel, Hankerson, Byun et al, 2016), motivação (Chen, Chang & Lo, 2015), entre outros, podem contribuir para a redução de tais efeitos por proporcionarem um acareamento positivo – o que, infere-se, representam aspectos e comportamentos resilientes. Porém, levando-se em conta que a maior parte das publicações analisadas ainda segue uma orientação negativa, faz-se necessário fortalecer o movimento da PP por meio da promoção de uma perspectiva mais positiva; que se atenha não apenas às limitações, mas às qualidades e potencialidades de cada ser humano.

Além disso, os estudos que investigaram os efeitos dos conflitos organizacionais para a criatividade constataram que são benéficos/estimulantes aqueles relacionados às tarefas/atividades de trabalho; e prejudiciais/inibidores os de ordem relacional, intragrupal ou interpessoal (Jung, Eun Jin; Lee, Sujin, 2015; Yong, Sauer & Mannix, 2014; Farh, Lee & Farh, 2010; Krutzberg & Mueller, 2005; entre outros). No entanto, nenhum estudo analisado objetivou compreender essas relações, quicá as interfaces existentes entre criatividade e resiliência. Atribui-se ao termo “compreensão” um sentido mais ideográfico, especialmente relevante em situações em que o assunto é pouco conhecido ou foi pouco estudado. Os estudos de método qualitativo ou misto são geralmente os mais adequados nesses tipos de pesquisa (Creswell, 2010). No entanto, estudos dessa natureza foram minoria na amostra analisada, assim como estudos teóricos e de revisão de literatura, prevalecendo aqueles com delineamento quantitativo (Scapini et al, no prelo).

Com relação ao período das publicações, nota-se um crescente interesse a respeito dos temas. Apesar do intervalo de busca abranger duas

décadas, de 1996 a 2016, o estudo mais antigo a se adequar ao escopo pretendido data do ano 2000 com o descritor de criatividade, e de 2012 com o descritor de resiliência. No entanto, o último ano completo (2016) foi o que mais registrou publicações em ambos os descritores (Scapini et al, no prelo). Ao considerar a origem dos fenômenos estudados, é curioso o fato de a maioria dos trabalhos analisados estar indexada em periódicos das áreas de administração e de negócios, e não de psicologia. Ressalta-se, com isso, a necessidade desta área do saber desenvolver mais pesquisas com esse enfoque, agregando seu próprio olhar ao estado da arte que circunda a temática.

Diante do exposto, o presente estudo possui relevância científica por contribuir com o estado da arte que envolve os temas resiliência e criatividade no contexto do trabalho. A abordagem qualitativa permitirá maior compreensão das interfaces dos fenômenos, ao passo que discutirá suas aproximações e permutações teóricas e conceituais a partir de evidências empíricas (Creswell, 2010). Também agregará conhecimentos aos campos da PP e da POT, trazendo, assim, um viés mais psicológico, e em contexto nacional, ao estudo dos construtos.

No que se refere à relevância social, a compreensão das interfaces entre resiliência e criatividade pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas organizacionais – seja no primeiro, segundo ou terceiro setor – que visem estimular essas capacidades, a fim de promover saúde e bem-estar às pessoas e contribuir com conhecimentos úteis e aplicáveis nas organizações. O estímulo, valorização e reforço das potencialidades humanas, se incorporados à cultura organizacional, podem significar uma mudança de paradigmas por parte das pessoas. Isso extrapolaria as barreiras da academia, auxiliando a tornar o movimento da PP acessível à população, bem como todos os seus benefícios.

Ademais, ao se considerar as crises, mudanças e dificuldades que permeiam o contexto político-econômico atual, avanços no conhecimento sobre resiliência e criatividade, sobretudo em indústrias criativas, podem ser de grande importância. Como será discutido posteriormente nessa dissertação, a IC exerce um papel fundamental no mercado devido ao seu alto potencial de inovação; de modo que esse tipo de indústria foi o único a apresentar maiores participações no PIB total nacional, maiores números de contratação de pessoas e menores índices de demissão em períodos de crise, por exemplo (FIRJAN, 2016). A identificação e compreensão de alguns comportamentos dos trabalhadores que contribuem para que as ICs apresentem um desempenho tão excepcional diante de adversidades, como as que serão exploradas nesse estudo,

podem servir de base e inspiração para outros segmentos do mercado. Caso esses, da mesma forma, necessitem enfrentar situações fatídicas para manter-se em vantagem competitiva, poderão dispor de ideias úteis e aplicáveis, pensadas de forma a não comprometer a saúde dos seus trabalhadores. Assim sendo, a presente pesquisa possui, além de relevância científica, potenciais contribuições sociais; tanto em nível de sociedade, quanto de organizações e de pessoas.



## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão desenvolvidos os argumentos teóricos que fundamentaram a presente pesquisa. Assim, inicia-se com um panorama a respeito das transformações no mundo do trabalho e das mudanças em sua concepção por parte da sociedade. O intuito é sinalizar a inevitabilidade da inovação e da adaptação na realidade em que vivemos – já que tais fatores mexem, principalmente, com valores de vida-; bem como destacar a força motriz por trás das transformações: as pessoas criativas (Florida, 2011). Na sequência, caracteriza-se o contexto em que se realizará a pesquisa: as Indústrias Criativas e suas peculiaridades, o cenário de crise econômica que acometeu o mundo nos últimos anos, e o paradoxal crescimento desse segmento de negócio durante o período de adversidades. Posteriormente, são apresentados e discutidos os dois construtos principais deste estudo: a resiliência e a criatividade. A fundamentação, em ambos os casos, faz um trajeto das teorias gerais e das principais concepções, afinando-se para o âmbito organizacional e de trabalho. O capítulo é finalizado com a mostra de indícios teóricos e empíricos sobre as interfaces entre resiliência e criatividade, evidenciando a possibilidade e a importância de seu desenvolvimento para pessoas e organizações.

A seguir, como forma de introdução e esclarecimento da perspectiva adotada nesta dissertação - de que mudanças são normais e imprescindíveis, em especial no mundo do trabalho, e que resiliência e criatividade são capacidades possíveis (e necessárias) de serem desenvolvidas -, será apresentado o contexto histórico que fundamenta esse pressuposto.

### 4.1 O MUNDO DO TRABALHO E A SOCIEDADE: TRANSFORMAÇÕES, CONCEPÇÕES E DESAFIOS

Ao memorar o percurso histórico do mundo do trabalho, que inicia na antiguidade clássica e passa pelo surgimento do capitalismo e das revoluções industriais, evidenciam-se mudanças substanciais não só nas formas de organização e execução, mas, sobretudo, na relação humana com o trabalho, suas concepções, sentidos e significados (Borges & Yamamoto, 2014; Antunes, 2010; Wood Jr, 2000; Job, 2003; Toffler, 1970; entre outros). Tais variações são mais evidentes em países com maior índice de desenvolvimento, como Estados Unidos da América (EUA), Japão e alguns países da Europa, mas também ocorrem de forma menos acelerada nos subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, como é

o caso do Brasil (Antunes, 2010). A respeito dessas mudanças, Toffler (1970) categoriza os acontecimentos em três grandes ondas, que levam em conta a relação indivíduo-tarefa, os aspectos econômicos e o cenário de desenvolvimento tecnológico característicos de cada época.

Para Toffler (1970), a primeira onda acoplou o período da antiguidade, marcado pela existência de caçadores e plantadores nômades até o surgimento da agricultura; quando as atividades eram predominantemente braçais/artesanais e o regime escravocrata ainda estava vigente. Segundo Borges e Yamamoto (2014), a concepção de trabalho predominante nessa época era baseada na filosofia clássica, que o entendia como algo desgastante, duro, inferior e degradante; tanto que o ócio e a meditação eram vigorosamente exaltados.

A segunda onda caracterizou o período a partir do final do século XVI, em que tem início o processo de industrialização. Nessa fase, as sociedades encontraram maneiras de concentrar capital e organizar a mão-de-obra em grandes indústrias. Logo, o conceito de produtividade e as maquinarias tomaram conta dos empreendimentos, de modo que as regras e os comportamentos no trabalho voltaram-se completamente a esse foco (Toffler, 1970). O trabalho duro (repetitivo, padronizado, meticulosamente supervisionado) passou a ser glorificado como o único meio digno de ganhar a vida. Além disso, buscava-se a todo custo alcançar a abundância e o sucesso econômico-financeiro. A fase é marcada pelo início do capitalismo tradicional, embasado em pensadores da economia clássica (liberal) (Borges & Yamamoto, 2014), sendo retratada na consagrada obra cinematográfica de Charles Chaplin, “Tempos Modernos” (1936). Faz-se necessário ressaltar a emersão de movimentos de oposição à lógica do capital, propagados a partir do pensamento de Karl Marx. A concepção marxista uniu a classe proletária em reivindicação a recompensas salariais de acordo com a necessidade de cada um, a um trabalho expressivo e produtor de identidades, dignificante, de controle coletivo e protegido pelo Estado. Entendia-se, ainda, que o trabalho capitalista era alienante, exploratório, humilhante, embrutecedor e submisso. A partir disso surgiram os sindicatos e a reivindicação pelos direitos do trabalhador (Borges e Yamamoto, 2014; Antunes, 2011).

A terceira onda descrita por Toffler (1970) contempla o período pós Segunda Guerra Mundial e se aproxima da configuração de trabalho existente nos dias atuais. Essa é marcada pelo avanço da informatização e da automação das máquinas, pela transição de recursos energéticos renováveis para os não-renováveis e de fontes de energia biológicas para as mecânicas, e pelo aumento expressivo da velocidade com que a

informação circula mundialmente. Há, em grande parte, uma substituição do trabalho físico pelo mental (Wood Jr, 2000). A conversão de paradigmas (principalmente econômicos) decorrentes da terceira onda é tamanha que, atualmente, estima-se que o mundo esteja entrando na quarta revolução industrial, resultante de um aumento substancial do volume de informações e conhecimentos disponíveis à população (Rodrigues, Jesus & Schützer, 2016)

Conforme ressaltam Borges e Yamamoto (2014), as mudanças nos meios de produção, nas formas de execução e nas concepções de trabalho não são mutuamente excludentes: pelo contrário, coexistem no decorrer do tempo. Porém, cada transformação implica na necessidade de reinventar-se. À medida que novos elementos ou tendências são incorporados, também se faz necessário abandonar o que perdeu o valor. A dinâmica desse processo reverbera tanto em nível individual, quanto das organizações e da sociedade, alterando assim, o curso da história (Borges & Yamamoto, 2014; Job, 2003). Mas o que está por trás das transformações? Qual seria a força motriz capaz de iniciar e impulsionar todos esses processos? Que papéis os seres humanos assumem quanto a isso? A seção a seguir será dedicada a procurar responder tais questionamentos.

## 4.2 CATEGORIA CRIATIVA, A FORÇA MOTRIZ POR TRÁS DAS TRANSFORMAÇÕES

Com o intuito de ilustrar os impactos das mudanças do mundo do trabalho na sociedade e nos seres humanos, Florida (2011) propõe uma interessante comparação entre dois viajantes do tempo. O primeiro, original do ano de 1900, vai para o ano de 1950. O segundo, original do ano de 1950, vai para os dias atuais<sup>1</sup>. O autor sugere que, no que se refere às máquinas, aos meios de transporte, à tecnologia e até mesmo à construção civil, certamente o primeiro viajante sentiria maior estranheza do que o segundo: na primeira metade do século, não se podia imaginar a quantidade de aparelhos eletrônicos que as pessoas teriam dentro de suas casas, ou mesmo o porte dos carros e aviões, por exemplo. No entanto, da segunda metade do século até os dias atuais, poucas foram as mudanças substanciais envolvendo tais elementos, de modo que o segundo viajante poderia se adaptar facilmente aos utensílios da realidade atual. Com

---

<sup>1</sup> Cabe ressaltar que o autor é norte-americano, logo, o contexto em que a comparação é feita diz respeito à realidade dos Estados Unidos e não pode ser generalizado a países com culturas e/ou trajetórias industriais distintas.

exceção de alguns itens, como aparelhos celulares e computadores, poucos objetos seriam completamente novos. Florida (2011) menciona que, talvez, o segundo viajante pudesse inclusive pegar a mesma linha de trem que costumava usar no seu tempo.

Mas existe um aspecto que dificultaria muito mais a adaptação do segundo viajante, se comparado ao primeiro: os valores e princípios incorporados pela sociedade. Para mencionar alguns exemplos, o autor cita o aumento da diversidade étnica e de gênero nos ambientes de trabalho, horários e vestimentas flexíveis e informais, a quantidade de informações armazenadas e a velocidade com que são transmitidas a qualquer lugar, a volatilidade das carreiras; além da sensação geral de que as pessoas estão sempre trabalhando, mas nunca na hora devida. Até os planos pessoais, como casar e ter filhos, são traçados para se adequarem ao ritmo profissional. Adentra-se numa “época em que os estilos de vida e as visões de mundo estão sofrendo as maiores reviravoltas – uma época em que a velha ordem sucumbiu, em que mudança constante e incertezas fazem parte da norma” (Florida, 2011, p.4).

Florida (2011) defende que a força motriz por trás de todas as transformações citadas – científicas, tecnológicas, sociais ou de valor – é a criatividade humana. O ímpeto criativo, assim como a capacidade de fazer/construir cultura, nos diferencia das outras espécies e está sendo utilizado com uma intensidade sem precedentes; fazendo ascender o que o autor entende por categoria criativa, composta por pessoas (e grupos ou organizações) que atribuem grande valor a tal capacidade. Nesse sentido, no âmbito industrial, tornou-se comum o feito de investimentos sistemáticos em pesquisa e desenvolvimento, bem como a projeção do ambiente físico e da forma de funcionamento (que envolve contratações, horários, regras, códigos de vestimenta, etc) com vistas a favorecer a geração de ideias e, por conseguinte, inovar (Zhu & Mu, 2016).

A inovação é definida por Alencar (1996) como “o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto” (p.15) e tornou-se vital para que se possa alcançar vantagem competitiva e obter crescimento. Diante disso, colaboradores têm sido incentivados a desenvolverem capacidades criativas, a fim de obterem respostas e soluções para diferentes problemas do trabalho, bem como o desenvolvimento de novos produtos e o atendimento de demandas diversificadas do mercado (Ziyae et al, 2015). Apesar de a criatividade ser bem-vinda em muitas organizações, existe um tipo de organização em particular na qual tal capacidade é indispensável, por ser o próprio produto do negócio: as

indústrias criativas (ICs). Suas características gerais serão abordadas na seção a seguir. Também será descrito o cenário de crise generalizada que acometeu o mundo dos negócios nos últimos anos e o desempenho das ICs nesse contexto.

### 4.3 IMAGINAÇÃO, A ALMA DO NEGÓCIO: O QUE SÃO INDÚSTRIAS CRIATIVAS?

O que significa o termo “Indústria Criativa”? Como a literatura científica o tem compreendido? Que características esse setor possui para que seja assim denominado: o que produz, o que comercializa e quem são seus profissionais? A subseção abaixo foi estruturada de modo a ajudar a sanar esses questionamentos.

#### 4.3.1 Definição e características fundamentais das Indústrias Criativas

O termo “Indústrias Criativas” surgiu na Austrália, no ano de 1990, e passou a ser usado na Inglaterra, país pioneiro em associar o tema a uma agenda política e econômica (DCMS, 2017; Bendassolli et al, 2009). Aos poucos, o conceito de IC ganhou espaço no mercado e no senso comum dos demais países industrializados por representar não apenas um fenômeno sócio-político-econômico, mas, principalmente, uma virada cultural. Essa virada representa uma alteração de valores da sociedade, tal como sugere Florida (2011), que rompe com a economia baseada fundamentalmente no uso intensivo de capital e de trabalho; se mostrando mais aberta a uma economia em que a base do capital é *intelectual*. Além desse, o capital psicológico (que se refere a quem a pessoa é e no que pode se tornar) e o capital social (quem a pessoa conhece) também contribuem para a criação de valor nas organizações, por possibilitarem que as capacidades humanas e sociais sejam “ativos”, impactando tanto no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, quanto no desempenho organizacional (Antunes, Caetano & Pina e Cunha, 2013). Esse movimento marcou, portanto, a passagem da sociedade industrial para a pós-industrial; que além de valorizar o conhecimento e a informação, passa a estar receptiva a novas formas de trabalho e estilos de vida (Bendassolli et al, 2009, Florida, 2011).

Não obstante, pouco foi publicado na literatura científica a respeito de ICs, especialmente no Brasil. As fontes mais comuns de informações sobre o tema são provenientes de instituições como a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), que desde 2008 realiza

bienalmente estudos estatísticos em todo o território nacional visando mapear as ICs e seus indicadores (<http://www.firjan.com.br/firjan>, em 22 de maio de 2017). Hartley (2005) define indústrias criativas como aquelas caracterizadas principalmente pela natureza da força de trabalho, os “indivíduos criativos”. O autor pressupõe que, para desenvolverem os produtos e/ou serviços característicos dos setores de ICs, os trabalhadores devem necessariamente usar a criatividade. Sendo assim, os principais setores envolvidos nesse segmento são propaganda, arquitetura, design, software interativo, filme e tv, música, publicações e artes performáticas (Hartley, 2005).

No Brasil, as conceituações já existentes sobre ICs foram sistematizadas por Bendassoli et al. (2009) ao desenvolverem um artigo delineando também os limites e as possibilidades dessas indústrias singulares. De acordo com esses autores, caracterizam-se como ICs aquelas que atendem a quatro critérios: a) possuem a criatividade como elemento principal, sendo essa indispensável para a geração de propriedade intelectual e para a comercialização do bem ou serviço criado; b) produzem objetos culturais, cujo valor é percebido pelo consumidor a partir dos sentidos e significados atribuídos ao objeto no ato do uso, e não apenas a partir de suas propriedades físicas ou materiais; c) transformam significados compartilhados socialmente em propriedade intelectual com valor econômico, cujo consumo prevalece sobre o consumo de bens materiais; e d) pressupõem convergência entre artes, negócios e tecnologia. Nesse sentido, as ICs possuem a criatividade de seus trabalhadores como elemento fundamental, fomentam o uso de novas tecnologias de informação e comunicação, e frequentemente utilizam-se de equipes polivalentes, que disponham de várias habilidades, especialidades e recursos, para executar as novas ideias geradas.

Os pesquisadores Bendassoli e Borges-Andrade (2011) encontraram estudos que mapeiam características de profissionais de ICs ao redor do mundo e, ao sintetizarem as informações, chegaram às seguintes constatações: em média, profissionais de ICs são mais jovens que a força de trabalho geral, possuem maior tendência a ter dois ou mais empregos simultaneamente, estão envolvidos em diversas formas de subemprego – o que inclui trabalhos em tempo parcial, trabalho intermitente, poucas horas de trabalho por semana, etc. -, compreendem suas atividades profissionais como vocação (em que essas dependem da percepção de um talento ou dom), e adotam forte cultura de flexibilidade, com organização do trabalho comumente baseada em projetos. Com o objetivo de estudar o significado do trabalho para esses profissionais, os autores realizaram uma pesquisa empírica com 451 trabalhadores de ICs

do Estado de São Paulo. Para isso, adaptaram um instrumento canadense de mensuração do construto e analisaram os dados estatisticamente, a partir de técnicas psicométricas, comparação e associação entre médias. Os resultados indicaram que os fatores mais associados a trabalhos com significado para trabalhadores de ICs são: a utilidade social, a possibilidade de aprendizado e desenvolvimento com o trabalho, a chance de identificar-se e expressar-se por meio dele, as boas relações interpessoais obtidas, a autonomia e o respeito a questões éticas no trabalho (Bendassoli e Borges-Andrade, 2011).

Já no que se refere aos produtos gerados, as ICs geralmente apresentam variedade ilimitada, diferenciação vertical (acrescenta-se mais níveis hierárquicos à estrutura) e perenidade, em que os benefícios oriundos da criação do produto podem ser usufruídos por um longo período de tempo. O consumo dos produtos de ICs também apresenta características peculiares, dentre as quais destacam-se consumidores que optam por consumir, além de bens necessários, artefatos culturais e/ou imateriais. Esses buscam nos produtos uma aproximação com a identidade e a subjetividade, marcando uma reconstrução mercadológica. Tal situação acarreta em maior instabilidade da demanda, limitando a capacidade dos gestores em preverem o sucesso comercial (Bendassoli et al, 2009). As repercussões dessa limitação serão exploradas na subseção que segue, junto a um panorama a respeito da crise e do desempenho das ICs nesse contexto.

### **4.3.2 Cenários de crise e o desempenho das Indústrias Criativas**

A dificuldade em estimar sucesso comercial é potencialmente prejudicial em qualquer situação, especialmente em períodos de adversidades como crises econômicas. Os anos de 2008 e 2009 foram marcados pela “*Crise dos Subprimes*”<sup>2</sup>, crise econômica internacional que decorreu da falência do tradicional banco de investimentos norte-americano Lehman Brothers, e do efeito dominó que essa quebra representou para outras grandes instituições financeiras. A situação foi atenuada por um investimento de 200 bilhões de dólares por parte do governo estadunidense nas agências de crédito imobiliário Fannie Mae e

---

<sup>2</sup> Subprimes são créditos bancários de alto risco com taxas de juros pós-fixadas, que foram concedidos a clientes sem comprovação de renda e com histórico falho de crédito nos Estados Unidos. Com a disparada dos juros no país, muitas pessoas ficaram inadimplentes; o que contribuiu para a ocorrência da crise (Pezzuto, 2008).

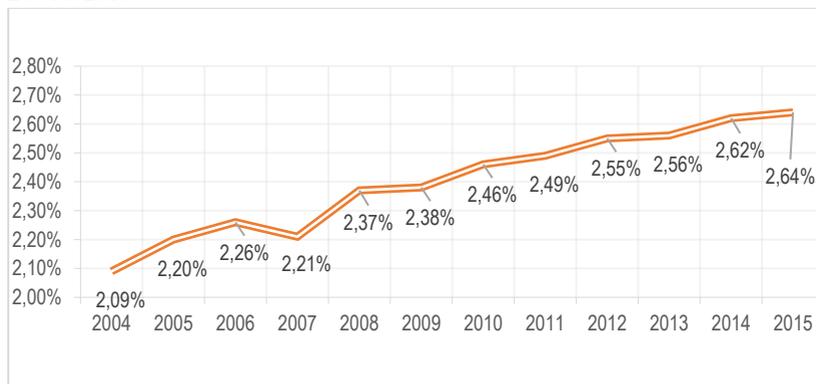
Freddie Mac, privatizadas em 1968. Apesar do estopim ter sido nos Estados Unidos, todos os países foram acometidos pela crise em maior ou menor grau (Eichengreen, Mody, Nedeljkovic & Sarno; 2012). O Brasil está dentre os países pouco afetados, em parte graças ao modelo econômico adotado pelo governo nacional no final da década de 1990 (o qual envolvia, além do Plano Real, medidas que seguiam o neoliberalismo; como a privatização das estatais, a desregulamentação financeira, a abertura do mercado brasileiro às transnacionais, a derrubada de tarifas alfandegárias e a flexibilização das legislações trabalhistas), que exerceu um efeito de “colchão protetor” diante da situação. Porém, ainda assim, muitas empresas brasileiras – principalmente as que especulavam com derivativos de câmbio e as que trabalhavam com comércio exterior – sentiram os efeitos da *Subprimes* (FIRJAN, 2016; Gontijo & Oliveira, 2009).

O ano de 2010, seguinte ao ápice da crise, se configurou como período de alto crescimento econômico no Brasil. A variação anual do PIB passou de -0,3% em 2009 para 7,5%; valor mais alto dos 10 anos anteriores, e após anos de incerteza, a manutenção dos níveis de emprego e renda conferiu um sentimento de estabilidade à população brasileira. No entanto, a partir de 2011 a economia começou a desacelerar novamente, com a variação do PIB caindo para 2,7%; até que em meados de 2013 apareceram os primeiros indícios do que viria a ser uma nova crise econômica nacional (FIRJAN, 2016). Por indícios, considera-se o aumento da inflação e a queda da arrecadação, da poupança e da produção; além de gastos eleitoreiros exacerbados por parte do governo nacional e a descoberta de grandiosos esquemas de corrupção (FIRJAN, 2016; Coronel, 2013). A situação econômica nacional permaneceu adversa até meados de 2015, com intensa contração da produção na indústria, aumento exponencial do endividamento público, colapso do investimento e perda do poder de compra da moeda brasileira, além de indicadores de emprego, renda e consumo entrando em espiral negativa (FIRJAN, 2016). No período entre 2013 e 2015 houve um aumento de 11% na taxa de pobreza extrema, que vinha caindo em 36,3% entre os anos de 2007 a 2012, e a quantidade de desempregados passou de 15 milhões em 2007 para 48 milhões em 2015 (Pochmann, 2015).

A FIRJAN (2016) observa que o desempenho da indústria criativa, na contramão do que se observava nos demais segmentos econômicos, se mostrou menos impactado pela crise no período de 2013 a 2015. Na verdade, sua participação no PIB Brasileiro cresceu de 2,56% para 2,64%, mantendo uma tendência já observada desde as décadas passadas. Assim, a área criativa foi responsável pela geração de uma riqueza de 155,6

bilhões de reais para a economia brasileira em 2015, que é equivalente à soma dos valores de mercado das marcas Facebook, Zara e L’Oreal reunidas<sup>3</sup>, por exemplo. O Gráfico 1 ilustra a participação do PIB Criativo no PIB Brasileiro entre os anos de 2004 e 2015.

Gráfico 1 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro entre os anos de 2004 a 2015



Fonte: baseado em FIRJAN (2016).

O bom desempenho das áreas criativas no período de crise não se deu apenas em termos de produção: o mercado de trabalho e o número de empreendimentos também aumentaram. Isso significa que, enquanto outras áreas da economia reduziam seus quadros de trabalhadores e/ou fechavam as portas, as ICs estavam contratando formalmente mais pessoas, pagando salários mais altos em média e abrindo mais estabelecimentos (FIRJAN, 2016). A Tabela 1 na próxima página sintetiza os números de empregados e dos salários pagos pela IC no Brasil, por áreas criativas e segmentos, no período entre os anos de 2013 a 2015; que ajudam a compreender por que, em média, as ICs alcançaram um melhor desempenho durante a crise se comparadas ao total das demais indústrias.

<sup>3</sup> “Para conversão de valores, foi utilizado o dólar médio de 2015. Logo, R\$ 156 bilhões equivalem aproximadamente a US\$ 47 bilhões. Mais informações estão disponíveis em <http://interbrand.com/best-brands/best-globalbrands/2015/ranking>” (FIRJAN, 2016, p.12)

Tabela 1 - Número de empregados da Indústria Criativa no Brasil entre os anos de 2013 e 2015.

| Segmento                         | Empregos          |                   |              | Salários*        |                  |              |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
|                                  | 2013              | 2015              | Var. %       | 2013             | 2015             | Var. %       |
| <b>Total mercado de trabalho</b> | <b>48.948.433</b> | <b>48.060.807</b> | <b>-1,8%</b> | <b>R\$ 2.442</b> | <b>R\$ 2.451</b> | <b>0,4%</b>  |
| <b>Indústria Criativa</b>        | <b>850.404</b>    | <b>851.244</b>    | <b>0,1%</b>  | <b>R\$ 6.493</b> | <b>R\$ 6.270</b> | <b>-3,4%</b> |
| <b>Consumo</b>                   | <b>380.797</b>    | <b>376.275</b>    | <b>-1,2%</b> | <b>R\$ 5.620</b> | <b>R\$ 5.411</b> | <b>-3,7%</b> |
| Publicidade                      | 112.667           | 131.717           | 16,9%        | R\$ 6.638        | R\$ 6.276        | -5,4%        |
| Arquitetura                      | 124.470           | 113.499           | -8,8%        | R\$ 8.157        | R\$ 7.736        | -5,2%        |
| Design                           | 86.984            | 81.863            | -5,6%        | R\$ 3.250        | R\$ 3.010        | -7,4%        |
| Moda                             | 56.676            | 49.196            | -13,2%       | R\$ 1.663        | R\$ 1.724        | 3,7%         |
| <b>Cultura</b>                   | <b>62.115</b>     | <b>66.527</b>     | <b>7,1%</b>  | <b>R\$ 2.976</b> | <b>R\$ 2.898</b> | <b>-2,6%</b> |
| Expressões Culturais             | 22.491            | 26.815            | 19,2%        | R\$ 1.776        | R\$ 1.852        | 4,3%         |
| Patrimônio e Artes               | 16.423            | 16.005            | -2,5%        | R\$ 4.381        | R\$ 4.383        | 0,0%         |
| Música                           | 12.022            | 11.989            | -0,3%        | R\$ 2.609        | R\$ 2.860        | 9,6%         |
| Artes Cênicas                    | 11.179            | 11.718            | 4,8%         | R\$ 3.717        | R\$ 3.304        | -11,1%       |
| <b>Mídias</b>                    | <b>101.388</b>    | <b>95.099</b>     | <b>-6,2%</b> | <b>R\$ 3.628</b> | <b>R\$ 3.590</b> | <b>-1,0%</b> |
| Editorial                        | 50.816            | 48.930            | -3,7%        | R\$ 4.468        | R\$ 4.332        | -3,0%        |
| Audiovisual                      | 50.572            | 46.169            | -8,7%        | R\$ 2.784        | R\$ 2.805        | 0,8%         |
| <b>Tecnologia</b>                | <b>306.104</b>    | <b>313.343</b>    | <b>2,4%</b>  | <b>R\$ 9.242</b> | <b>R\$ 8.831</b> | <b>-4,5%</b> |
| P&D                              | 166.300           | 164.346           | -1,2%        | R\$ 11.765       | R\$ 11.205       | -4,8%        |
| TIC                              | 112.942           | 120.601           | 6,8%         | R\$ 6.351        | R\$ 6.386        | 0,6%         |
| Biocologia                       | 26.862            | 28.396            | 5,7%         | R\$ 5.784        | R\$ 5.471        | -5,4%        |

\* Nota: Valores de 2013 a preços de 2015 (deflador: IPCA/IBGE).

Fonte: FIRJAN, 2016, p.14.

Diante do que foi exposto até aqui, dois pressupostos podem ser assumidos como verdadeiros. O primeiro é que as mudanças no mercado e no mundo do trabalho são constantes e inevitáveis, e possuem repercussões em todos os níveis (organizacional, grupal e individual). O segundo é que as organizações abertas a mudar, se adaptar e inovar (como é o caso das ICs) tendem a perseverar, mantendo-se firmes ainda que os cenários sejam adversos.

No entanto, apesar de a inovação (decorrente da implementação de novas ideias) ser imprescindível ao alcance da vantagem competitiva no mercado, é necessário que os profissionais criativos possuam também outras competências que os possibilitem adaptar-se positivamente às transformações. Procurando-se compreender melhor a resiliência e a criatividade, e também fundamentar os objetivos e pressupostos que compõem esta pesquisa de mestrado, as compreensões teóricas a respeito dos dois construtos-chave desse trabalho serão apresentadas nas próximas seções.

#### 4.4 “SE A VIDA LHE DER LIMÕES, FAÇA UMA CAIPIRINHA”: COMPREENSÕES TEÓRICAS SOBRE RESILIÊNCIA

O que permite que pessoas, mesmo enfrentando situações de grande dificuldade, risco ou crise, permaneçam saudáveis e saiam fortalecidas psicologicamente? No intuito de responder a essa questão, pesquisadores têm dedicado seus esforços para compreenderem a resiliência psicológica nas últimas décadas. A seguir serão apresentados o percurso histórico e as principais compreensões teóricas sobre resiliência psicológica. Posteriormente, esse fenômeno será discutido no contexto organizacional e de trabalho, tanto no que se refere aos aspectos conceituais, quanto aos construtos a ele relacionados.

##### 4.4.1 Resiliência psicológica

O termo “resiliência” vem do latim *resilo*, *resilire* ou *resilien*, que significa voltar à forma anterior ou à posição original; e inicialmente era utilizado pela Física para descrever a resistência dos materiais. Nessa lógica, resiliência representava a capacidade de um corpo a voltar seu estado original de equilíbrio após ter sofrido alguma deformação elástica; ou de não perder suas propriedades físicas após algum choque, impacto ou deformação (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008; Farsen, Bogoni & Scapini, 2017). Aos poucos, a Psicologia apropriou-se do conceito e passou a utilizá-lo para caracterizar a capacidade de um ser humano de voltar ao seu estado anterior após ter enfrentado alguma situação adversa (Barlach, Limongi-França & Malvezzi, 2008; Ribeiro et al, 2011; Martins, 2015; Farsen et al, 2017). No entanto, o antigo debate que defende a impossibilidade de tratar da mesma forma o objeto de estudo das ciências humanas e das ciências naturais e exatas, que marcou o declínio do positivismo, começou a se manifestar à medida que as publicações sobre resiliência ganharam visibilidade. Considera-se, assim, reducionista supor que após enfrentarem acontecimentos fatídicos as pessoas voltariam ao mesmo estado em que se encontravam anteriormente. Todo acontecimento acarreta, em alguma medida, numa transformação pessoal (Martins, 2015; Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo & Júnior, 2011).

Em função de debates como o que acaba de ser mencionado, o construto tem passado por diversas reformulações e diferenciações conceituais; que têm contribuído para uma compreensão mais fidedigna sobre a resiliência. Dessa forma, hoje já são claras as distinções entre esse construto e alguns correlatos como invulnerabilidade (que pressupõe não

se afetar diante de situações difíceis) e *coping* (estratégias de enfrentamento), por exemplo (Martins, 2015; Libório & Hungar, 2010; Belancieri, Beluci, Silva & Gasparelo, 2010; Tobada, Legal & Machado, 2006). Ainda assim, ao considerar diferentes perspectivas que envolvem o tema, não há um consenso na literatura a respeito de sua definição. Alguns aspectos, porém, são partilhados na maioria das compreensões, como o fato de estar relacionada à capacidade do ser humano de adaptar-se positivamente frente às adversidades (Farsen et al, 2017). Wald, Taylor, Asmundson, Jang & Stapleton (2006) e Rees, Breen, Cusack & Hegneyand, (2015) argumentam que a diversidade de concepções usadas como base para os estudos existentes prejudica o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Isso porque algumas utilizam argumentação teórica que apresenta a resiliência como uma característica individual ou de personalidade, e outras a veem como um processo socialmente construído e dinâmico. Tobada et al (2006) ainda dividem as compreensões em três eixos principais. Assim, a resiliência tem sido estudada como processo a) de adaptação/superação, b) inato/adquirido ou c) circunstancial/permanente.

A perspectiva que entende resiliência como característica individual ou de personalidade é oriunda da Psicologia do Desenvolvimento. Nos estudos sobre a infância, os pesquisadores procuravam compreender como algumas crianças mantinham-se emocionalmente saudáveis mesmo após passarem por períodos prolongados de adversidades e situações psicologicamente estressoras (Anthony, 1974; Werner & Smith, 1992; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). Também procurava-se entender que mecanismos ou estruturas psíquicas possibilitavam que jovens saíssem sem prejuízos psicológicos após lidarem com adversidades; ou, ainda, como adultos eram capazes de gerar emoções positivas a partir de eventos negativos (Snyder & Lopez, 2009). A compreensão de resiliência como característica individual parte do pressuposto de que essa é uma capacidade inata do ser humano. No entanto, com o avanço teórico-empírico a respeito do tema, entendeu-se que o fenômeno pode ser desenvolvido por qualquer pessoa; o que fez com que essa perspectiva começasse a entrar em desuso (Masten, 2001; Farsen et al, 2017).

A segunda perspectiva, que aborda a resiliência por um viés Construcionista Social, argumenta que o fenômeno é construído progressivamente pelos seres humanos no decorrer de suas vidas. Nessa ótica de caráter processual, as relações que a pessoa estabelece com o meio assumem papel fundamental para o desenvolvimento da capacidade de ser resiliente (Tavares, 2001). Os estudos com esse enfoque, realizados

na primeira década dos anos 2000, preocupam-se em descrever características de comportamentos relacionadas ao fenômeno. Nesse ponto, ganham destaque aspectos como a capacidade de manter-se saudável e flexível após uma adversidade, adaptando-se positivamente aos fatos da vida (Yunes, Szymansky, 2001; Barlach et al, 2008).

Farsen et al (2017) chamam atenção para a trajetória da conceituação do fenômeno, que partiu de uma concepção rudimentar para outras mais acuradas, que divergem em aspectos pontuais. A exemplo disso, a APA (2009) utiliza uma definição abrangente, mas que contempla diversas das conceituações utilizadas atualmente sobre resiliência. Destarte, entende o fenômeno como um processo exitoso de adaptação diante de traumas, tragédias, ameaças ou fontes significativas de estresse, como problemas graves de saúde, problemas na família ou em relações interpessoais, bem como situações de estresse relacionados ao trabalho ou questões financeiras.

Embora seja caracterizada como um processo amplo que ocorre em diversos contextos e situações, se faz relevante compreender conceituações mais específicas. Masten (2001), por exemplo, caracteriza o fenômeno como as estratégias de enfrentamento e adaptação positiva em frente a riscos ou adversidades significativas. Em nível nacional, destacam-se as contribuições de Martins (2015), que analisou as publicações sobre o conceito entre os anos de 1988 e 2011 e concluiu que resiliência é “a capacidade de adaptação exitosa e de manutenção do funcionamento positivo a despeito de adversidades ou exposição a estressores externos” (p. 582). Além disso, a autora salienta que nas compreensões mais atuais do fenômeno também são considerados os ganhos em crescimento e aprendizagens possibilitados pelo enfrentamento de situações adversas. Já em estudo de validação de uma escala de resiliência no trabalho, McLarnon e Rothstein (2013) argumentam que a resiliência abrange os processos e as respostas adaptativas e/ou disruptivas que auxiliam na recuperação positiva de um evento adverso.

Em suma, resiliência pode ser entendida como “um processo dinâmico de adaptação positiva que envolve crescimento e evolução do indivíduo diante de situações avaliadas como significativamente adversas” (Martins, 2015, p. 584), posto que tal definição contempla vários dos aspectos frequentemente utilizados por outros estudiosos. Além disso, dá margem à avaliação individual do que seria, ou não, considerado como situação adversa; devido à percepção humana ser subjetiva e singular.

A definição proposta permite pensar a pertinência da resiliência em diversos contextos e espaços de vida. Tavares (2001) e Yunes e Szymanski (2001) demonstram que a partir do ano 2000 o conceito passou a ser investigado em pessoas, grupos e organizações. Para esses autores, os comportamentos resilientes consistem em processos que explicam a superação de crises e adversidades em todos os três níveis. Pelo fato desta dissertação ter foco no âmbito organizacional e de trabalho, a seguir serão apresentadas considerações teóricas a respeito de resiliência nesse contexto específico.

#### **4.4.2 Resiliência no trabalho e nas organizações**

A primeira conceituação a respeito da resiliência no trabalho partiu de um engenheiro, Edward Mallak (1998), que a entendia como sendo a habilidade para delinear e implementar comportamentos adaptativos positivos diante de situações adversas no ambiente de trabalho (Farsen et al, 2017). Após sua proposição, outros estudiosos passaram investigar o tema. Dentre eles pode-se destacar o trabalho de Youssef e Luthans (2007) pela importante contribuição conceitual que ofereceram. Os autores atribuem à resiliência no trabalho a capacidade humana de lidar também com eventos positivos que envolvam mudanças, perda de estabilidade ou “saídas da zona de conforto”. Seguindo o exemplo já utilizado anteriormente nesta dissertação, uma promoção de cargo, em que novas responsabilidades e deveres são atribuídos ao trabalhador, podem ilustrar bem a situação. Não se trata, a priori, de um acontecimento negativo; mas demanda aceitação e atribuição de significados positivos por parte da pessoa para que esta consiga enfrentar o desafio e sair fortalecida dele. Em complemento, Youssef e Luthans (2007) destacam que adversidades se referem ao aumento da probabilidade de eventos percebidos como negativos e, sua diminuição, à probabilidade de eventos positivos. Assim, a escolha por comportamentos positivos frente a situações adversas assume um papel central na manutenção da saúde mental e na promoção de bem-estar do trabalhador.

Justamente pelo importante papel que a resiliência assume, Luthans (2002) e Luthans, Luthans e Luthans (2004) incluíram tal capacidade como um dos quatro componentes do que chamaram de Capital Psicológico Positivo (PsyCap). O PsyCap compreende o comportamento organizacional positivo (POB) como baseado, além da resiliência, no otimismo, na autoeficácia e na esperança. Trata-se de um conjunto de características positivas que um ser humano possui e que estão relacionados a um bom desempenho laboral, à produtividade,

satisfação, bem-estar no trabalho, entre outros. Visto que seus componentes assumem características de estado e não de traço, podem ser aprendidos por qualquer um (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Assim, o PsyCap pode conduzir as pessoas ao pleno desenvolvimento humano, especialmente em contexto de trabalho. No entanto, a resiliência, diferente dos três outros construtos cujo direcionamento é para o futuro (no otimismo acredita-se que coisas boas irão acontecer em detrimento às ruínas, por exemplo), é direcionada ao passado e ao presente (Page & Donohue, 2004).

McLarnon e Rothstein (2013) destacam, nessa linha, as características reativas e proativas da resiliência no trabalho. Pessoas resilientes que estão aptas a lidarem positivamente com contratemplos, traumas e eventos positivos por meio do reconhecimento do impacto que os acontecimentos têm em suas vidas, e do investimento adequado de tempo e energia para se recuperarem e saírem fortalecidas em cada situação, assumem, assim, a forma reativa. Já a forma proativa consiste em utilizar experiências anteriores para a aquisição de novos aprendizados ou novas formas de crescimento.

A literatura brasileira a respeito de resiliência no trabalho ainda é incipiente (Farsen et al, 2017; Farsen, Bogoni & Silva, no prelo). Apesar disso, foi a partir desse construto que a Psicologia Positiva começou a ser estudada no Brasil. Farsen et al (2017) exemplificam esse fato mencionando a publicação do primeiro livro de PP escrito por autores brasileiros, intitulado “Resiliência e Psicologia Positiva: interfaces do risco à proteção”. Na obra são compilados artigos científicos do período entre 2004 e 2006, e seu conteúdo atenta para os fatores de vulnerabilidade e situações de risco presentes no contexto brasileiro de trabalho.

De acordo com Farsen et al (no prelo) ao desenvolverem um estudo de revisão integrativa de literatura em bases nacionais e internacionais, a maioria das compreensões sobre resiliência no trabalho entendem o fenômeno de forma processual, saindo de uma perspectiva exclusivamente pessoal para uma compreensão grupal. Analisando-se um quadro elaborado pelas autoras para ilustrar as principais concepções de resiliência no trabalho utilizadas em estudos nacionais, verifica-se que a mais recorrente é da autoria de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008). Estes compreendem-na como a “existência ou construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho, num ambiente permeado por inúmeras rupturas” (p.104). Tal definição permite pensar a resiliência de forma mais contextualizada e complexa, e uma vez que utiliza a palavra “construção”,

reafirma o pressuposto de que essa seja uma capacidade possível de ser desenvolvida. No entanto, Farsen et al (no prelo) apresentam uma concepção integrativa a partir das diversas definições verificadas por meio da revisão, que postula o fenômeno como um processo de adaptação positiva a adversidades ou eventos transformadores positivos em contexto laboral, procurando sobretudo manter a saúde e promover o bem-estar do trabalhador.

Estudos internacionais recentes também têm voltado suas atenções para a concepção de resiliência no âmbito de trabalho para além do nível micro. Branicki, Steyer e Taylor (2016), por exemplo, analisam a resiliência organizacional (macro) como uma consequência de microprocessos. Ou seja, para as autoras, o desenvolvimento da resiliência psicológica dos seres humanos no trabalho e no contexto laboral é imprescindível para que a organização como um todo desenvolva essa capacidade. Branicki et al (2016) também frisam que o contexto de trabalho possui muito mais eventos estressores rotineiros (pequenas adversidades) do que grandes situações de crise; e que a capacidade resiliente dos trabalhadores e das organizações pode variar conforme a magnitude da adversidade. Pode ser que uma organização consiga ser bastante resiliente para adaptar-se a um novo modo de produção, mas não tão resiliente diante do surgimento de um forte concorrente, por exemplo. No entanto, de acordo com as autoras, tal fator pode ser atenuado por meio de programas de desenvolvimento com enfoque em resiliência. Vanhove, Herian, Perez, Harms e Lester (2017) realizaram uma meta-análise com 37 estudos para verificar a eficácia desses programas. Constataram que aqueles cuja estratégia consistia em expor as pessoas a fatores de risco constantemente (mesmo que pequenos) obtiveram menos resultados do que aqueles focados em identificar fatores de proteção. Os programas de desenvolvimento individual mostraram-se, em geral, mais efetivos do que os grupais. Porém, as principais conclusões dos autores foram a respeito da baixa efetividade dos programas ( $d=0.21$ ) e da diminuição do seu efeito a longo prazo ( $d_{proximal}= 0.26$  vs.  $d_{distal} = 0.07$ ). Também a respeito do desenvolvimento da resiliência no contexto de trabalho, os estudos de Thompson e Ravlin (2016) destacam a importância de relacionamentos interpessoais no labor para o aumento das capacidades resilientes. Os autores argumentam que relações diádicas são fundamentais para a organização, consistindo num meio pelo qual as pessoas encontram significado no trabalho, aumentam fatores de proteção e diminuem fatores de risco.

Outras pesquisas internacionais buscam, da mesma forma, relacionar a resiliência no trabalho a diversos fenômenos psicológicos. Na

seqüência serão apresentados alguns desses estudos, com o objetivo de pensar as possibilidades de se analisar as interfaces entre resiliência e criatividade.

#### **4.4.3 Resiliência no trabalho e suas relações com outros fenômenos**

Na tentativa de conhecer melhor a resiliência psicológica e suas nuances, muitos estudos têm buscado verificar as relações existentes entre este e outros construtos. A exemplo disso, Siu, Hiu, Phillips, Lin, Wong e Shi (2009) utilizaram um método misto de entrevistas com grupos focais e estudos longitudinais de levantamento com profissionais da saúde na China. Suas conclusões com a pesquisa indicaram que resiliência está positivamente relacionada a satisfação no trabalho, qualidade de vida, e equilíbrio entre vida e trabalho; e negativamente relacionada a sintomas físicos e psíquicos e lesões laborais. Destarte, o estudo quantitativo e longitudinal de Wanberg e Banas (2000) com pessoas que trabalham em áreas de habitação pública e desenvolvimento da comunidade encontrou que a resiliência está associada à autoestima, ao otimismo e à percepção de controle sobre as situações da vida. Quanto maiores os níveis alcançados nestas categorias, maior a resiliência frente às situações de mudança no trabalho e nas organizações. Segundo os autores, resiliência pessoal está significativamente relacionada à aceitação das mudanças no trabalho e não com a visão positiva das mudanças. A falta de uma relação entre as variáveis de resiliência e os resultados de trabalho do estudo foi contrastante com outras pesquisas, sugerindo que os componentes de resiliência são positivamente correlacionados com, por exemplo, a satisfação no trabalho.

Os brasileiros Gomide Júnior, Silvestrin e Oliveira (2015) encontraram resultados semelhantes num estudo quantitativo de validação de instrumento de medida, no qual concluíram que a resiliência é um antecedente do bem-estar no trabalho, não sendo influenciada diretamente pelo suporte organizacional. A mesma falta de influência pode ser verificada no estudo de Minello e Scherer (2014), que realizaram entrevistas com empresários que vivenciaram o insucesso empresarial. Os autores concluíram que a característica resiliente mais associada à descontinuidade dos negócios é o estilo de enfrentamento, ou mecanismo de defesa de atuação, na qual o empreendedor age ao invés de refletir os sentimentos frente às adversidades. Diante do exposto, ao considerar o caráter multidimensional da resiliência e a sua vinculação com diversos fenômenos, é possível supor que existam, ainda, outros fatores individuais ligados ao seu desenvolvimento. As aproximações teóricas e conceituais

entre a resiliência e a criatividade fornecem grandes indícios de que esses fenômenos estejam relacionados, embora as evidências empíricas ainda sejam insuficientes nesse aspecto (Oliveira & Nakano, 2011; Ziyae et al, 2015).

A fim de esclarecer os pormenores que permitem estipular essa suposição, na seção seguinte serão apresentadas as concepções teóricas mais recentes sobre criatividade. Além disso, de modo equivalente à repartição sobre resiliência, haverá um subtópico dedicado à criatividade em contexto organizacional e de trabalho. Nele serão mencionados alguns estudos referentes à criatividade no trabalho, e também detalhado um importante modelo conceitual que permite identificar estimulantes e inibidores da criatividade no ambiente organizacional.

#### 4.5 UMA VISITA À FANTÁSTICA FÁBRICA DE IDEIAS: COMPREENSÕES TEÓRICAS SOBRE CRIATIVIDADE

As próximas seções serão voltadas à melhor compreensão sobre o segundo fenômeno de interesse desta pesquisa, a criatividade. Inicialmente, será apresentado um panorama histórico sobre o fenômeno, em que os modelos teóricos que nortearão este trabalho serão discutidos com mais ênfase. Logo após, a concepção de criatividade no contexto do trabalho e nas organizações será discutida, juntamente à apresentação de alguns estudos referentes ao tema. Um subtópico será destinado às diferenças conceituais e operacionais entre inovação e criatividade, construtos relacionados e comumente confundidos na literatura. Por fim, fatores que estimulam e inibem a criatividade no trabalho serão verificados por meio do modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho, de Amabile et al (1996).

##### 4.5.1 Historicidade e possibilidades teóricas do estudo da criatividade

Diferentemente da resiliência psicológica, cujos estudos ainda se encontram em seus estágios iniciais, a criatividade é assunto antigo na ciência: o fenômeno tem despertado exponencialmente o interesse de pesquisadores e profissionais desde a década de 1950, em que um célebre discurso ressaltando a importância desse construto foi proferido por Guilford à comunidade científica americana. Ele expôs à APA que, de 121 mil trabalhos indexados em 23 anos no *Psychological Abstracts*, apenas 181 (menos de 0,2%) eram sobre o tema (Wechsler, 1998). A definição de criatividade, no entanto, ainda é motivo de debates e

divergências. Isso porque se trata de um fenômeno multidimensional, descrito, ao mesmo tempo, como atributo e processo que se desenvolve a nível do ser humano (micro) e da sociedade (macro) (Pinheiro, 2009); sofrendo influências educacionais, socioeconômicas, culturais, ambientais e pessoais (Souza & Wechsler, 2013; Nakano, 2012; Silva & Nakano, 2012; Villemor-Amaral et al, 2014; Wechsler et al, 2010). As tendências de compreensão sobre o que é criatividade variam à medida que novos estudos são realizados. Após a década de 1970, a ênfase dada ao perfil do ser humano criativo ampliou-se para uma visão mais sistêmica do fenômeno (Zanella & Titon, 2005). Isto resolveu parte da necessidade de diálogo entre as diferentes epistemologias (Pinheiro & Cruz, 2009), porém dificultou a diferenciação entre criatividade e outros construtos, como a inteligência (fenômeno cuja relação com criatividade tem sido investigada há mais de 50 anos, ainda apresentando controvérsias na comunidade científica) (Wechsler et al, 2010; Nakano, 2012; Souza & Wechsler, 2013).

Wechsler (2008) declara que existem 8 abordagens para o tema da criatividade: filosóficas, biológicas, psicológicas, psicoeducacionais, psicofisiológicas, sociológicas, psicodélicas e instrumentais. Nas abordagens psicológicas, os teóricos humanistas, como Rogers, Rollo May e Maslow, desde a década de 50 chamaram atenção para o ilimitado potencial humano; dando ênfase à necessidade de realização. Eles “descreveram condições que facilitam a expressão da criatividade, além de terem dado destaque à saúde mental como fonte dos impulsos criativos” (Alencar, Bruno-Faria & Fleith, 2010, p.12). David, Nakano, Morais e Primi (2011) ressaltam que toda essa pluralidade de abordagens se refere, de modo geral, a 4 categorias de investigação sobre a criatividade: processo, produto, pessoa e ambiente. A sistematização referida por David et al (2011) é conhecida como esquema dos 4P's (*person, process, product* e *press*), e faz-se muito importante no que se refere à identificação do aspecto criativo que se pretende avaliar.

Assim, enquanto alguns pesquisadores, como Guilford, mencionado anteriormente, entendem criatividade principalmente a partir de aspectos cognitivos; outros, como Amabile (1983, 1989, 1996) e Czikszentmihalyi (1988), numa abordagem sociológica, e Sternberg (1991), de abordagem instrumental, levam mais em consideração a interação com o contexto em que o ser humano está inserido. Esses autores desenvolveram os modelos mais bem aceitos cientificamente na atualidade, sendo eles, respectivamente, o **modelo componencial**, a **perspectiva de sistemas** e a **teoria do investimento em criatividade** (Zanella & Titon, 2005). Levando-se em consideração que o presente

estudo será norteado pelas compreensões desses pesquisadores, uma vez que condizem com os pressupostos epistemológicos adotados aqui, suas perspectivas teóricas serão sintetizadas nas subseções a seguir.

#### 4.5.2 Modelo Componencial da Criatividade de Amabile

A primeira versão do modelo componencial foi proposta por Amabile (1983), que compreendia criatividade como a capacidade de produzir algo novo, útil, original e adequado ao problema ou situação em que se insere. Além disso, o problema/situação deveria permitir diversas formas de resolução. Posteriormente, esse modelo foi revisado pela própria autora (Amabile, 1996), sendo atualmente composto por três componentes (de onde deriva o termo “componencial”):

a) **habilidades de domínio**, que engloba elementos relacionados à *expertise* que o ser humano possui ou adquiriu em algum domínio, como conhecimentos gerais, educação e experiência;

b) **processos criativos relevantes**, incluindo traços de personalidade (dos quais a autora destaca a autodisciplina, o desejo de correr risco e a persistência frente a dificuldades, a independência, a tolerância a ambiguidades e a automotivação; e reforça a possibilidade de serem desenvolvidos ao longo da vida), estilo de trabalho criativo (caracterizado por habilidade de concentração por longos períodos de tempo, dedicação e alto nível de energia para as tarefas, persistência diante de adversidades, busca por bons desempenhos e tendência a desistir de ideias inadequadas), estilo cognitivo (“pensar fora da caixa”, livre de padrões ou paradigmas, criação e relembração de várias ideias, compreensão de complexidades, facilidade em transpor conteúdos de um contexto ao outro, etc), e o domínio de estratégias que propiciem a produção de novas ideias (facilidade em familiarizar-se com o diferente, gerar hipóteses e usar analogias, investigar paradoxos e brincar com as ideias); e, por fim,

c) **motivação intrínseca**, entendida como a capacidade de uma pessoa em envolver-se, dedicar-se e satisfazer-se na realização de uma tarefa por si só, independente das recompensas externas que possa receber; envolvendo autoeficácia, interesse e competência. De acordo com Amabile (1996), em complemento, a “motivação extrínseca controladora é deletéria à criatividade, mas motivação extrínseca informativa pode conduzir à criatividade, particularmente se há altos níveis iniciais de motivação intrínseca” (p.119).

Além dos três componentes, o modelo componencial é dividido em cinco estágios referentes ao processo da criatividade: a identificação do

problema ou da tarefa; a preparação, em que são concebidas informações pertinentes à sua resolução; a geração da resposta, em que o nível de originalidade desta é determinado; a comunicação e a validação das respostas; e o resultado, referente à tomada de decisão com relação à resposta.

Portanto, a autora reconhece que há aspectos pessoais envolvidos na criatividade, mas é enfática ao afirmar, também, a influência de fatores contextuais, sociais e ambientais no fenômeno: “nós devemos abandonar a definição centrada na pessoa. Agora, criatividade torna-se uma qualidade de idéias (sic) e produtos que é validada pelo julgamento social, e explicações de criatividade podem englobar características da pessoa, fatores situacionais, e a complexa interação entre eles” (Amabile, 1995, p. 424). A perspectiva dos sistemas em criatividade, de Csikszentmihalyi, vai ao encontro desse posicionamento e será descrita na subseção a seguir.

#### 4.5.3 Perspectiva de Sistemas em Criatividade de Csikszentmihalyi

Csikszentmihalyi (1988, 1996) parte da concepção de que a criatividade é dependente dos sistemas sociais. Ela é construída, portanto, por meio da interação entre a pessoa que cria e seu círculo social: a audiência, ou seja, as pessoas que apreciam o produto criativo, são quem reconhecem-no e validam-no como tal – ou não. Ao levar isso em consideração, o autor defende que “Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico” (Csikszentmihalyi, 1996, p.23).

Assim, ao elaborar a perspectiva de sistemas em criatividade, o autor a apresenta como um processo resultante da interação de três fatores:

a) **indivíduo**, que é quem introduz as mudanças em um determinado domínio, construídas a partir de uma bagagem genética e de experiências pessoais. São apresentadas como características da pessoa criativa a curiosidade, a abertura a experiências, a motivação intrínseca, o entusiasmo, a flexibilidade de pensamento, a fluência de ideias e a persistência frente a dificuldades; todas possíveis de serem desenvolvidas ao longo da vida. Nesse sentido, é de suma importância o *background* social e cultural – o ambiente composto por seres humanos e cultura que estimulem a produção criativa; principalmente por valorizarem, incentivarem e facilitarem o processo de aprendizagem e a atualização do conhecimento;

b) **domínio**, uma cultura composta por um conjunto de regras, procedimentos, crenças, símbolos e significados, estruturados e

compartilhados por uma sociedade (ou mais) ao longo do tempo. Em resumo, domínio pode ser entendido como um corpo organizado de conhecimentos referentes a uma área, que podem ser modificados a partir de contribuições criativas; e

c) **campo**, ou sistema social, que envolve seres humanos da sociedade na qual a pessoa criativa está inserida, e que irão julgar um produto como sendo ou não criativo. Como os critérios adotados pelas sociedades mudam ao longo dos anos, um mesmo produto pode não ser considerado criativo em uma data, mas vir a sê-lo posteriormente, por exemplo. Ainda, sociedades mais conservadoras, de cultura mais fechada, podem resistir em reconhecer uma ideia como criativa devido a suas características e valores.

Dessa forma, levando-se em conta os tópicos acima mencionados, para Csikszentmihalyi (1999), o modelo sistêmico define criatividade como um ato, ideia ou produto que modifica ou transforma em novo um conhecimento existente. O processo criativo, portanto, é co-criado por domínios e campos, não apenas por ações individuais (Csikszentmihalyi, 1988).

#### **4.5.4 Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg e Lubart**

A teoria do investimento em criatividade reúne componentes de diversos modelos, como o componencial e o da perspectiva de sistemas, já mencionados, e outros que focam na personalidade (MacKinnon, 1965; Barron, 1969) e em determinantes ambientais e históricos (Simonton, 1988). O modelo inicial da teoria do investimento foi elaborado por Sternberg em 1988, limitando-se a alguns atributos internos da pessoa criativa (como personalidade, motivação, criatividade e inteligência). No entanto, na década de 1990, Sternberg uniu-se a Lubart publicando uma série de estudos (Sternberg & Lubart, 1993; 1995; 1996) que ampliavam a teoria anterior. Assim, determinaram que o comportamento criativo é resultado da interação de 6 fatores:

a) **inteligência**, composta pelas habilidades de redefinição de problemas, identificação dentre as próprias ideias daquela que é mais viável de ser aplicada, e persuasão de terceiros a respeito da qualidade das próprias ideias;

b) **estilos intelectuais**, subdivididos em legislativo (elaboração e criação de ideias), executivo (pragmático, que executa a ideia criada) e judiciário (avalia ou atribui valor às ideias e ao produto final delas decorrentes);

c) **conhecimento**, baseado no pressuposto de que para desenvolver novas ideias em uma área é necessário conhecê-la. O conhecimento pode ser adquirido por vias formais (com alguma estruturação didática ou instrução – aulas, palestras, livros, etc – a respeito do que se espera aprender) ou informais (aprendizado vicário, experiências pessoais, vivências, etc);

d) **personalidade**, que reúne as características pessoais que prevalecem em pessoas criativas, como autoconfiança, coragem para expressar novas ideias, tolerância à ambiguidade, persistência frente a obstáculos e, em alguns casos, autoestima elevada. No entanto, ressalta-se que nem todas as características precisam, necessariamente, ser manifestadas para que a pessoa seja considerada criativa;

e) **motivação**, envolvendo as forças que mobilizam o ser humano à performance criativa. É composta pela motivação extrínseca (recompensas e reconhecimento, por exemplo) em interação mútua com a intrínseca (o desejo que a pessoa tem de desempenhar alguma tarefa); e

f) **contexto ambiental**, capaz de afetar a criatividade de três maneiras: por possuir elementos que favoreçam a geração de ideias, por encorajar e dar suporte ao desenvolvimento e à geração de produtos decorrentes das ideias, e pela avaliação feita acerca da pessoa e do produto criativo por pessoas do mesmo contexto social.

Como pode-se perceber a partir das teorias apresentadas, apesar de cada uma ter seus aspectos de destaque, são muitos os pontos em que elas se interpolam. Ao considerar as principais convergências entre as definições e os modelos de criatividade utilizados nas publicações brasileiras, Zanella e Titon (2005) sintetizam criatividade como sendo um ato, ideia ou produto capaz de modificar ou transformar um domínio existente. A conceituação prevê que, para configurar-se como criativa, a ideia, ato ou produto deve ter alguma aplicabilidade no contexto ambiental e social em que se insere. Logo, é natural que pesquisadores busquem estudar a criatividade nos mais diversos espaços em que sua manifestação seja relevante.

Nesse sentido, Nakano e Wechsler (2007), em uma revisão de literatura das publicações nacionais sobre criatividade entre 1984 e 2006, constataram que a maior parte dos estudos brasileiros acerca do fenômeno são realizados em contexto escolar, e poucos estudos exploram a criatividade no trabalho: de um total de 95 artigos científicos e 104 teses e dissertações analisados, 43 (31,8%) eram na área escolar e apenas 13 (9,6%) eram da área organizacional. Os resultados encontrados na revisão de Nakano e Wechsler (2007) vão ao encontro de resultados de revisões anteriores, como a realizada por Zanella e Titon (2005) nos programas

brasileiros de pós-graduação, em que as autoras encontraram 39,7% das publicações referentes à área escolar e 8,5% em organizações e/ou empresas.

Uma vez verificado o baixo volume de estudos sobre criatividade no trabalho e nas organizações, sobretudo advindos de pesquisadores e/ou periódicos da psicologia (Spadari & Nakano, 2015; Scapini, Furlanetto, Farsen & Silva, no prelo b), a subseção a seguir objetivará compreender melhor o fenômeno nesse escopo. Inicialmente serão apresentados alguns estudos nacionais e internacionais referentes a isso e, na sequência, será apresentado o modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho (Amabile et al, 1996).

#### **4.5.5 Criatividade nas organizações e no trabalho**

Conforme já explanado previamente neste trabalho, o mundo em que vivemos é marcado por mudanças rápidas e constantes. Essas mudanças impactam diretamente o mundo do trabalho, o que destaca a importância do estudo da criatividade. Por notar isso, Alencar (1995) aponta a necessidade de uma conceituação do fenômeno específica ao âmbito organizacional e de trabalho. A autora é uma das principais estudiosas nacionais desta temática, e aborda a criatividade relacionada a processos de pensamento que se associam com outros elementos, como a imaginação e a originalidade. Posteriormente, Alencar (1998) estabelece uma definição de criatividade considerando não somente os aspectos intrapsíquicos, mas também os fatores contextuais e sociais que influenciam no fenômeno. A partir disso, a exemplo do que ocorre com a criatividade em contextos gerais, observa-se que conceituações mais sistêmicas têm sido feitas acerca do construto, incluindo diversos fatores que podem estar relacionados ao processo criativo.

O número de conceituações e estudos elaborados nacionalmente sobre a criatividade indica certa defasagem de abordagens teóricas produzidas no Brasil (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008). Em revisão de literatura realizada por Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008), é apresentado um panorama das publicações sobre criatividade no âmbito específico das organizações. Os estudos encontrados, em geral, não oferecem uma definição precisa do termo criatividade, ocasionando incongruências teóricas ao tratarem com indistinção os termos criatividade e inovação (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008; Nakano & Wechsler, 2018). A falta de especificação do conceito e as confusões conceituais com a inovação também foram verificadas por Scapini et al (no prelo b), em revisão que compreendeu o período entre os anos de 2006 e 2016.

Além disso, as autoras chamam atenção para um aumento de publicações sobre o tema a partir do ano de 2012, o que também foi constatado por Williams, Runco e Berlow (2016) na literatura internacional. No entanto, a nível nacional, nenhum artigo da amostra analisada por Scapini et al (no prelo b) foi publicado em periódicos da psicologia, o que pode justificar parte dessas limitações referentes à conceituação e distinção teórica de fenômenos correlatos.

#### 4.5.5.1 Distinções conceituais entre criatividade e inovação

A definição de criatividade como geração de ideias que auxiliam a organização e o bem-estar dos seres humanos imbricados nesse processo possui forte ligação com a inovação, visto que “não basta que se tenha algum grau de novidade e valor no que se produz, mas que deve ser passível de implementação” (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008, pg. 149; Bruno-Faria, 2003). Assim, inovação seria um aspecto mais específico do que a criatividade, *não* se configurando um sinônimo desta. Alencar (1996) define esse construto como “o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto” (p.15). Portanto, a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas ou da criatividade – ideias, produtos, serviços, tecnologias –, que são provenientes de fatores externos ao ambiente organizacional (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008; Nakano & Wechsler, 2018). Para que ideias criativas sejam implementadas, porém, a organização deve oferecer elementos que estimulem esse processo e evitar outros que o inibam. A seguir será apresentado um modelo conceitual desenvolvido por Amabile (1996) que trata dessas questões.

#### 4.5.5.2 Modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho

Internacionalmente, os trabalhos de Teresa Amabile, já mencionada na subseção 4.5.1, foram de grande valor para a compreensão acerca da criatividade no trabalho e nas organizações, e o fenômeno passou a receber mais atenção dos pesquisadores a partir de então (Williams, Runco & Berlow, 2016). Essa autora estudou o construto por mais de oito anos (1987 a 1995), considerando-o como a produção de ideias úteis e novas por pessoas ou grupos no contexto organizacional.

A partir de dados coletados de casos de 12.252 trabalhadores, Amabile et al (1996) propuseram o “Modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho”, capaz de identificar a criatividade e sua relação com o ambiente organizacional por meio de cinco chaves: a) encorajamento da criatividade, b) autonomia ou liberdade, c) recursos, d) pressões, e e) impedimentos organizacionais da criatividade. Essas chaves dividem-se em oito tópicos capazes de estimular ou inibir a criatividade no contexto em questão, conforme ilustra a Figura 1, na próxima página. As características específicas de cada chave e seus tópicos, identificados a partir dos estudos de Amabile et al (1996), serão apresentadas a seguir.

A primeira chave se refere ao **encorajamento da criatividade** e subdivide-se em três tópicos: a) encorajamento organizacional, em que a cultura, o clima e a estrutura da organização possuem fatores que incentivam, motivam e suportam a geração de novas ideias. Assim, uma organização flexível, aberta, com estrutura em rede e cultura incentivadora da criação de novas soluções tende a ser criativa. b) supervisão de encorajamento, que envolve a interação entre gestores e grupos de trabalho: quanto mais próxima e aberta for a interação entre as pessoas e o estilo de supervisão, maiores os níveis de criatividade na organização; e c) encorajamento criativo nos grupos de trabalho, que pressupõe que quanto mais diversificado (contendo pessoas com diversas formações, experiências e formas de pensar), comprometido e aberto a feedbacks, mudanças e ideias for o grupo; mais criativo ele será. Logo, um grupo contendo tais características tende a contribuir mais efetivamente para a criatividade organizacional do que um grupo homogêneo em termos de vivências e formação/área de atuação.

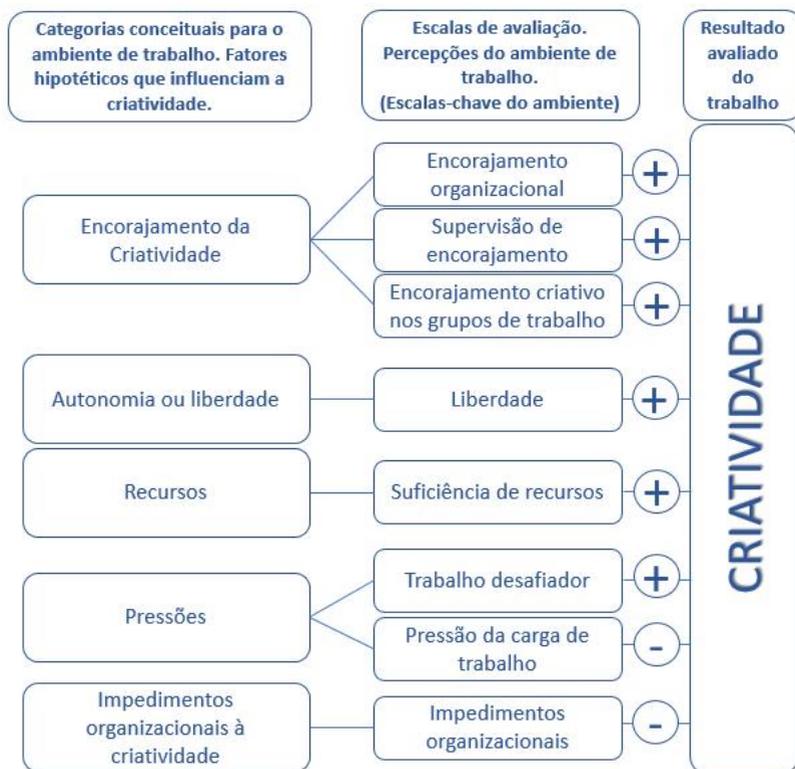
A segunda chave envolve a **liberdade e a autonomia**. De acordo com Amabile et al (1996), pessoas que possuem mais autonomia na condução de seus trabalhos, bem como um certo grau de liberdade para executá-los, são geralmente mais criativas do que aquelas que se encontram em organizações mais controladoras, em que a liberdade de criar novas ideias é restrita a alguns cargos.

Os **recursos** compõem a terceira chave do modelo. Essa chave postula que a possibilidade de alocar recursos (tecnológicos, materiais, espaciais ou mesmo humanos) que facilitem o desenvolvimento dos trabalhos estimula a criatividade. No entanto, a falta desses, sua má distribuição ou utilização restrita podem agir como inibidores do potencial criativo da organização.

A quarta chave discorre sobre as **pressões** e subdivide-se em dois tópicos: a) trabalho desafiador, que influencia de forma positiva a criação

de novas ideias na organização; e b) pressão da carga de trabalho, que, pelo contrário, é um fator inibidor. Isso significa que possuir um trabalho que instigue e estimule os profissionais a proporem novas soluções (não apenas com relação à função ou atividade do cargo que ocupam, mas também à possibilidade de opinar em questões gerais do dia-a-dia da organização) contribui para a criatividade organizacional; ao passo que cargas horárias elevadas e/ou sobrecarga de tarefas em relação ao prazo disponível dificultam que isso ocorra. A falta de tempo para o trabalhador pensar e o imediatismo com que são feitas as exigências, no segundo tópico, são algumas das justificativas plausíveis para este possuir influência negativa na criatividade.

Figura 1 – Modelo Conceitual de Avaliação Subjacente de Percepção da Criatividade no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Amabile et al (1996).

Em contraste à primeira chave, a quinta se refere aos **impedimentos organizacionais à criatividade**. Inserem-se nesse ponto, novamente, a estrutura, a cultura e o clima; porém prevalecendo situações como inflexibilidade, falta de abertura a novas ideias, altos níveis de hierarquização e de incidência de conflitos internos, dentre outros. Essas questões refletem negativamente tanto na criatividade organizacional, quanto na motivação pessoal dos trabalhadores em desempenhar um bom trabalho.

Conforme o exposto, portanto, dos oito tópicos decorrentes das cinco chaves, seis configuram-se como estimulantes e dois como inibidores da criatividade organizacional no modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho. Ressalta-se, assim, a complementaridade entre fatores do ser humano e do contexto ao estudar o fenômeno (Amabile, 1983, 1996; Csikszentmihalyi, 1988, 1996; Sternberg & Lubart, 1993, 1995, 1996; Alencar, 1998), bem como a necessidade de compreendê-los de maneira sistêmica.

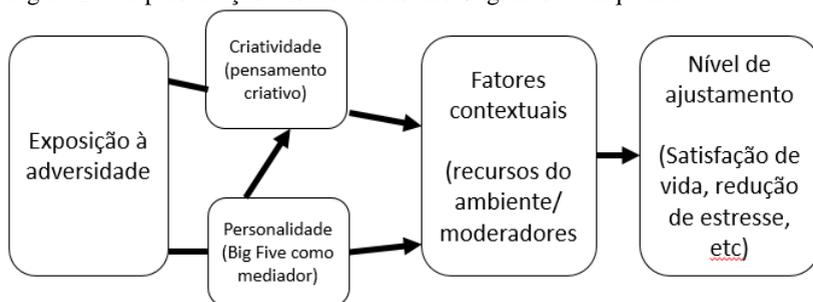
Após serem apresentadas, nesta e nas seções anteriores, algumas compreensões teóricas sobre resiliência e sobre criatividade (tanto de maneira geral quanto aplicadas ao contexto organizacional e de trabalho), a próxima seção será dedicada às interfaces entre esses construtos.

#### 4.6 INTERFACES ENTRE RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Na tentativa de localizar evidências científicas que auxiliem na resposta da pergunta que norteia essa pesquisa, poucas publicações foram encontradas a respeito das relações entre resiliência e criatividade. A mais antiga é de Metzl e Morrell (2008), apresentando importantes *links* teóricos entre os dois conceitos e oferecendo um modelo que integra resiliência e criatividade, com a intenção de embasar pesquisas futuras e oferecer diretrizes norteadoras para a atuação da psicologia clínica. No artigo foram analisados três modelos de resiliência: a) resiliência como traço estável de personalidade, b) resiliência como um atributo positivo, caracterizado pela manifestação de aspectos psíquicos e físicos salutareis após a exposição a algum risco, e c) resiliência como um processo dinâmico dependente de interações entre variáveis contextuais e individuais que evoluem ao longo do tempo. Posteriormente, definições e aspectos característicos das teorias psicológicas sobre criatividade foram apresentados à luz do paradigma da resiliência. Levando em conta as conexões teóricas entre os fenômenos, as autoras desenvolveram um

novo modelo buscando incorporar a criatividade aos modelos de resiliência. As principais conexões verificadas envolvem principalmente fatores de personalidade: a abertura – pertencente ao modelo Big Five -, a flexibilidade e a elaboração. Com isso, Metzler e Morrell (2008) concluem que “Se alguém aceitar a criatividade como um traço ligado ao pensamento divergente (soluções novas e apropriadas) e usar o critério de Csikszentmihalyi de mudanças consideráveis em um domínio, resiliência pode ser vista como a criatividade manifestada no domínio pessoal” (p. 313) e sugerem o seguinte esquema, representado na figura 2.

Figura 2 – Representação Visual do Modelo Sugerido de Inquérito



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Metzler e Morrell (2008).

Cronologicamente, o próximo estudo encontrado trata-se da revisão de literatura de Oliveira e Nakano (2011), já mencionada no capítulo 3 desta dissertação. As autoras concluem a respeito da escassez de estudos conciliando as temáticas; desenvolvendo, portanto, a revisão dos dois construtos separadamente. Assim, elas selecionaram subjetivamente os artigos que relacionassem - mesmo que indiretamente ou a termos correlatos - os construtos pretendidos, com base na leitura dos resumos dos trabalhos, para análise. Os estudos encontrados por Oliveira e Nakano (2011) debruçaram-se majoritariamente sobre o contexto escolar, sendo que pesquisas em outros espaços foram praticamente inexistentes. Oliveira (2012), a mesma autora que realizou a revisão recém mencionada, também desenvolveu uma dissertação de mestrado cujo objetivo era identificar e relacionar as características resilientes e criativas de Nise da Silveira. Partindo de perspectivas de criatividade educacionais e sociológicas, Oliveira (2012) conclui que atividades criativas e simbólicas, bastante utilizadas pela personalidade-objeto do estudo, ao propor uma nova forma de conceber e “tratar” a loucura por meio da Arteterapia, são importantes catalisadores do processo da resiliência. Apoiada em Gardner (1996), a autora entende as

capacidades de explorar, aproveitar aparentes desajustes e outras assincronias, como fortes indicadores da relação entre esses fenômenos.

Dentre os trabalhos encontrados na literatura, o primeiro a abordar criatividade e resiliência em contexto organizacional é de Richtnér e Löfsten (2014). Os autores realizam um estudo de caso piloto, com entrevistas em profundidade, sequenciado de um *survey* em empresas de médio porte, para compreender como a resiliência se relaciona à criatividade organizacional. Richtnér e Löfsten (2014) enfatizam que o estudo não se ateve a traços pessoais, mas aos processos de resiliência e criatividade dentro das organizações, prevalecendo uma abordagem macro. Além disso, eles compartilham do entendimento utilizado nessa dissertação, de que ambos os processos são construídos social e contextualmente, sendo, portanto, possíveis de serem desenvolvidos (tanto nas pessoas quanto nas organizações). Segundo os autores, no caso das organizações, esse desenvolvimento depende diretamente de recursos chave. Características como desafios, liberdade, suporte a novas ideias, dinamismo, propensão a correr riscos, estilos positivos de liderança, entre outros, exercem influência positiva sobre os fenômenos. Apesar de não se aterem a características pessoais, Richtnér e Löfsten (2014) ressaltam que recursos emocionais (como amizade, suporte confiança, respeito) e cognitivos (habilidades e conhecimentos) são os mais importantes para o desenvolvimento da criatividade e da resiliência organizacional.

Dando sequência aos estudos dessa temática em contexto organizacional e de trabalho, Gums (2016) desenvolveu como tese de doutorado um estudo comparativo, buscando relações entre características da resiliência e criatividade em pessoas de destaque de diversas áreas. A pesquisa teve uma amostra de 24 pessoas, sendo que 12 foram consideradas de destaque em seus trabalhos e as outras 12 não. Após analisar os dados coletados a partir de instrumentos de mensuração, Gums (2016) verificou que, em comparação à amostra de pessoas sem destaque, as com destaque obtiveram maiores resultados nos itens dos instrumentos aplicados (Escala dos Pilares da Resiliência – EPR, teste de criatividade da BAICA, teste Estilos de Pensar e Criar e Questionário de Realizações Criativas) que se referiam a aceitação positiva do futuro, originalidade, fluência, bom humor e orientação positiva para o futuro. Ainda nesse sentido, ao analisar publicações referentes à resiliência em executivos, Farsen (2016) ressalta que “a questão da criatividade é a chave para o processo de resiliência, sendo um dos fatores que permitirá que ocorra a adaptação, a superação e a evolução após uma crise ou adversidade” (p.52).

Nota-se, a partir dos trabalhos mencionados nessa subseção e das características gerais dos construtos já exploradas nas subseções anteriores, que tanto a criatividade quanto a resiliência remetem à busca por diferentes soluções para um problema ou conflito, abertura a experiências, flexibilidade de pensamentos, autoconfiança, persistência frente a obstáculos e motivação intrínseca, por exemplo. Assim, algumas características das pessoas criativas e resilientes são evidentemente justapostas (Gums, 2016; Martins, 2015; Oliveira, 2012; Luthans et al, 2004; Amabile, 1996, Sternberg, 1988; 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Alencar, 1998; Alencar, Neves-Pereira, Ribeiro & Brandão, 1998; entre outros). Também se destaca o caráter processual de desenvolvimento dessas capacidades e a influência da história/contexto/ambiente sobre elas; podendo exercer tanto efeito estimulante, quanto inibidor (Farsen et al, 2017; William et al, 2016).

Além dos pontos de aproximação, é válido salientar os pontos de diferenciação entre ambos os construtos. A fim de apresentar alguns deles, elaborou-se, com base na literatura utilizada neste capítulo, um quadro comparativo das principais distinções entre criatividade e resiliência, apresentada abaixo.

Quadro 1 – Distinções entre criatividade e resiliência

| <b>Criatividade</b>  | <b>Resiliência</b>  |
|--|---|
| Direcionada ao presente e ao futuro  | Direcionada ao passado e ao presente  |
| Pode ser desenvolvida espontaneamente  | Requer o acontecimento de adversidades para que seja desenvolvida                               |
| Pode ser externalizada por meio de uma ideia/produto/serviço útil e/ou observável (inovação) | Implica em transformações internas/pessoais não observáveis                                     |
| Depende do julgamento social para ser reconhecida e validada                                 | Depende apenas do próprio ser humano para ser reconhecida                                       |
| É influenciada pela escolaridade e pelo repertório adquirido                                 | É influenciada pela história de vida  |
| Decorre de um processo cognitivo com etapas mapeadas   | Não possui etapas mapeadas. A forma como é desenvolvida pode ser diferente para cada ser humano |

Fonte: elaborado pela autora.

No entanto, pela complexidade dos fenômenos estudados e pela falta de estudos que tratem diretamente desses temas conectados, faz-se imprescindível analisar ambos os construtos em relação a outros fenômenos similares.

Diante disso, recentemente, no intuito de expandir a revisão de Oliveira e Nakano (2011) pela consulta de outras bases de dados, Scapini, Furlanetto, Farsen e Silva (no prelo) analisaram mais de 2.700 resumos de artigos e 54 trabalhos na íntegra para verificar as possíveis interfaces entre criatividade e resiliência ou termos correlatos no contexto organizacional e de trabalho. Os autores constataram que já há indícios sólidos de que algumas capacidades criativas partilham seus significados com as capacidades resilientes dos seres humanos, ainda que não sejam diretamente explicitados nos trabalhos. Concentrando-se especificamente nas organizações e no trabalho, alguns estudos atuais com foco similar ao pretendido auxiliam a compreender essas interfaces.

Hon, Bloom e Crant (2014), por exemplo, desenvolveram um estudo do tipo survey com 452 trabalhadores chineses de 68 organizações para descobrir se a resistência à mudança interfere na criatividade. Os autores concluem que resistir a mudanças, seja por insegurança, medo de instabilidade, apego ao conhecido ou incapacidade de reconhecer as próprias falhas, constitui-se uma das principais barreiras à criatividade no trabalho. Hon et al (2014) apontam, também, que elementos do contexto, como a cultura e o clima, são fortes mediadores dessa relação. Outro estudo, de Ren e Zhang (2015), averiguou as relações entre estressores no trabalho, inovação organizacional, clima e comportamentos inovadores em 282 empregados de 4 cidades chinesas. Os autores descobriram que o tipo de adversidade deve ser relativizado: existem sortes de estressores no trabalho que podem ser prejudiciais ao comportamento inovador e outros que podem ser benéficos. Os prejudiciais estão mais relacionados a um clima desfavorável, à falta de suporte das lideranças e a conflitos interpessoais; já os benéficos dizem respeito a conflitos relacionados a tarefas e à percepção dos trabalhadores de que a adversidade representa uma oportunidade de crescimento, aprendizagem e realização – o que se aproxima da ideia de resiliência. Novamente, o estudo de Ren e Zhang (2015) confirmou que variáveis do contexto (clima inovador e suporte organizacional), variáveis da pessoa (capital psicológico, estilos cognitivos) e variáveis situacionais (desafios) interferem na geração de ideias.

Estudos com abordagem mais cognitiva relacionados à temática em questão também foram localizados. Chen, Chang & Lo (2015), por exemplo, investigaram qual dos estilos cognitivos da criatividade (pensamento divergente e pensamento convergente) proporciona comportamentos mais adequados na administração dos conflitos. Com base numa *survey* realizada com 251 empreendedores criativos de Taiwan, os autores concluem que aqueles com pensamento divergente

(capazes de gerar várias ideias/soluções para um problema) são mais positivos para lidarem com conflitos interpessoais. Já Gilhooly (2016) apresenta um trabalho teórico sobre como o pensamento criativo e a incubação de ideias operam na resolução de conflitos. O autor sugere que as melhores soluções para os problemas surgem na forma de *insight*, quando não se está pensando a respeito daquilo, como resultado da incubação de ideias. Isso pode significar que o enfrentamento de uma adversidade, ao longo do tempo (já que a incubação pode durar horas, dias, meses ou anos, dependendo do tipo de problema), deixe os seres humanos mais criativos por proporcionais mais *insights*; dado que a situação problemática “permanece na cabeça” gerando estímulos mesmo depois de já ter sido solucionada. O processo de incubação anterior ao *insight* se aproxima do conceito de ócio criativo. Segundo Csikszentmihalyi (2001), “no mundo das ideias, o ócio permite à mente desligar-se temporariamente da realidade tal como a contemplamos, para que emergam novas possibilidades que serão posteriormente transformadas em realidade” (p.19).

Hur, Moon e Jun (2016) destacam um mecanismo pelo qual as adversidades no contexto de trabalho podem repercutir negativamente na criatividade. Os autores concluem, a partir de estudo com profissionais de um hotel na Coreia do Sul, que a incivilidade e a exaustão emocional reduzem a motivação intrínseca dos trabalhadores. A relação é justificada a partir da teoria de Amabile (1988), que posiciona esse elemento como um componente fundamental da criatividade. As conclusões dos autores possibilitam refletir sobre os significados atribuídos às adversidades: em pessoas cujo estilo de enfrentamento é mais positivo, a motivação intrínseca não chega a ser significativamente reduzida por dificuldades.

Dessa forma, considerando os argumentos teóricos apresentados até aqui, ratifica-se a necessidade de realizar estudos empíricos que ajudem a compreender as interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho. Portanto, para atender aos objetivos de pesquisa propostos anteriormente, os percursos metodológicos orientadores desta dissertação serão descritos no capítulo a seguir.



## 5. MÉTODO

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao se considerar o problema e os objetivos da pesquisa, considera-se adequada a opção pelo método qualitativo. De acordo com Creswell (2010), tal método tem o próprio pesquisador como principal instrumento da pesquisa, e este buscará compreender o fenômeno de interesse no contexto em que ocorre, analisando-o, portanto, de forma integrada. Para o autor, o método qualitativo permite que o pesquisador combine múltiplas fontes de dados (como o conteúdo de entrevistas, documentos e observações feitas na ocasião da coleta) a fim de tornar a análise das informações e as conclusões mais refinadas. Portanto, ao optar por esse método, o pesquisador tem a intenção de compreender significados e explorar a complexidade do fenômeno de interesse a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas.

Os procedimentos foram de natureza exploratória e descritiva. Estudos descritivos têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 1999). Em complemento, estudos exploratórios buscam estabelecer familiaridade com fenômenos cuja literatura encontra-se em estado inicial ou é pouco desenvolvida (Gray, 2012; Sampiere, Fernández-Collado & Lucio, 2006). Como estratégia de pesquisa, foi utilizado do método de estudo multi-casos. Estes foram selecionados para possibilitar o “desenvolvimento de categorias conceituais ou para ilustrar, apoiar ou desafiar suposições teóricas existentes antes do levantamento de dados” (Merriam, 1998, p. 38). A opção por pesquisar vários casos “fortalece a precisão, a validade e a estabilidade dos resultados” (Merriam, 1998, p. 38). O acesso aos casos se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, caracterizadas por questionamentos apoiados em teorias e pressupostos que se relacionavam ao tema da pesquisa (Manzini, 2003). A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo das entrevistas, que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2002, p. 38). A fim de considerar as informações obtidas por meio de registros realizados pela pesquisadora e das mídias *online* das organizações (que contribuam para a resposta do problema de pesquisa), os conteúdos totais também foram avaliados por meio da triangulação. De acordo com Creswell (2010), triangular informações significa procurar por convergência e corroboração utilizando-se de diferentes estratégias de coleta.

As teorias acerca da resiliência e da criatividade já existem na psicologia, e apesar de apresentarem algumas divergências conceituais, conseguem se relacionar teoricamente, por apresentarem em suas definições elementos que remetem à procura por novas soluções/reinvenções/utilização de recursos positivos para ressignificar um estímulo. A verificação da associação empírica entre esses dois construtos, no entanto, é escassa e necessita de atenção científica, principalmente no contexto organizacional e de trabalho; justificando a necessidade de confirmar suposições teóricas com acurácia (Oliveira & Nakano, 2011; Scapini et al, no prelo). O posicionamento epistemológico, a escolha do campo de pesquisa e dos participantes deste estudo, assim como outros detalhes referentes a sua realização, serão apresentados neste capítulo.

## 5.2 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Nessa subseção, pretende-se apresentar os posicionamentos epistemológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa. Para esclarecer tais aspectos, será utilizada a sistematização apresentada por Burrell e Morgan (1979). Esses autores buscaram relacionar as teorias das organizações com aspectos sociológicos mais amplos, chegando, assim, a um esquema contendo quatro conjuntos de pressupostos. Tais conjuntos foram determinados com base em suas características ontológicas, epistemológicas, metodológicas e de natureza humana, que serão descritos nos parágrafos que seguem. Para introduzir essa explanação, é importante mencionar que todo cientista social desenvolve seus estudos a partir da sua visão de mundo, construída ao longo de sua vida por meio dos estudos, de vivências ou da própria história de vida. Essas diferentes visões de mundo culminam na adoção de pressupostos, que ainda que não sejam mencionados pelos cientistas, ficam implícitos em seus trabalhos por meio das escolhas teóricas e metodológicas por eles realizadas (Burrell & Morgan, 1979).

Os aspectos ontológicos, para Burrell e Morgan (1979), se referem à percepção da realidade como sendo interna (nominalismo) ou externa (realismo) à pessoa. Nesse estudo, partiu-se de um pressuposto mais subjetivo, pois dentre os objetivos estabelecidos estão a compreensão da percepção que os profissionais de P&D de ICs têm a respeito dos fenômenos de interesse (resiliência e criatividade) no trabalho. Entende-se, com isso, que a realidade é fruto de suas cognições; portanto, interna aos seres humanos. Acredita-se que estes sejam também dotados de livre-arbítrio, e que a formação de sua subjetividade decorre das escolhas por

eles realizadas; o que remete à compreensão voluntarista da natureza humana (Burrell & Morgan, 1979).

A coleta dos conteúdos, no que se refere ao método, se deu por meio de observações, análises documentais e entrevistas semiestruturadas, e a triangulação dos conteúdos foi realizada a partir da categorização em unidades de análise, cujo processo não desconsiderou a subjetividade do pesquisador – e, por essas e outras características, o delineamento metodológico configurou-se como qualitativo. Mais detalhes a respeito dos procedimentos metodológicos serão explorados nas subseções posteriores. Por ora, ressalta-se a noção de que a realidade, tal qual os fenômenos que se pretende estudar, são construídos socialmente a partir de vivências, percepções, interpretações, interações com o contexto e uma série de outros elementos. Em função disso, o método escolhido deve ser adequado para abarcar a complexidade que se pretende verificar.

Com relação aos aspectos epistemológicos, Burrell e Morgan (1979) delimitam categorizações para as bases do conhecimento e as formas como este pode ser transmitido/comunicado. Os pressupostos adotados nesta pesquisa adequam-se aos paradigmas interpretativista e humanista da realidade social. O primeiro compreende a sociologia da regulação e a subjetividade, tendendo a utilizar abordagens metodológicas mais ideográficas. Um estudo com características interpretativistas busca, portanto, compreender a realidade como ela é, a partir do relato dos atores que dela fazem parte (Burrell & Morgan, 1979); o que se pretendeu proceder nesta pesquisa ao entrevistar os profissionais de T&D. O segundo paradigma, humanista da realidade social, foi adotado no sentido de compreender características descritas como virtudes, potencialidades ou capacidades humanas positivas (resiliência e criatividade); ao encontro das expectativas e necessidades, sobretudo de desenvolvimento e autorrealização, dos seres humanos. O humanismo em questão distancia-se, portanto, do humanismo radical, dado que não pretende enfatizar os modos de dominação, emancipação, potencialidade ou privação propostos por Burrell e Morgan (1979). Esse pressuposto, em caráter não-radical, fica implícito ao presente estudo, uma vez que se tem por base teórica norteadora a PP, cujas principais influências são de orientação cognitiva, humanista e construcionista-social (Silva, Tolfo, López & Cadeño, 2015). De acordo com os autores, a base cognitiva analisa os processos mentais, enquanto o construcionismo social compreende que a realidade é construída socialmente, como já foi mencionado. Nesta pesquisa, esses aspectos são especialmente relevantes, uma vez que foram utilizadas as abordagens sociológicas

(Amabile, 1996; Csikszentmihalyi; 1996) e instrumental (Sternberg, 1996) da criatividade, entendida genericamente como “um fenômeno multifacetado, originado de múltiplas fontes: cognitiva, emocional, social, interpessoal e irracional” (Wechsler, 2008, p.52), e a concepção de resiliência como a existência ou construção de recursos adaptativos, capaz de preservar aspectos saudáveis entre o ser humano e o seu trabalho (Barlach et al, 2008).

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

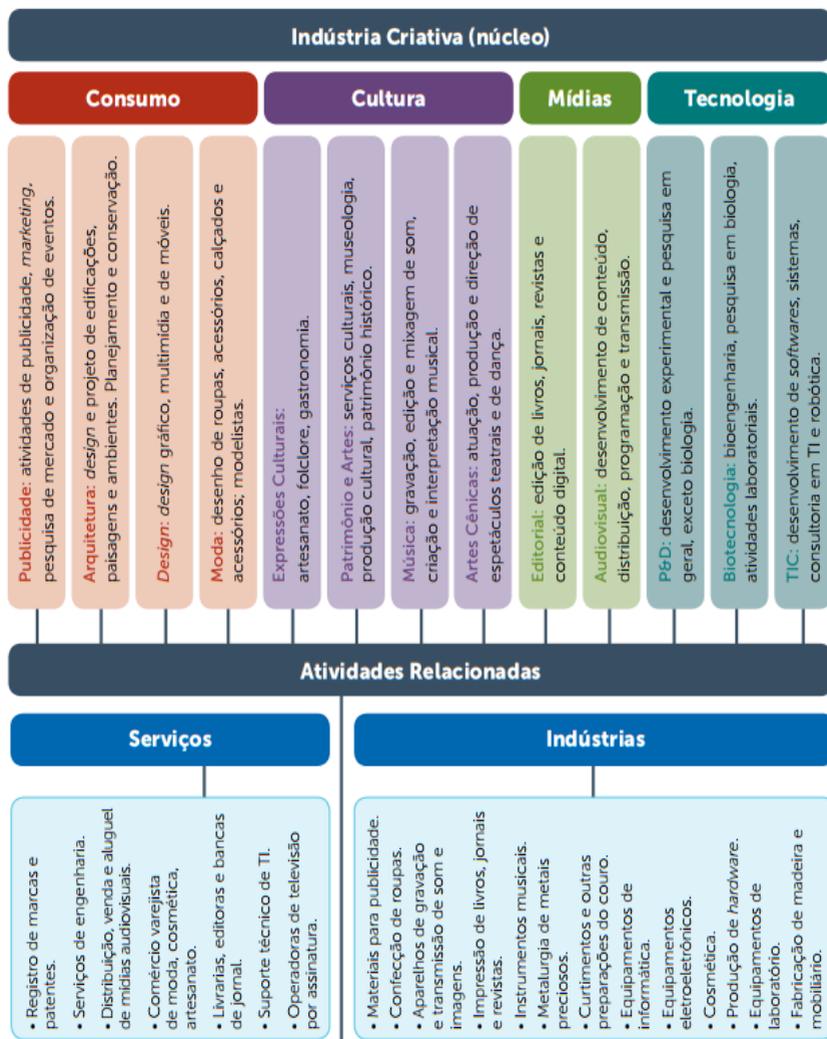
Na escolha do campo de pesquisa, priorizaram-se, de maneira geral, as organizações em que a criatividade seja condição *sine qua non*, impregnada na cultura, para o desempenho dos trabalhadores, caracterizadas, portanto, como indústrias criativas (como design, música, arquitetura, propaganda, etc.) (Bendassoli et al, 2009).

No Brasil, desde 2008, o Sistema FIRJAN publica o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (MICB) (<http://www.firjan.com.br/firjan>, em 25 de junho de 2017). A quinta edição foi publicada em 2016 e apresenta estudos estatísticos realizados no biênio de 2013 a 2015. Esta edição procurou, dentre outros aspectos, identificar como se comportou a indústria criativa no país durante o período de crise econômica; conforme mencionado anteriormente. Parece paradoxal que, diante de um cenário de adversidades econômicas e políticas generalizadas, os segmentos pertinentes à cadeia da IC tenham apresentado bons resultados entre os anos de 2013 e 2015. Uma vez que a resiliência psicológica é vista como a capacidade de adaptar-se positivamente e sair fortalecido diante de adversidades negativas ou positivas (Martins, 2015); e que assim como a criatividade, remete à procura de novas soluções/alternativas para ressignificar um estímulo (Ziyae et al, 2015), o contexto das indústrias criativas no período atual, que ainda se configura como de crise nacional, revelou-se propício para os objetivos do estudo. Ademais, segundo a FIRJAN (2016), o Estado de Santa Catarina estava, até o momento da publicação do MICB, entre os estados com a média de participação de profissionais criativos no mercado de trabalho superior à nacional; atrás apenas de São Paulo e Rio de Janeiro. Esse pode, portanto, ser considerado um bom polo para a realização da pesquisa.

Dessa forma, para atender aos objetivos da pesquisa, uma vez que a resiliência pressupõe necessariamente o enfrentamento de adversidades, um dos critérios desejáveis na escolha do campo foi o tempo de funcionamento das organizações: estas deveriam estar ativas no mercado por no mínimo 6 anos, sob a justificativa de que teriam vivenciado o

período de crise que afetou o Brasil mais severamente a partir de 2011, tal como indica o MICB (FIRJAN, 2016). Outro critério de escolha foi relacionado ao segmento de atuação e ao setor produtivo das organizações. O MICB enquadra as ICs de acordo com suas afinidades setoriais em 4 categorias, subdivididas em 13 segmentos: **consumo**, composto por *design*, arquitetura, moda e publicidade; **mídias**, com segmentos editoriais e audiovisuais; **cultura**, que envolve patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais; e **tecnologia**, com P&D, biotecnologia e tecnologia da informação e comunicação. Uma adaptação do quadro apresentado pela FIRJAN (2016), que ilustra essa categorização, bem como fornece detalhamentos a respeito das atividades e dos serviços de cada um, será apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Fluxograma da cadeia da Indústria Criativa no Brasil



Fonte: adaptado de FIRJAN (2016).

Ainda que ICs sejam modelos de organizações com características peculiares, a variedade de áreas (e, por conseguinte, do tipo de serviço prestado e das formas de desempenhar o trabalho) que essa denominação conceitual abrange poderia interferir na análise e categorização dos resultados. Por isso, optou-se por restringir o campo às ICs das categorias de consumo. Dentro desse escopo, por meio de consultas *online*,

procurou-se por organizações que atendessem aos critérios estabelecidos, de modo a melhor responder à pergunta deste estudo. Após consultas em *sites* de diversas organizações, foram selecionadas para receberem o convite de pesquisa aquelas que, além de possuir características fundamentais das ICs, apresentassem elementos da cultura organizacional (como valores declarados, depoimentos de trabalhadores ou clientes, vídeos institucionais, etc) que remetessem à valorização ou estímulo da criatividade. Isso se deu em função do pressuposto epistemológico adotado neste trabalho, que reconhece o ambiente/contexto como potencial estimulador ou inibidor dos fenômenos em questão.

Nessa etapa, foram localizadas 11 páginas *online* referentes às organizações que serão apresentadas na Tabela 2, ao final desta seção. Optou-se por abordar apenas organizações do segmento do *design*, devido à acessibilidade da pesquisadora ao campo. A escolha por instituições de um nicho específico ainda possibilitou o estabelecimento de parâmetros referentes ao trabalho executado pelos profissionais; como será visto no capítulo 7, na análise e discussão dos resultados.

Levando-se também em consideração questões de conveniência, foram convidadas a participar da pesquisa três organizações de *design*, sendo uma de pequeno, uma de médio e outra de grande porte. As características específicas de cada organização serão mais bem detalhadas no capítulo 6. O acesso a elas se deu por meio do envio de uma carta de apresentação (Apêndice A). Após sua leitura e o posterior consentimento dos responsáveis legais de cada organização, bem como da coleta de suas assinaturas na Declaração de Autorização Institucional (Apêndice B), solicitou-se que estes verificassem quais de seus trabalhadores desejariam participar, para que então os colocassem em contato com a pesquisadora. Os pormenores desses procedimentos serão descritos na subseção 5.6. Dentro desse contexto, mais informações a respeito dos profissionais que compuseram a amostra deste estudo serão tratadas a seguir.

Tabela 2 – Mídias *online* verificadas em cada organização

| <b>Organização</b> | <b>Redes sociais</b>                 | <b>Site institucional</b> | <b>Porte</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| <b>Safira</b>      | <i>Facebook, Instagram e YouTube</i> | Sim                       | M            | 4            |
| <b>Cristal</b>     | <i>Facebook, Instagram e YouTube</i> | Sim                       | G            | 4            |
| <b>Ametista</b>    | <i>Facebook e Instagram</i>          | Sim                       | P            | 3            |

Fonte: elaborada pela pesquisadora.

## 5.4 PARTICIPANTES

Os participantes da pesquisa foram profissionais do setor de P&D de empresas privadas que se configuram como ICs, descritas na seção anterior e no capítulo 6, localizadas na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

A opção por profissionais de P&D de indústrias criativas se deu pelo fato desses utilizarem, necessariamente, a criatividade para o desempenho do trabalho. Como ressalta a FIRJAN (2016), é possível que nem todos os trabalhadores contratados por uma IC exerçam funções criativas. Operários de chão de fábrica, secretárias, gerentes executivos e diretores financeiros, por exemplo, tendem a desempenhar atividades mais padronizadas e pré-estabelecidas. Já os trabalhadores do setor de pesquisa e desenvolvimento (ou análogos a esse) possuem a atribuição de criar os produtos que serão comercializados pela IC, independente da categoria ou segmento desta. Outra condição relevante para inclusão do participante na amostra foi que esse estivesse atuando no setor de P&D, ou com atribuições relativas à elaboração e desenvolvimento de produtos criativos, há pelo menos 2 anos. Dessa forma, aumentar-se-iam as probabilidades de o sujeito ter vivenciado situações que demandem resiliência no trabalho.

A população estudada foi, portanto, selecionada a partir de critérios que garantissem a adequação de suas características ao propósito da pesquisa. Essa opção caracteriza a amostra como intencional e não probabilística, em que a seleção dos participantes que a compõem depende, ao menos em parte, da escolha do pesquisador (Patton, 1990; Bogdan & Biklen, 1994; Creswell, 2010). Ademais, dada a natureza qualitativa deste estudo e seus objetivos, não houve necessidade de uma amostra representativa estatisticamente. De acordo com Creswell (2010), pesquisas qualitativas tendem a trabalhar com um número menor de sujeitos, uma vez que não há intenção de generalizar os dados. Assim, o número de participantes foi determinado em função da acessibilidade da pesquisadora aos profissionais dentro das organizações e da quantidade de pessoas que se dispuseram a realizar as entrevistas. Ao todo, 7 pessoas foram entrevistadas na etapa da coleta de conteúdo, sendo 4 delas vinculadas à organização Safira, 2 à organização Cristal e 1 à organização Ametista. A caracterização de cada entrevistado será feita no capítulo 6. Na sequência, serão apresentados os instrumentos que nortearam a coleta dos conteúdos.

## 5.5 INSTRUMENTOS

Para a realização da pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado. De acordo com Laville e Dionne (1999), as questões abertas que compõem o roteiro devem ser previamente definidas. No entanto, na ocasião da coleta, existe a possibilidade de acrescentar, retirar ou modificar a ordem das perguntas; se assim for necessário. Dessa forma, o roteiro foi estruturado em três seções. A primeira referiu-se aos **dados sociodemográficos** dos participantes que pudessem ser relevantes, ao se considerar os objetivos da pesquisa (como idade, gênero, formação, tempo atuando na organização e na função). A segunda contemplou **características do trabalho** que o entrevistado executa, bem como alguns **aspectos do contexto/ambiente de trabalho**. Esses questionamentos foram importantes, considerando-se que os pressupostos adotados na realização desse trabalho compreendem os fenômenos como construídos socialmente com influência direta do meio, como já foi apresentado previamente. A terceira seção objetivou, por fim, focar a investigação nos **indícios de comportamentos resilientes e criativos manifestos no contexto de trabalho** (de modo separado) e das interfaces percebidas entre eles, explorando situações que envolvessem a utilização dessas capacidades (resiliência e criatividade).

A elaboração das questões, sobretudo na segunda e terceira seções, apoiou-se nos aspectos teóricos apontados pela literatura referente aos construtos estudados; de modo a contemplar as seguintes categorias, que estão descritas na sequência:

Tabela 3 – Categorias e subcategorias contempladas no roteiro de entrevista.

| <b>Categoria</b>  | <b>Subcategoria</b>                           |
|---|---|
| <b>1. Aspectos do contexto</b>                              | 1.1 Estrutura física                          |
|   | 1.2 Cultura e Clima                           |
|   | 1.3 Relações humanas                          |
|   | 1.4 Políticas e práticas de gestão de pessoas |
| <b>2. Situações que demandam comportamentos resilientes</b> | 2.1 De natureza pessoal/interpessoal          |
|   | 2.2 De natureza da tarefa                     |
|   | 2.3 De natureza da organização                |
|   | 2.4 De natureza do contexto                   |
| <b>3. Situações que demandam comportamentos criativos</b>   | 3.1 De natureza pessoal/interpessoal          |
|   | 3.2 De natureza da tarefa                     |
|   | 3.3 De natureza da organização                |
|   | 3.4 De natureza do contexto                   |

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A primeira categoria refere-se aos **aspectos do contexto** organizacional e tem por objetivo caracterizá-lo em relação a quatro tópicos (ou subcategorias) principais: **estrutura física**, que diz respeito ao ambiente de trabalho e aos recursos materiais dos quais os entrevistados dispõem para executarem suas atividades; **cultura e clima**, que envolve a missão, a visão e os valores organizacionais (sejam eles declarados formalmente ou não), bem como os comportamentos e práticas aceitos e/ou valorizados pela organização e pelos colegas; **relações humanas**, que refere-se à maneira como os trabalhadores interagem e formam vínculos no contexto de trabalho; e **políticas e práticas de gestão de pessoas**, que compreende decisões e ações organizacionais envolvendo diretamente o trabalhador e seus direitos.

A segunda e a terceira categoria são destinadas à compreensão das **situações que demandam**, respectivamente, **comportamentos resilientes** e **criativos**<sup>4</sup> em contexto organizacional e de trabalho. Ambas se dividem em quatro subcategorias, que buscam mapear a natureza das situações apresentadas. São elas: **de natureza pessoal/interpessoal**, englobando questões internas dos entrevistados (como características pessoais e hábitos que afetam a realização do trabalho) ou seus relacionamentos interpessoais nesse contexto; **de natureza da tarefa**, pertinentes às atividades executadas no labor; **de natureza da organização**, que envolve os elementos da primeira categoria em interação com os participantes e o desempenho das suas funções; e, por fim, **de natureza do contexto**, compreendendo as situações externas ao ambiente organizacional que possam refletir no trabalho dos participantes (como o cenário político-econômico, a dinâmica do mercado, potenciais concorrentes, novas tecnologias, etc).

A primeira categoria e suas subcategorias, combinadas às subcategorias 2.3, 2.4, 3.3 e 3.4, embasaram, ainda, a criação de roteiros que orientaram tanto as observações da pesquisadora e seus registros *in loco*, quanto a análise documental de materiais digitais (Apêndice E) - como os *websites*, páginas de redes sociais e vídeos institucionais aos quais se conseguiu ter acesso. Portanto, aspectos referentes ao ambiente físico, à cultura, ao clima, às relações humanas e às políticas e práticas de gestão de pessoas de cada organização foram considerados nesses roteiros; a fim de que todos os conteúdos fossem triangulados ao final do

---

<sup>4</sup> Nessa dissertação, a verificação de comportamentos resilientes e criativos pressupõe a utilização da capacidade resiliente e criativa dos participantes. Portanto, tais termos serão referenciados com o mesmo significado.

estudo. Mais detalhes referentes a isso serão abordados posteriormente neste capítulo.

Antes da ida a campo para a coleta de dados, alguns procedimentos foram realizados para assegurar que as questões investigassem, de fato, o que pretendiam investigar, que a linguagem utilizada estaria compreensível ao público a que se destinava, e que não haveria perguntas ambíguas ou que induzissem os entrevistados a algum tipo de resposta. Essas etapas são denominadas análise de juízes e estudo piloto, e ambas serão detalhadas na sequência.

### **5.5.1 Análise de juízes**

Muito utilizada para verificar a precisão de itens em instrumentos de mensuração, a análise de juízes consiste na submissão desses à avaliação de pessoas especialistas (peritos) na área/tema que se pretende investigar (Urbina, 2014; Anastasi & Urbina, 2000), a fim de validar seu conteúdo. Nesse procedimento, após a leitura dos itens, os peritos devem indicar se as formulações estão adequadas para abordar a temática em questão e se não há incoerências teóricas ou tendenciosidades (Pasquali, 2010). No presente estudo, com desenho metodológico qualitativo, os itens são equivalentes às questões da segunda e terceira seção do roteiro de entrevista.

Desta maneira, o roteiro de entrevista foi enviado a dois peritos da área: uma professora doutoranda com foco de estudos em Psicologia Positiva e um diretor de IC atuante na área há mais de 20 anos, devidamente instruído a respeito dos objetivos da pesquisa e dos fenômenos a serem estudados. Os especialistas avaliaram o questionário segundo três critérios: adequação da pergunta à categoria e/ou subcategoria correspondente, relevância da questão para o alcance dos objetivos da pesquisa e clareza da linguagem.

A análise de juízes resultou na exclusão de uma pergunta por inadequação à subcategoria correspondente e de três perguntas por falta de relevância perante os objetivos da pesquisa. Incluiu-se uma questão buscando entender a trajetória profissional dos participantes, devido à percepção dos juízes de que isso traria informações relevantes para a análise dos resultados.

O roteiro foi, então, reajustado a partir dos *feedbacks* recebidos. Finalizando-se as adequações, este pôde ser empiricamente testado antes da ida a campo, conforme sugere Pasquali (2010). A essa etapa dá-se o nome de estudo piloto, que será descrito na próxima subseção.

### 5.5.2 Estudo piloto do roteiro de entrevista

Um estudo piloto consiste em testar o instrumento ou questionário de pesquisa em uma amostra reduzida da população a ser estudada, com o objetivo de validar os procedimentos a serem utilizados na coleta de dados (Castro, 2001; Urbina, 2014). Além da realização de um pré-teste com uma pessoa em nível similar às pretendidas nos participantes, Pasquali (2010) recomenda que essa etapa seja realizada, sempre que possível, também em pessoas com nível de instrução ou escolaridade abaixo daquele que possuirá a amostra do estudo. A recomendação justifica-se porque, com tal etapa, objetiva-se tornar o instrumento compreensível e acessível à população estudada. A utilização de termos demasiadamente técnicos ou acadêmicos, por exemplo, podem dificultar o entendimento do respondente acerca do que lhe está sendo perguntado, culminando em possíveis desconfortos e respostas enviesadas/insuficientes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Desta forma, o estudo piloto contribui não apenas para a confiabilidade do questionário, mas também com relação à forma como o pesquisador conduzirá sua aplicação. Considerando-se o exposto, um estudante de graduação de fases iniciais do curso de *Design* da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi convidado a participar da etapa de pré-teste do roteiro de entrevistas, a fim de contribuir com o aperfeiçoamento das perguntas e da prática em entrevista da pesquisadora. Logo, os objetivos do estudo piloto eram: mensurar o tempo necessário para a realização de uma entrevista, avaliar se as respostas obtidas a partir do roteiro poderiam responder à pergunta de pesquisa e oferecer segurança à pesquisadora para a condução das entrevistas em campo.

A escolha do convidado se deu por conveniência e este concordou em participar espontaneamente da etapa. Ela foi realizada no dia 15 de maio de 2018, individualmente, no espaço físico do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT), situado na UFSC. O áudio da entrevista foi gravado, mediante autorização do convidado, para que fosse possível analisá-lo posteriormente e identificar possíveis pontos de melhora na condução da entrevista.

A partir das sugestões apresentadas pelo convidado, foram feitas alterações na fala de apresentação da pesquisadora – em que se incluíram elementos pessoais/ informais, em vez de apenas o nome e a titulação acadêmica, com o propósito de deixar o entrevistado mais à vontade e gerar *rapport*. Também foi constatada a necessidade de reforçar os itens descritos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e

questionar sobre possíveis dúvidas do participante, a fim de estabelecer uma relação de confiança com a pesquisadora.

O tempo total do estudo-piloto foi de 1 hora e 22 minutos. Assim, os agendamentos com os profissionais de ICs foram realizados solicitando-se 1 hora e 30 minutos de disponibilidade, além de um local silencioso e privativo dentro da organização, que pudesse ser utilizado nesse período para as entrevistas. Com o estudo-piloto devidamente realizado, avançou-se para a etapa de coleta de conteúdo, descrita a seguir.

## 5.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE CONTEÚDO

Na realização de um estudo, os conteúdos ou informações devem ser coletados por meio de técnicas que possibilitem posteriormente sua sistematização e análise, para que se possa chegar a uma resposta à pergunta de pesquisa (D'Oliveira, 1984). Em estudos qualitativos, nos quais se preza pela exploração e compreensão dos fenômenos, o pesquisador passa a ser também um instrumento de pesquisa ao realizar procedimentos como entrevistas, análises documentais e observações (Laville & Dionne, 1999; Goldenberg, 2013).

Para atender aos objetivos aos quais este estudo se propõe, os conteúdos foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas; cujo propósito foi verificar a percepção de características e comportamentos criativos e resilientes, bem como indícios das interfaces entre eles, no trabalho de profissionais de P&D de ICs. Para tanto, inicialmente foi estabelecido contato formal com os responsáveis legais pelas empresas, convidando-as a participar da pesquisa. Isso se deu por meio de uma carta institucional (Apêndice A), contendo a apresentação da pesquisadora, de seu orientador e da instituição de ensino à qual estavam vinculados, os principais objetivos do estudo, as justificativas pelas quais a empresa foi cogitada como um campo de pesquisa, os preceitos éticos e demais informações que pudessem auxiliar na tomada de decisão quanto ao aceite ou recusa do convite.

Uma vez que as organizações convidadas concordaram em participar e assinaram uma declaração afirmando isso (Apêndice B), foi verificada a possibilidade de realizar a coleta dos conteúdos no próprio local de trabalho dos participantes. Isso permitiria que outros elementos, além da fala dos entrevistados, pudessem ser incorporados à análise de conteúdos por meio de observações da pesquisadora; o que é especialmente relevante considerando-se a influência do ambiente no estímulo ou inibição da criatividade (Amabile et al, 1996). Conforme já

mencionado, estas observações ocorreram na ocasião das entrevistas, com a presença da pesquisadora em campo, com consentimento de cada organização. Foram operacionalizadas a partir de um roteiro de observação, elaborado com base nas categorias e subcategorias voltadas à compreensão de aspectos organizacionais e do contexto (ambiente físico, artefatos da cultura, clima, relações interpessoais, etc).

Para a realização das entrevistas, considerou-se necessário que os ambientes fossem relativamente silenciosos e agradáveis, nos quais os participantes se sentissem seguros e confortáveis para falar. A disponibilidade desses ambientes também foi verificada junto às organizações e, posteriormente, validada com os entrevistados.

Os participantes foram instruídos com relação aos preceitos éticos (que serão apresentados na subseção a seguir) e, uma vez que afirmaram estarem de acordo, foram entrevistados a partir do roteiro semi-estruturado; conforme descrito previamente. Também foi solicitada a permissão para gravar o áudio da entrevista, para que posteriormente seu conteúdo fosse transcrito e analisado. O tópico a seguir explanará com mais detalhes tais aspectos.

## 5.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

O presente projeto de pesquisa segue a resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) N° 466, de 12 de dezembro de 2012, e, portanto, foi submetido e aprovado pelo Comitês de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC após sua qualificação. Antes de iniciar a coleta dos dados, foi formalmente submetida à empresa uma carta de apresentação e de autorização institucional (descrita no tópico anterior) para a realização do estudo a partir dos dados dos trabalhadores. Foi destacado que a participação dos sujeitos seria caráter voluntário, a pesquisa será apresentada individualmente para cada sujeito que aceitar participar, e o aceite será formalizado por meio da assinatura do TCLE (Apêndice C).

Assim, para que haja a participação dos sujeitos no estudo, estes deverão estar cientes de que sua participação é voluntária. Serão também esclarecidos dos propósitos da pesquisa e de que a confidencialidade lhes será assegurada pela pesquisadora, autorizando a utilização das informações concedidas somente para fins desta pesquisa. Por isso, utilizar-se-á o TCLE, que, de acordo com Goldim, Pithan, Oliveira e Raimundo (2003), existe para proteger os participantes de possíveis abusos e para preservar o princípio da autonomia e da autodeterminação.

Para além dos preceitos éticos estabelecidos pelo CNS, se respeitará a dimensão ética do psicólogo e pesquisador (D'Oliveira, 1984), que deve estar atento aos reflexos que sua intervenção pode causar nos sujeitos pesquisados, estando disponível e atento para tomar as providências necessárias em caso de mobilização exacerbada de emoções e/ou sentimentos, ou necessidade de encaminhamento para atendimento psicológico.

## 5.8 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Após as etapas de coleta e transcrição integral dos conteúdos das entrevistas, deu-se início à fase de tratamento das informações obtidas, na qual se objetivou conferir-lhes sentido a fim de demonstrar como elas respondem ao problema de pesquisa (Creswell, 2010). De acordo com Lüdke e André (1986) “analisar os dados qualitativos significa ‘trabalhar’ todo o material obtido durante a pesquisa” (p.45). Neste estudo, para que tal processo fosse conduzido de modo a oferecer resultados confiáveis e pertinentes, foram adotados os procedimentos de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Esses procedimentos foram estruturados pela autora em três fases: a) a **pré-análise**, em que todo o material coletado foi revisto superficialmente (uma “leitura flutuante”) para determinar o que deveria, de fato, ser submetido a uma análise mais minuciosa e o que deveria ser descartado. Quanto a isso, a Bardin (2011) postula que “nem todo o material de análise é susceptível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermo-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise) se este for demasiado importante” (p.123); b) a **exploração do material**, que consistiu em classificar os registros e conteúdos com base em critérios (determinados por temas que partilhassem os sentidos pré-estabelecidos nas categorias e subcategorias norteadoras) e, assim, estabelecer unidades de análise. Nessa fase, além dos critérios pré-definidos, dos quais também derivou o roteiro de entrevista (Tabela 2), identificaram-se novos tópicos emergentes dos conteúdos coletados. Esses formaram as unidades de análise, apresentadas na tabela 3, que foram fundamentais para a verificação das interfaces que o estudo se propõe a identificar. Por fim, realizou-se terceiro procedimento de Bardin (2011), o c) **tratamento dos resultados**, em que se realizaram inferências e interpretações acerca dos conteúdos sistematizados. Nessa fase, segundo a autora, o pesquisador precisa

retornar ao seu referencial teórico, procurando embasar suas análises de modo coerente e científico (Bardin, 2011).

Para tornar a análise mais substanciada, realizou-se, de forma complementar, um processo de triangulação das informações coletadas por meio de diferentes fontes de dados - a saber: análise documental (dos *websites*, redes sociais e vídeos institucionais), registros de observações da pesquisadora na ocasião da coleta e conteúdo das entrevistas. A triangulação foi realizada a partir da elaboração de matrizes no *Google Sheets*, estruturadas com base nas categorias, subcategorias e unidades de análise. Os conteúdos das diversas fontes foram, então, organizados à medida em que se identificava a presença de alguma unidade de sentido compatível com as células da matriz, nas quais eles foram, por fim, enquadrados (Creswell, 2010).

Faz-se necessário ressaltar que todos os conteúdos foram coletados a partir de critérios pré-definidos, porém flexíveis, de acordo com as categorias apresentadas previamente. Dessa forma, a etapa da triangulação consistiu na “utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador” (Figaro, 2014, p. 127), o que justifica sua utilização neste estudo.

Dessa forma, ao final das análises, foram encontradas evidências a respeito das interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho que permitiram compreender ambos os fenômenos de maneira complementar.

Tabela 4 – Categorias, subcategorias e unidades de análise emergentes

| <b>Categoria</b>                               | <b>Subcategoria</b>   | <b>Unidades de análise (emergentes)</b>                  |
|--|---|--|
| <b>1. Aspectos do contexto</b>                 | 1.1 Estrutura física  | 1.1.1 Ambiente de trabalho<br>1.1.2 Recursos materiais   |
|  | 1.2 Cultura e Clima   | 1.2.1 Elementos declarados<br>1.2.2 Elementos percebidos |
|  | 1.3 Relações humanas  | 1.3.1 Com colegas<br>1.3.2 Com clientes                  |
|  | 1.4 Políticas e práticas de gestão de pessoas               |  |
|  | <b>2. Situações que demandam comportamentos resilientes</b> | 2.1 De natureza pessoal/interpessoal                     |
| 2.1.2 Auto cobrança                            |   |  |
| 2.1.3 Detalhismo                               |   |  |
| 2.1.4 Identificação/apego                      |   |  |
| 2.1.5 Maturidade                               |   |  |
| 2.1.6 Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho |   |  |
| 2.1.7 Percepção relativa das dificuldades      |   |  |
| 2.1.8 Relacionamento com clientes              |   |  |
| 2.1.9 Conflitos com colegas de trabalho        |   |  |
| 2.2 De natureza da tarefa                      | 2.2.1 Concretizar abstrações                                |  |
|  | 2.2.2 Alinhamento de expectativas                           |  |
|  | 2.2.3 Dimensionamento                                       |  |
| 2.3 De natureza da organização                 | 2.3.1 Estrutura física                                      |  |
|  | 2.3.2 Suficiência de recursos                               |  |
|  | 2.3.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas             |  |
|  | 2.3.4 Intromissão   |  |
|  | 2.3.5 Interrupção do fluxo de trabalho                      |  |
|  | 2.3.6 Sobrecarga de informações                             |  |

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| <b>3. Situações que demandam utilização da capacidade criativa</b> | 2.4 De natureza do contexto          | 2.4.1 Crise econômica  |
|  | 3.1 De natureza pessoal/interpessoal | 3.1.1 Identidade profissional<br>3.1.2 Busca por multidisciplinaridade<br>3.1.3 Atribuição de significado<br>3.1.4 Relacionamento com clientes       |
|  | 3.2 De natureza da tarefa            | 3.2.1 Escopo<br>3.2.2 Tempo de execução<br>3.2.3 Criação   |
|  | 3.3 De natureza da organização       | 3.3.1 Relacionamento com colegas<br>3.3.2 Troca entre pares<br>3.3.3 Cultura e clima<br>3.3.4 Suficiência de recursos<br>3.3.5 Liberdade e autonomia |
|  | 3.4 De natureza do contexto          | 3.4.1 Crise econômica<br>3.4.2 Identidade  |

Fonte: elaborada pela autora.

Após a explanação acerca dos procedimentos adotados para coleta, tratamento, triangulação e análise dos conteúdos, avança-se para o próximo capítulo, no qual serão apresentados os resultados obtidos por meio dessas etapas.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da pesquisa, obtidos a partir da realização dos procedimentos descritos na seção anterior. O material empírico que compôs o estudo proveio de três fontes: a primeira, com maior volume de informações, consistiu na transcrição das entrevistas dos 7 participantes (uma média de 1 hora e meia por pessoa entrevistada). A segunda e a terceira, com conteúdos complementares, consistiram respectivamente em 3 páginas de registros de observação da pesquisadora durante as idas a campo e 11 páginas de *sites* institucionais e redes sociais das organizações participantes analisadas.

Os conteúdos foram organizados em uma planilha do *Google Sheets* dividida em categorias, subcategorias e unidades de análise. Seguiu-se a mesma ordem lógica adotada na elaboração dos roteiros semi-estruturados de entrevista e de observação. Por isso, a apresentação dos resultados inicia com a caracterização das organizações e dos participantes a elas vinculados. Em seguida, estão descritas em seções separadas as situações que envolveram comportamentos resilientes e capacidade criativa no trabalho. Com isso, mais adiante, na análise e discussão dos resultados, verificou-se as aproximações e os distanciamentos envolvendo criatividade e resiliência, no intuito de estabelecer interfaces entre os dois fenômenos e atingir os objetivos da pesquisa.

Buscando-se atender aos preceitos éticos, tanto as organizações quanto as pessoas participantes da pesquisa foram referidas por nomes fictícios nesta dissertação. Os nomes foram pensados de forma a facilitar o entendimento e a contextualização do leitor. Assim, cada organização está representada por um nome fantasia (exemplo: Safira) e cada participante recebeu um nome fictício cuja letra inicial é equivalente à da organização à qual está vinculado (exemplo: Simone, Silvana, Sabrina, Sofia; vinculadas à organização Safira).

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES E DE SUAS ORGANIZAÇÕES

Esta pesquisa teve como contexto 3 organizações (Safira, Cristal e Ametista), todas consideradas como ICs do segmento de consumo e, mais especificamente, do ramo do *Design*, localizadas na Grande Florianópolis. A segmentação do campo de estudo por nicho de atuação no mercado possibilitou a exploração de algumas particularidades

referentes ao trabalho dos *designers*, tópicos a serem abordados no capítulo 7.

Levando-se em consideração os referenciais teóricos apresentados até aqui, que apontam para a influência do ambiente em ambos os fenômenos deste estudo, as características produtivas, históricas e culturais das organizações estudadas estão descritas nos subtópicos que seguem.

### 6.1.1 Safira

De acordo com seu *site* institucional, a Safira é uma organização privada com atuação nas áreas de *design* de interação, *User Experience (UX) Design* e usabilidade aplicada a soluções digitais. Ou seja: sua atividade produtiva tem como objetivo proporcionar uma boa experiência a usuários de aplicativos, sites e softwares; em termos estéticos e funcionais (por exemplo, otimizar a disposição dos elementos numa tela de modo a torná-la acessível e intuitiva aos usuários). Foi fundada no ano de 2011, numa sociedade entre duas designers, que atualmente são referências nesse nicho de mercado - já tendo essas, por exemplo, organizado o maior evento de *UX design* do mundo. A Safira contém atualmente 9 funcionários e seus serviços se destinam principalmente a *startups* e empresas de Tecnologia da Informação (TI).

O propósito (missão) da organização está declarado no *site* institucional e relaciona-se à empatia com o cliente a fim de satisfazê-lo, “vestindo sua camisa”, “resolvendo seus problemas” e entregando-lhe resultados “de valor”. Além disso, a equipe de trabalhadores da Safira é denominada no *site* como “*dream team*” (em português, time dos sonhos) e identificada também com um nome próprio, derivado do nome da própria organização; apelido por meio do qual as pessoas que trabalham lá se denominam (no caso, seria algo como “safiras”).

O senso de união entre os trabalhadores e a identificação desses com o propósito da organização, mencionados no *site*, também foram aspectos percebidos durante as observações em campo. Comportamentos afetuosos, como abraços, troca de elogios pessoais e referentes ao trabalho dos colegas foram verificados 8 vezes em 6 horas de presença da pesquisadora (provavelmente em decorrência dos horários em que as entrevistas e as observações foram realizadas, sempre próximas ao final do expediente). Além disso, nas redes sociais da Safira, pode-se verificar diversas fotos da equipe em momentos de descontração e integração (como celebrações de aniversário, datas comemorativas e conquistas da organização).

O ambiente físico da Safira está situado em uma sala comercial dividida em 2 cômodos. Um deles é destinado a reuniões e socialização (com mesa e cozinha), e o outro destina-se ao trabalho operacional, contendo estações com computadores. As paredes de ambos os espaços são decoradas com pinturas coloridas, numa temática coerente com a identidade visual da organização. Em relação ao número de pessoas trabalhando, porém, o espaço é limitado, de modo que a distância entre cada estação de trabalho é de aproximadamente 40 centímetros, sem barreiras divisórias.

### **6.1.2 Cristal**

A Cristal atua no segmento de decorações e presentes, sendo considerada uma IC por fundamentar-se no “*fun design*”, uma vertente da área de *design* de produto que trabalha no conceito de “estilo divertido ou engraçado”. É reconhecida nacionalmente como uma das maiores marcas de presentes criativos, além de ser reconhecida internacionalmente por antecipar conceitos e tendências em eletrônicos, utilitários e presentes. Foi fundada em 1991, na cidade de Florianópolis, por uma arquiteta e um médico que desejavam passar mais tempo com os filhos e passaram a comercializar decorações artesanais de Natal entre a vizinhança. A grande receptividade do mercado aos produtos da marca possibilitou o crescimento escalável da Cristal.

Atualmente, a organização trabalha com franquias e possui 192 lojas exclusivas, além de canais de *e-commerce* e 600 multimarcas. Conta diretamente com mais de 750 profissionais, distribuídos em três sedes (escritório de criação, escritório de franquias e o centro de distribuição) e um escritório internacional, de acordo com as informações de seu *site* institucional. Nele a organização declara, ainda, seu propósito: emocionar e levar diversão ao dia a dia das pessoas por meio de seus produtos - que totalizam aproximadamente 400 lançamentos ao ano e esses ocorrem, principalmente, em datas comemorativas.

Com a intenção de não desviar dos objetivos desta pesquisa, foram desconsideradas da coleta as sedes da Cristal que atuam em produção e logística, restringindo-se, portanto, ao escritório de criação. Nessa sede, que tem o espaço físico compartilhado com outra organização similar, profissionais de *design* desenvolvem os conceitos e modelos dos produtos a serem lançados, e para isso atuam diretamente com a criatividade. O espaço físico é composto por salas de reunião e de trabalho, com estações de computadores; além de espaços de descanso com sofás. A mobília e as paredes são de cores neutras, mas o ambiente dispõe de elementos

decorativos, como painéis coloridos, plantas, produtos comercializados pela própria organização e vidros plotados.

### 6.1.3 Ametista

A Ametista atua com 3 núcleos especializados da área de *design*: DNA de Marcas & *Design* Gráfico, *Design* Digital e *Design* de Produto. A atividade produtiva da Ametista consiste, portanto, em desenvolver trabalhos personalizados que atendam às necessidades dos clientes (geralmente outras organizações) em relação à identidade e/ou evolução da imagem de uma marca perante seu público, criação de cartazes, catálogos, embalagens, rótulos, produtos, entre outros.

Sua fundação ocorreu no ano de 1997, na cidade de Florianópolis, com o propósito de “traduzir conceitos e ideias em resultados inovadores e criativos”, de acordo com o *site* institucional. Foi uma das primeiras organizações especializadas em *design* de Florianópolis e a única da década de 1990 que permanece ativa até 2018. No decorrer desse tempo, sua estrutura organizacional passou por diversas transformações para adaptar-se ao mercado e, principalmente, ao cenário político e econômico brasileiro. Inicialmente formada por 4 sócios, chegou a contar com 12 trabalhadores contratados e a funcionar num modelo próximo ao tradicional, em sede física própria. Em função das adversidades, a dinâmica do trabalho passou a ser por projetos (ou seja: conforme estes eram solicitados por clientes, equipes eram formadas para trabalhar especificamente neles, sem vínculos empregatícios formais ou cargos definidos).

Atualmente, a organização é composta pelos 4 sócios e por parceiros autônomos com diversas especialidades, sem vínculos empregatícios formais. As equipes são formadas e alternadas de acordo com as demandas de cada projeto. Por esse mesmo motivo, os trabalhos são executados remotamente e a Ametista não conta mais com um espaço físico próprio, sendo que as reuniões, quando necessárias, são realizadas em ambientes alugados (como *co-workings*, cafeterias e casas, por exemplo). Tanto é que a entrevista com o participante da Ametista ocorreu numa cafeteria situada no centro de Florianópolis, por sugestão dele.

O Quadro 2, a seguir, foi elaborada com o objetivo de sintetizar as informações principais sobre as organizações participantes da pesquisa.

Quadro 2 - Síntese da caracterização das organizações estudadas.

| <b>Organização</b> | <b>Fundação</b> | <b>Área de atuação do profissional criativo</b>  | <b>Nº atual de trabalhadores</b> | <b>Nº de entrevistados</b> |
|--------------------|-----------------|--|----------------------------------|----------------------------|
| <b>Safira</b>      | 2011            | <i>UX Design</i><br><i>Design</i> de interação<br>Usabilidade aplicada a soluções digitais | 9                                | 4                          |
| <b>Cristal</b>     | 1991            | <i>Design</i> de produto ( <i>fun design</i> )   | 750                              | 2                          |
| <b>Ametista</b>    | 1997            | <i>Design</i> Digital<br><i>Design</i> de Produto<br>DNA de Marcas & <i>Design</i> Gráfico | 4                                | 1                          |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Diante das informações apresentadas, verifica-se que todas as organizações analisadas atenderam aos requisitos estipulados para a realização da pesquisa. Isso porque constituem-se como ICs (principalmente por possuírem a criatividade como elemento principal, indispensável para a comercialização do bem ou serviço criado), são reconhecidas e relevantes no nicho de mercado em que se inserem e possuem tempo de atividade superior a 6 anos desde a fundação. Além disso, de acordo com os participantes, todas elas enfrentaram os efeitos decorrentes dos cenários de crise (descritos no capítulo 4 da presente dissertação), sentidos em maior ou menor grau por seus trabalhadores.

Uma vez validado o contexto da pesquisa diante dos critérios estabelecidos, no nível macro, avança-se para o nível micro: as pessoas. A próxima seção será destinada à caracterização dos trabalhadores que concordaram em participar do estudo.

#### **6.1.4 Participantes**

A amostra foi composta por sete participantes, sendo quatro deles vinculados à Safira, dois vinculados à Cristal e um vinculado à Ametista. No intuito de contextualizar o conteúdo das entrevistas que serão apresentadas e discutidas posteriormente, algumas características e informações sobre os participantes da pesquisa serão brevemente

descritas nesta seção. Reafirma-se aqui que os nomes utilizados são fictícios.

#### 6.1.4.1 Simone

Simone é do sexo feminino e tem 25 anos. Possui ensino superior completo em *Design* de Produto e atuou como *web designer* autônoma até conseguir seu primeiro emprego formal na Safira, onde trabalha há aproximadamente dois anos. Lá, desde que entrou, exerce a função de *UX Designer*. Simone é natural de outra cidade do Estado de Santa Catarina e mudou-se para Florianópolis para trabalhar. Cultiva relação de amizade próxima com as colegas de trabalho, e, em suas palavras, afirma que passa “*mais tempo com elas na empresa do que com a família*”. “*Gosta muito*” do que faz e “*não se imagina*” trabalhando com outra coisa.

Inicialmente tinha como principal objetivo de trabalho a obtenção do reconhecimento profissional. De uns tempos para cá, sua motivação mudou: a oportunidade de transmitir conhecimento e disseminar “*sementes de mudança*” na sociedade ganharam espaço. Eis um relato seu:

*Eu vejo uma carência muito grande de jovens, principalmente mulheres, [na área do design] que eu fico pensando e elaborando maneiras de levar a eles esse conhecimento. Minha maior motivação é ver que essa área tá crescendo e não é uma área de fácil acesso. Seria muito legal tornar isso acessível. Até porque quando a gente está falando de UX, experiência de usuário, a gente tá falando muito de empatia e eu acredito muito que a sociedade molda a gente: você tem que ganhar dinheiro, fazer o que todo mundo quer. Eu vejo isso como uma revolução social, trazer isso pra esse meio feminino, não que não tenha, mas tem pouco. (Simone).*

Além de ser *designer*, Simone também trabalha como fotógrafa no tempo livre.

#### 6.1.4.2 Silvana

Silvana é do sexo feminino e tem 27 anos. Possui ensino superior completo em *Design* de Produto e pós-graduação em *Design* de Interação. A Safira, onde atua como *UX Designer* há aproximadamente 2 anos, é o

seu segundo emprego. Antes, trabalhou como *web designer* em outra organização por cerca de 6 meses. Para ela, atuar na Safira foi a realização de um sonho, pois já conhecia e admirava o trabalho das sócias-fundadoras; sendo que uma delas foi sua professora na pós-graduação. Silvana cultivava um “ótimo relacionamento”, segundo ela, com suas colegas de trabalho:

*A gente conversa muito e é muito transparente, pelo menos entre as meninas. A gente tem uma ligação muito forte entre nós e isso é muito importante, é bem positivo [...] tentamos sempre fazer alguma coisa junto, um happy hour, sempre fazer essas coisas. (Silvana).*

A participante conta que o desejo de exercer funções criativas vem da infância:

*Desde 13, 14 anos quis ser designer, tive essa vontade de criar coisas muito aflorada. Via meu pai criando muito e sempre quis ser igual ele. Meu pai sempre me estimulou muito nesse sentido e eu sempre gostei disso, de criar, de fazer coisas manuais, sei lá, pintura, crochê, construir coisas, e aos poucos eu fui me desenvolvendo. Também é como se eu pudesse me expressar, né? Mais externa também. Aí, ao longo do tempo fui entendendo o que era web design e como construir coisas de formas mais modulares, e fui me apaixonando.*

Apaixonou-se tanto, que atualmente trabalha voluntariamente como *web designer* numa ONG (Organização Não-Governamental) animal e “*isso é uma das coisas mais gratificantes*” para ela.

#### 6.1.4.3 Sabrina

Sabrina é do sexo feminino e tem 32 anos. Possui ensino superior completo em *Design* de Produto e Gráfico. Trabalha com *design* digital há 5 anos, mas com *UX Design* há 4. Começou seu emprego na Safira como profissional nível júnior e, após assumir um projeto grande e complexo e ter entregue um resultado que superou as expectativas dos clientes e da gestora, obteve uma ascensão de cargo, passando para o nível pleno. Sabrina residia em outro estado, mas mudou-se para Florianópolis para trabalhar, pois em sua terra natal a área de *design* não é bem

desenvolvida. Dentre as maiores dificuldades que envolveram tal transição, Sabrina relata: *“Eu fui mãe adolescente, aos 16. E a minha filha não veio [para Florianópolis], então eu falo que saudade de pai, mãe, irmão é uma coisa, mas saudade de filha é outra. Aperta bastante o coração. Bem punk esse lado”*. A maternidade precoce fez com que Sabrina levasse 11 anos para concluir seu curso de graduação e pensasse diversas vezes em desistir. Atualmente, ela se considera uma pessoa *“1.000% persistente”* e brinca: *“meu sobrenome deveria ser Persistência”*.

O crescimento na carreira é seu maior anseio. Além de “sonhar” com uma pós-graduação ou um mestrado, Sabrina afirma o seguinte:

*[...] tenho um objetivo maior, quero ser uma boa profissional, constituir uma carreira sólida. Eu quero ter no meu portfólio cases sólidos, de produtos que deram certo, então isso acaba me motivando. Mas de vez em quando eu também não estou motivada. Às vezes eu peço força para os céus pra levantar da cama e aí que lembro do meu propósito. (Sabrina).*

#### 6.1.4.4 Sofia

Sofia é do sexo feminino e tem 29 anos. Possui ensino superior completo em *Design de Interface (UI Design)*, mas atua como *UX designer* há 5 anos, sendo 2 deles na Safira. Como suas colegas, Sofia veio de outro lugar do país para trabalhar em Florianópolis e trouxe consigo uma nova cultura, que acabou sendo incorporada pela Safira:

*Vim de um lugar que as pessoas se abraçam muito, trocam muito afeto. E eu cheguei na [Safira] e não tinha isso. Então foi uma coisa que eu sugeri. Que a gente se cumprimentasse com um abraço na entrada e na saída. Quando você chega e quando sai, tem que dar abraço em todo mundo! Tem sido muito legal porque aumentou a relação de proximidade, o clima entre a gente já é amigável e tem muita troca. A gente conversa muito até sobre assuntos da vida, e no trabalho isso é bom porque conseguimos sempre trocar feedbacks (Sofia).*

Ela é vista como uma líder informal do grupo pelas suas colegas e por isso faz questão de ajudá-las sempre que necessário. A liderança, inclusive, é um dos objetivos da sua carreira. Sofia busca crescer

profissionalmente e acredita que isso envolve curiosidade. Portanto, afirma: *“Gosto muito de ler filosofia e sociologia, e também de procurar coisas que não conheço, usar algumas palavras-chave. Isso expande os pensamentos, nos torna mais conscientes e preparados para trabalhar. Ainda mais quando se fala em criatividade”*. Além de ser designer, Sofia também trabalha como professora.

#### 6.1.4.5 Carolina

Carolina é do sexo feminino e tem 31 anos. Possui ensino superior completo em *Design Gráfico*, atuando profissionalmente com isso há 9 anos. Estudou e morou em outro estado, onde, após trabalhar por anos em grandes organizações, vinha seguindo sua carreira como *freelancer* de *design*. Após 1 ano e meio, passou a se sentir *“muito sozinha, sentindo falta de ter mais trocas de conhecimento no mercado”* e começou a buscar emprego fora. Conseguiu uma oportunidade em Florianópolis e mudou-se com o marido para iniciar como *designer* gráfica na Cristal, onde trabalha há 4 anos. Porém, há cerca de 1 ano, obteve uma promoção de cargo e passou a ser Supervisora de Criação - ao mesmo tempo que se tornou mãe. Atualmente, é satisfeita com sua posição pois já esperava a progressão: *“Já entrei [na Cristal] meio que querendo virar designer sênior. Entrei sabendo que tinha espaço pra crescer e sempre quis isso. Então foi natural e almejado ao mesmo tempo, sabe? Espaço favorável para ter crescimento”*.

Em paralelo, ainda comenta que

*[...] cabeça de designer não pára. A gente sempre tá pensando em algo novo, numa coisa nova. Até pouco tempo atrás eu tinha meus clientes como freelancer, mas aí comecei a ver que não estava dando pra conciliar as três coisas. Trabalho, filha e trabalho fora do trabalho [risos]. Mas eu sempre tô criando coisas. Na minha licença maternidade, eu criei uma marca infantil inteira da cabeça.*  
(Carolina)

Para Carolina, criar é uma condição necessária para dar sentido à própria existência.

#### 6.1.4.6 Clarice

Clarice é do sexo feminino e tem 33 anos. Possui ensino superior completo em *Design* e atua há mais de 10 anos com criação. Há 4 anos iniciou seu trabalho na Cristal. Após 2 anos, conquistou um cargo de liderança e atualmente divide suas atividades como Gestora de Criação e Gestora de Comunicação. Sobre as transformações na carreira, Clarice comenta:

*Sempre fui líder e sendo designer não conseguia mostrar, mas estar num cargo de liderança mostrou que eu já tinha essa coisa meio natural, que estava escondida. Foi um caminho que eu nunca ia imaginar, mas que eu adorei que aconteceu. Tem seus altos e baixos, mas estou gostando. (Clarice).*

Nunca se desvinculou das funções criativas e, havendo necessidade, Clarice ainda atua como *designer*; apesar deste não ser o foco principal do seu dia-a-dia.

Dentre os fatores que a motivam no exercício do seu trabalho, a participante destaca 2 que permanecem os mesmos, independentemente do momento da carreira ou das atividades que esteja executando:

*Eu gosto muito de trabalhar em equipe. Tipo, eu gosto muito de pessoas ao meu redor trabalhando comigo, eu não sei se eu conseguiria ser uma pessoa que trabalhasse sozinha. Ser uma freelancer, por exemplo. Para mim, ter gente perto de mim me estimula, me faz querer trabalhar, me faz querer trocar, e esse é um dos pontos principais. O outro ponto principal é literalmente ter recursos financeiros para fazer outras coisas. É poder viajar, poder comer num lugar legal, pra mim também é importante. São essas duas frentes. Ser estimulada por pessoas e ter recursos para fazer o que eu quero. (Clarice).*

Além disso, entende a criatividade como um exercício, como algo que precisa ser treinado e praticado, e que possui aplicabilidades em qualquer setor ou situação da vida humana.

#### 6.1.4.7 Adriano

Adriano é do sexo masculino e possui 45 anos. Possui ensino superior completo em Desenho Industrial. É um dos sócios-proprietários da Ametista. No entanto, ao ser questionado a respeito de qual era sua profissão, Adriano respondeu que “*minha profissão é ser adaptável. Eu sou empresário, designer gráfico, filmmaker, surfista e sigo aprendendo*”. O participante trabalha com atividades criativas (principalmente *design* gráfico) há 20 anos. Após a concluir o curso de graduação, começou a trabalhar numa agência de publicidade e propaganda, mas não gostou da estrutura organizacional “*daquilo*”. Ele explica que, diante de um paradoxo, sentiu a necessidade de inovar:

*Na empresa [de publicidade] parecia que todo mundo era diretor, menos eu. E era estranho ter tanto status envolvido. Essa transformação, esse não conformismo com relação ao modelo tradicional foi interessante. E ela deveria ser uma empresa de criatividade, né? Porque era de propaganda. Eu fui obrigado a abrir a minha empresa. Ou eu saía do ramo ou eu abria meu negócio. Abri e foi a primeira empresa de design de Floripa. (Adriano).*

Além do empreendedorismo, Adriano possui diversos *hobbies* e percebe todos eles como partes essenciais do seu trabalho. Em suas palavras:

*Eu sou geômetra, eu vejo as formas nas coisas. Consigo ver, desenhar tudo o que eu vou fazer. O surf e o contato com a natureza me ajudam muito nessa abstração. Os esportes que eu pratico e a contemplação da natureza me trouxeram um treinamento mental muito legal. Equilíbrio, ritmo, profundidade, composição, eixos. Depois, quando eu fui fazer fotografia e filme, saiu tudo natural. Eu sei enquadrar, combinar, porque eu sinto isso. Eu vivo essas experiências. [...] A curiosidade de aprender te torna melhor, aumenta o teu repertório. Procurar vários estímulos, de forma natural, pode parecer disperso. Parece que você dá atenção a várias coisas, mas na verdade é uma só. Tem gente que é designer e fica só no design, mas eu não conseguiria, porque entendo que o design faz parte também, no conceito da unidade.*

*A vida é uma só, você é um só. Na hora que eu descobri isso, não existem mais muitas coisas na minha vida e sim uma coisa só. Eu só consigo surfar porque eu desenho, eu só consigo desenhar porque eu surfo e entendo a geometria. (Adriano).*

Grande parte dessa linha de raciocínio, de acordo com o participante, foi desenvolvida à medida que aprofundou seus conhecimentos na filosofia zen-budista. A partir de então, ele conferiu um novo significado à sua carreira, aos acontecimentos com os quais teve que lidar, e reinventou a Ametista diante de um cenário de crise, conforme será apresentado em mais detalhes posteriormente.

O Quadro 3 a seguir sintetiza os principais dados de identificação dos participantes.

Quadro 3 - Principais dados de identificação dos participantes

| <b>Participante</b> | <b>Organização</b> | <b>Idade</b> | <b>Sexo</b> | <b>Cargo</b>          | <b>Tempo de atuação</b> | <b>Formação acadêmica</b> |
|---------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Simone</b>       | Safira             | 24           | F           | UX<br>Designer        | 2                       | Design                    |
| <b>Silvana</b>      | Safira             | 27           | F           | UX<br>Designer        | 2                       | Design                    |
| <b>Sabrina</b>      | Safira             | 31           | F           | UX<br>Designer        | 4                       | Design                    |
| <b>Sofia</b>        | Safira             | 28           | F           | UX<br>Designer        | 4                       | Design                    |
| <b>Carolina</b>     | Cristal            | 31           | F           | Supervisor de criação | 9                       | Design                    |
| <b>Clarice</b>      | Cristal            | 33           | F           | Gestor de criação     | 7                       | Design                    |
| <b>Adriano</b>      | Ametista           | 45           | M           | Diretor e designer    | 20                      | Desenho Industrial        |

Fonte: elaborada pela pesquisadora.

Apesar de todos os participantes possuírem formação acadêmica e atuarem em funções criativas, devido a progressões de carreira, Carolina, Clarice e Adriano distribuem também suas rotinas entre atividades administrativas e de gestão. De acordo com eles, isso não constitui um impeditivo para a participação na pesquisa, uma vez que a criatividade desenvolvida ao longo da vida acaba sendo um dos principais elementos no desempenho de suas tarefas (especialmente no que se refere ao enfrentamento de adversidades e resolução de problemas).

Mas quais são, de fato, essas adversidades? De que forma são percebidas por esses profissionais? Que estratégias essas pessoas utilizam para lidar com as situações que mais demandam resiliência? No próximo

tópico serão apresentados os **principais desafios** verificados no trabalho dos participantes deste estudo. Ao final, serão indicados os **comportamentos resilientes** constatados diante das situações vivenciadas.

## 6.2 RESILIÊNCIA NO TRABALHO: FAZENDO A CAIPIRINHA

A partir da organização dos conteúdos das entrevistas em categorias, buscou-se mapear a **natureza dos desafios** percebidos pelos profissionais no contexto de trabalho, a fim de compreender a que circunstâncias estavam relacionadas as situações que demandam resiliência no trabalho dos profissionais de indústrias criativas. Essa categoria dividiu-se em 4 subcategorias, conforme descrito na seção 5: a) desafios **pessoais e/ou interpessoais**, b) desafios da **tarefa**, c) desafios da **organização** e d) desafios do **contexto**. Na sequência, cada uma delas será apresentada e exemplificada com trechos das entrevistas. Também serão destacados os comportamentos resilientes adotados frente às situações descritas, tal como previsto nos objetivos específicos do estudo. Ao final de cada subcategoria, serão apresentadas tabelas sintetizando as informações apresentadas em texto e a frequência com que essas apareceram nos discursos dos participantes.

### a) **Pessoais e/ou interpessoais**

Essa subcategoria refere-se a situações decorrentes de conflitos pessoais (internos) e/ou interpessoais que foram percebidas pelos entrevistados como adversidades no contexto de trabalho.

No âmbito pessoal, o **ritmo de trabalho individual** e a **auto cobrança** apareceram como principais pontos de dificuldade. De acordo com os entrevistados, o processo criativo possui uma cadência única para cada pessoa, que nem sempre será compatível com o prazo estipulado para a entrega dos projetos solicitados, cujo planejamento é distribuído no que as metodologias de *design* chamam de pauta<sup>5</sup>. Quando se trata de organizações privadas que desenvolvem trabalhos para clientes, como as estudadas nesta pesquisa, há uma expectativa e uma cobrança (de todos os lados: cliente, organização e o próprio trabalhador) de que as etapas

---

<sup>5</sup> A pauta ou o *sprint*, termos que aparecerão em outras falas ilustrativas nesta dissertação, se referem às etapas e/ou tarefas que estão previstas para serem executadas dentro de um período limitado de tempo durante a realização de um projeto maior, como se fossem “mini-entregas”

previstas sejam cumpridas conforme o planejado - o que, muitas vezes, justamente por envolver um processo criativo, não acontece. A fala de Silvana sintetiza a situação também constatada por Simone, Sabrina, Carolina e Clarice, que percebem as alterações de humor e/ou emocionais como potenciais entraves na realização do trabalho:

*Cada pessoa tem um ritmo diferente e a criatividade às vezes exige ainda um ritmo mais diferente do que já é o seu de trabalho. Porque saber o que tem que fazer e só executar é algo, mas quando tu precisas criar, planejar, tu precisas de muito mais tempo. Essa parte criativa é muito subjetiva e às vezes você tá menos inspirado, em outros dias você tá mais produtivo. Tem dias que parece que nada flui, mas tem dias que parece que vai muito rápido (Silvana).*

Dessa forma, a dificuldade consiste não apenas em conseguir dominar aspectos psíquicos e emocionais para manter relativa constância na execução das atividades da pauta, como também em aceitar as próprias limitações humanas diante da tarefa a ser realizada. Isso envolve, por exemplo, ponderar os recursos disponíveis e as solicitações de cada projeto (prazo, materiais, informações disponíveis, complexidade, tarefas paralelas, ritmo de trabalho, etc) e estimar a viabilidade da execução do trabalho para que o resultado seja satisfatório. Assim, a preocupação por parte do profissional com a qualidade das próprias entregas e o cumprimento de prazos e expectativas - ou seja, a auto cobrança - foram aspectos mencionados por todos os entrevistados, sem exceções, como ilustra o extrato da fala de Sabrina:

*tem uma cobrança interna muito forte em relação à produtividade e se a gente acaba não cumprindo algo, ou levando muito mais tempo, parece ruim. Eu me sinto mal de levar muito mais tempo pra fazer uma tarefa, por exemplo. Só que a criatividade às vezes você não consegue controlar, ela é muito interna. Tem dias que você não vai tá legal e aí não consegue. Geralmente o cliente sabe disso, minhas superiores estão ligadas também e super entendem, mas é uma questão de honra pra mim. Tem que ficar bom, tem que ser caprichado e não pode atrasar (Sabrina).*

Os aspectos destacados acima estão interligados, no conteúdo das entrevistas, a outro elemento: o **detalhismo**, verificado nas entrevistas de

Silvana, Sofia, Carolina, Clarice e Adriano. O detalhismo envolve a atenção, por parte do profissional, a elementos periféricos, não planejados, ou partes do projeto que não necessariamente interferem na funcionalidade e/ou comprometem a qualidade deste; mas que os entrevistados atribuem importância e sentem necessidade de aperfeiçoar. O trecho da fala de Silvana exemplifica esse aspecto:

*Uma grande dificuldade minha é que sou muito detalhista e às vezes são coisas minúsculas, que não precisava tanto apreço, mas eu acabo atrapalhando o meu fluxo de trabalho por demorar um pouco mais pra fazer isso. É até alguma coisa que eu tô trabalhando internamente pra tentar ser um pouco mais ágil. É o que mais me prejudica no sentido eu pra eu mesma. Outra coisa que acaba relacionada a isso é que eu acho que eu tenho meu tempo pra fazer as coisas e acaba aparecendo uma pressão, aí me sinto triste por ficar apegada ao detalhe (Silvana).*

Outra dificuldade de natureza pessoal verificada nas entrevistas foi a **identificação** e/ou **apego** com a criação. O trabalho do *designer* geralmente envolve execução artística, que consiste em compreender abstrações e ideias de outras pessoas e reproduzi-las graficamente. Nesses casos, não há margem para que o profissional “*invente muita coisa*” (Simone), mas sim reproduza o que já foi concebido por outrem. Já em casos nos quais o projeto envolve, de fato, criação por parte do *designer*, há um apego maior ao resultado final devido às **expressões** artísticas ali contidas e à **identificação** desse com a obra. Logo, os limites entre criar e executar “*por vezes, ficam embaçados*” (Silvana). Segundo Simone, Silvana e Sabrina, a dificuldade reside justamente em aceitar esses limites, uma vez que a arte é, dentre outras coisas, uma forma de expressão e identidade. Simone diz, por exemplo, que “*a gente vê o trabalho feito e pensa: tem muito de mim ali, é meu filho, ficou a minha cara! E depois que é entregue, a gente nunca mais vê e não sabe nem se dão valor praquilo*”. Já Carolina, apesar de não estar se referindo a ela mesma, traz uma fala que vai ao encontro desse ponto:

*Profissional criativo, especialmente designer, às vezes no começo de carreira tem um apego meio forte ao seu trabalho. Tem uma dificuldade muito grande em entender até onde vai o trabalho que você tá fazendo e o que é da empresa, que não é mais seu [...] Porque como designer a gente fica no*

*meio do caminho. Não é nem artista e nem executor só. Então a gente tem uma veia artística, mas a gente tem que fazer uma coisa que seja produzida em série, né? A gente tem que produzir e as coisas são quase que descartáveis, os arquivos digitais. A gente produz muito arquivo. E tem um sofrimento muito forte de o trabalho não ser aquilo que você esperou, sabe? Ou porque você não teve tempo, ou porque você não conseguiu se dedicar. E aí, se a pessoa não tem essa flexibilidade de entender que esse não foi o melhor trabalho que ela fez, mas que precisava ser feito daquele jeito, acaba sofrendo muito. Que é a pessoa que é mais artista. Então ter esse meio termo e ser flexível é um ponto muito importante. (Carolina)*

A **flexibilidade** em saber diferenciar o trabalho do artista do trabalho de executor e conhecer (ou aceitar que há) os limites entre eles, destacada na fala acima, foi uma característica resiliente manifestada por Simone, Silvana e Sabrina diante dessas situações. Sabrina fala, inclusive, que busca entregar seus trabalhos criativos com uma “*manifestação artística empática*”, que permita que a pessoa que o solicitou sintam-se tão identificadas quanto ela mesma com a sua criação. Pela percepção de Clarice, esse “*apego*” tende a reduzir à medida que o profissional adquire tempo de experiência, porque “*vai aprendendo a encarar as coisas de forma mais madura, mais pessoal*”.

A **maturidade** também foi considerada como adversidade de natureza pessoal por Silvana e Sofia. Nesses casos, as participantes se referem não apenas à **maturidade emocional** “*de conseguir lidar bem com as pessoas, os prazos, a pressão e os seus próprios hormônios*” (Sofia), mas também à **maturidade técnica**. Silvana, ao relatar sua trajetória profissional, conta que uma das maiores adversidades que enfrentou no trabalho foi assumir um projeto com um grau de complexidade além do que ela se sentia preparada para fazer. O projeto vinha sendo liderado por outro profissional, com mais experiência, que saiu da Safira durante a execução do trabalho, deixando a responsabilidade para a entrevistada. Em suas palavras, foi uma experiência “*terrível enquanto estava acontecendo, mas eu gostei de onde consegui chegar e de quem me tornei depois disso*”. Sua conclusão é que

*no geral, eu gostaria de estar mais preparada para o que eu assumi. Faltam alguns direcionamentos para o profissional que tá nesse cargo júnior e*

*passa a assumir responsabilidades sênior, que não tá preparado pra lidar com clientes e relacionamento e tal. Eu cometi vários erros, mas muito foi porque eu não tava preparada, não tava no nível. Muitas coisas eu errei por não ter conhecimento de como lidar com aquilo no momento. Gerou um estresse bem grande e essa parte foi desgastante emocionalmente pra mim. Ficar com aquela sensação de ai, eu não sei lidar, não sei como vai ser. (Silvana).*

O caso de Silvana, exposto acima, ilustra uma dificuldade composta tanto pela falta de maturidade técnica, quanto emocional; em que ambas aparecem associadas. Já no caso de Sofia, a **maturidade emocional**, independente do conhecimento técnico, foi fator fundamental para que conseguisse executar um trabalho para uma organização que ia de encontro aos seus valores morais. A participante considera-se vegana, portanto, não consome qualquer produto ou alimento que tenha componentes de origem animal. Por meio dessa decisão, a entrevistada busca reduzir as consequências danosas que a exploração indiscriminada dos recursos naturais e dos animais causam no meio ambiente. Para ela,

*É muito complicado quando o trabalho vai contra os nossos valores. Uma vez chegou pra mim um projeto para uma empresa de criação de gado, e o pessoal não me passou na época porque eu sou vegana e isso ia completamente contra o que eu acreditava, praticamente ia contra quem eu era. Eu achei demais eles terem feito isso, porque eu não gostaria de fazer o projeto. Mas por outro lado, tive que fazer uma vez para a [uma empresa grande do setor alimentício que faz testes em animais]. E eu acabei fazendo porque era uma oportunidade muito boa para a minha carreira, para o meu portfólio, nossa. O que eu fiz pra não sofrer tanto foi usar a situação de forma positiva, tentar puxar o assunto e estimular o debate entre as pessoas do trabalho, porque muita gente nem pára pra pensar nisso, né? E no fim das contas eu não tinha como mudar nem a empresa, nem o produto, e também não ia deixar de fazer o trabalho. Mas se fosse antigamente, isso teria acabado comigo. Tive que amadurecer pra conseguir dar conta. (Sofia).*

É importante frisar que, nesse caso, a maturidade emocional demonstrada por Sofia constitui um fator promotor de **resiliência**, enquanto a falta dela poderia configurar uma adversidade diante da situação vivenciada, tal como verificado nas falas de Simone e Silvana.

Nos participantes com maior idade dentre a amostra, Clarice e Adriano, o **equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho** e a **percepção relativa das dificuldades** foram associados às situações de adversidade. Para Clarice, a conciliação entre a maternidade e o aumento de responsabilidades no cargo de trabalho foi tanto um cenário adverso, quanto um motivo de satisfação diante do suporte oferecido pela Cristal:

*Eu acho que a época mais difícil pra mim na verdade foi a licença maternidade, que era uma coisa que envolvia a vida pessoal e profissional. E aí nessa época eu era designer sênior, então tinha uma carga de responsabilidade grande no meu cargo e ao mesmo tempo eu tinha acabado de voltar, então tinha aquela coisa de tirar leite e tal. Eu tinha o apoio da empresa que o primeiro período eu fazia sempre em casa e ia só à tarde pra empresa. Mas a gente tava no momento de uma compra muito grande, então fiquei um pouco sobrecarregada no trabalho. E foi a primeira vez que a minha filha ficou doente. Então eu lembro que meio que explodi com o meu superior. Falei 'ah, não vou aguentar' e não sei o que. E a decisão dele pra mim foi muito boa. Ele falou assim: 'cara, para o que você tá fazendo, vai pra sua casa. Você não tá com cabeça pra fazer o que você tá fazendo, vai pra lá, descansa'. Então eu sempre tive esse apoio de lá, qualquer coisa que aconteça, a vida pessoal importa mais. (Clarice).*

Assim como Clarice, à medida que outras situações de dificuldade foram enfrentadas e superadas no decorrer da carreira, Adriano passou a **relativizar** sua percepção sobre o que se pode considerar como uma adversidade ou não. Ele menciona, por exemplo, que comunicar-se com um cliente que é resistente ao seu conhecimento como *designer* e exige que o projeto seja entregue conforme os próprios desejos, ainda que tecnicamente sejam incorretos/inviáveis, era uma das maiores dificuldades quando começou a trabalhar. Atualmente, percebe esse fato como algo natural e inerente ao trabalho. Ele entende que uma adversidade seria, por exemplo, não conseguir quitar uma dívida que comprometeria a continuidade da organização no mercado.

De fato, o **relacionamento** e a comunicação com os clientes, a fim de chegar a um consenso que satisfaça ambas as partes, como cita Adriano, foi uma adversidade mencionada por todas as participantes cujo tempo de carreira é inferior a 8 anos (Simone, Silvana, Sabrina, Sofia e Clarice). Essa situação, pelas categorias de análise, pode ser interpretada tanto como um desafio de natureza interpessoal, quanto um desafio relacionado à **tarefa**; por isso será abordado mais adiante. Ainda sobre dificuldades de natureza interpessoal, Silvana trouxe uma fala relacionada a **conflitos** com colegas de trabalho:

*Eu tive problema com um colega, isso é uma coisa que nunca tinha acontecido na minha carreira. A gente teve uns momentos de estresse que a gente discutiu, até eu chegar para as meninas e falar 'não tem condições dessa pessoa continuar nesse projeto pela complexidade e pelo grau de exigência do cliente' e isso pra mim foi muito chato. Nossa, muito chato. Me senti muito mal de estar nessa situação, de não ter lidado bem como eu poderia ter lidado, e tudo isso veio dessa questão de não estar preparada para a situação. Com o conhecimento e com a maturidade que eu tinha, aquela era a única forma de lidar. Mas hoje eu já teria outra atitude, só que precisei passar por aquilo pra conseguir mudar de atitude. Talvez, se eu não tivesse passado por tudo aquilo, hoje eu teria lidado do mesmo jeito que lidei e que não foi bom. (Silvana)*

Dentre os comportamentos resilientes apresentados pelos participantes para lidarem com adversidades “*que vêm de dentro*”, como diz Clarice, destacam-se a atribuição de um **propósito** (por exemplo, buscar desenvolver o autoconhecimento e a maturidade por meio das frustrações experienciadas no trabalho, atribuindo a elas um sentido positivo); a adoção de **novas estratégias** (como encontrar soluções alternativas para simplificar o projeto e, assim, poupar tempo, desde que não comprometam a qualidade da entrega) e a **transparência** (apresentar para o cliente a situação do projeto como ela está no momento e buscar conjuntamente, por meio de um diálogo, um acordo que atenda às expectativas de ambas as partes - de um lado, o tempo necessário para a execução, e de outro, um projeto bem executado).

O Quadro 4 abaixo resume os pontos abordados neste tópico e a frequência com que cada um apareceu na coleta de conteúdo.

Quadro 4 - Dificuldades de natureza pessoal e/ou interpessoal

| <b>Natureza</b> | <b>Tópico</b>                            | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b>                           |
|-----------------|--|--|---|
| <b>Pessoal</b>  | Ritmo de trabalho individual             | Dificuldade no cumprimento de prazos em função das variações de estado emocional, alterando o ritmo do trabalho  | Silvana, Simone, Sabrina, Carolina, Clarice |
| <b>Pessoal</b>  | Auto cobrança                            | Preocupação por parte do profissional com a qualidade das próprias entregas e o cumprimento de prazos e expectativas   | Todos os entrevistados                      |
| <b>Pessoal</b>  | Detalhismo                               | Atenção, por parte do profissional, a elementos periféricos, não planejados, ou partes do projeto que não necessariamente interferem na funcionalidade e/ou comprometem a qualidade deste; mas que os entrevistados atribuem importância e sentem necessidade de aperfeiçoar | Silvana, Sofia, Carolina, Clarice e Adriano |
| <b>Pessoal</b>  | Identificação/apego                      | Dificuldade em compreender e aceitar os limites entre o trabalho de artista e o trabalho de executor, estabelecendo um vínculo com as criações, que pode vir acompanhado de sofrimento   | Simone, Silvana, Sabrina e Carolina         |
| <b>Pessoal</b>  | Maturidade                               | Emocional: conseguir lidar bem com as pessoas, os prazos, a pressão e os próprios estados emocionais; Técnica: possuir qualificação técnica adequada ao nível de complexidade do projeto   | Silvana e Sofia                             |
| <b>Pessoal</b>  | Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho | Conciliar atividades/funções da vida pessoal, como a maternidade, com a rotina de trabalho na organização  | Clarice e Adriano                           |

|                     |                                     |   |  |
|---------------------|-------------------------------------|---|--|
| <b>Pessoal</b>      | Percepção relativa das dificuldades | Atribuir diferentes magnitudes a uma adversidade ao compará-la com outras vivenciadas no passado                                    | Clarice e Adriano                          |
| <b>Interpessoal</b> | Relacionamento com clientes         | Saber ponderar os anseios do cliente com as possibilidades de trabalho do designer, mantendo uma relação harmoniosa entre as partes | Simone, Silvana, Sabrina, Sofia e Carolina |
| <b>Interpessoal</b> | Conflitos com colegas de trabalho   | Execução de projeto em equipe interrompido por desentendimentos entre os participantes  | Silvana                                    |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## b) Da tarefa

Além das situações adversas de nível pessoal e interpessoal, verificou-se que as tarefas executadas como parte do trabalho criativo também trazem consigo desafios que demandam resiliência da parte do profissional, e serão apresentadas na sequência.

Na seção anterior, a dificuldade em compreender os limites entre a criação (ter ideias novas e originais) e a execução (traduzir visualmente uma abstração de outra pessoa) foi categorizada como de natureza pessoal, por estar atrelada a um sentimento que o trabalhador tem em relação ao seu trabalho. No entanto, a mesma situação configura-se como uma dificuldade com natureza na **tarefa** - isso porque não apenas entender tais limites, em si, é algo difícil, mas também a operacionalização da tarefa (seja ela de criação ou de execução) o é. Portanto, o processo de compreender o que o outro está idealizando e conseguir tornar isso real, física ou digitalmente (**concretizar abstrações**), foi mencionado como uma dificuldade/desafio (enfrentada atualmente ou no passado) por todos os participantes. Por exemplo, na entrevista de Simone, ela comenta que:

*A gente tenta entender o que está na tela mental da pessoa, mas tem casos que isso é praticamente impossível, não conseguimos ler pensamentos. Conversar bastante ajuda, a etapa de pesquisa também e quanto mais empatia, melhor. Mas nunca será 100% aquilo, apesar do esforço imenso que a gente faz pra captar a ideia. O cliente imagina detalhes que a gente não consegue saber que ele pensou. Até muitas vezes não faz o menor sentido do ponto de vista da usabilidade, então, mesmo que tenha alinhamento entre as ideias, a gente fica entre fazer o que é o certo, por conceito, ou atender a expectativa da pessoa. E aí tentamos negociar, explicar, convencer, que é outra dificuldade muitas vezes. (Simone)*

A entrevistada menciona, nesse sentido, a importância da sinceridade e da transparência com os clientes no delineamento dos projetos, com o objetivo de oferecer um parecer técnico do que, dentre as ideias discutidas, é viável de ser executado ou não “*porque além de reduzir a carga, a pressão pra gente, previne que o cliente fique frustrado com algo que não tinha como ser feito*” (Simone). Assim, ao encontro dessa etapa de **alinhamento de expectativas** com o cliente, citada no

trecho acima e entendida como uma dificuldade também por, Silvana, Clarice e Adriano, Simone ressalta que

*Tudo exige da gente, mas a parte mais sensível é quando você tá falando com as pessoas. É aquele momento que você vai ter para captar exatamente o que ela precisa, quais são as dores e necessidades delas. [...] Muitas vezes a gente traz uma solução pra pessoa, porque sabe que é aquilo que ela precisa, mas ela ainda não tá naquele nível de entender. Então ela tem que ser amadurecida, evoluir. Ou então o que a gente quer não é o que a pessoa precisa, e não dá pra se apegar nisso também. Tem que trazer de uma forma bem real. Não vou dizer assertiva porque é bem difícil. Principalmente em questões tecnológicas isso é bem difícil, as coisas estão em constante aprimoramento, e a gente nunca vai trazer uma coisa que vai ser 100% certa. Tudo precisa ser analisado e medido com o tempo. Trazer exatamente isso que a pessoa precisa pra algo palpável e transformar no produto é muito difícil. (Simone).*

Cabe ressaltar que nem sempre o alinhamento de expectativas em si compõe um cenário adverso, pois de acordo com Sofia “*muitas vezes isso não é uma dificuldade, mas uma facilidade, quando o cliente é aberto e confia no nosso trabalho, entende que somos experts*”. Esse tipo de contexto passa a ser problemático para o profissional à medida que o cliente ou solicitante assume uma postura inflexível com relação às possibilidades de execução (por exemplo, insiste em uma ideia cuja execução é inviável ou complexa demais para ser desempenhada no período de tempo necessário), ou ainda não possui clareza de suas necessidades, tornando-se incapaz de comunicar com assertividade o que espera da entrega. Nesses casos, segundo Sofia, “*é praticamente um tiro no escuro, você não faz a menor ideia se o que você interpretou da conversa realmente fará sentido ou não no fim das contas, mas algo precisa ser feito*”.

Ao encontro disso, Silvana relatou uma experiência em que ela lidou com o **alinhamento de expectativas** assumindo uma postura empática e resiliente frente à insatisfação do cliente. A partir da conversa, foi necessário realizar alterações no formato das entregas e só então conseguiu a aprovação do solicitante:

*No começo do ano eu tive um cliente que tava um pouco frustrado com o nosso fluxo de trabalho. Eu não sei se ele era desenvolvedor ou engenheiro, mas pra ele era tudo muito objetivo. A gente trabalha mais com pesquisa, estudo, vamos pensar, leva um pouco mais de tempo. Um processo. E ele não entendia isso. Era frustrante pra ele porque ele sentia que não ia chegar a lugar nenhum. E quanto mais a gente ia tentar conversar com ele, pior era. Eu tive que parar, sentar, ter essa empatia e me colocar no lugar dele pra entender o que ele tava pensando e o que ele tava querendo enxergar. O que ele queria ver de resultado. Só consegui obter o sucesso de conquistar ele novamente a partir do momento que eu consegui entender sob a ótica dele. Ele não queria essa subjetividade. Comecei a lidar com rabiscos e frames e entreguei mais coisas pra ele ver, não fiquei tanto no abstrato. E cada cliente é diferente, tem gente que gosta mais dessa parte de imersão e tem gente que só quer ver pronto. Essa é uma parte difícil, as pessoas são diferentes. Mas a gente também teve feedbacks super legais e positivos, de clientes que ficaram super felizes com o resultado. Às vezes a pessoa queria uma coisa e a gente acabava descobrindo que o que ele queria não fazia sentido para os usuários; então a gente ofereceu algo novo e bem diferente e ele acabou ficando super satisfeito (Silvana).*

Atrelada à situação descrita acima, outra dificuldade verificada nas entrevistas reside em **dimensionar a complexidade** do projeto. Isso porque é comum, especialmente no *design* digital, que as pautas que foram estipuladas no planejamento do projeto necessitem sofrer alterações à medida que são executadas. Sabrina argumenta que “*é complicado porque você tá fazendo de um jeito e de repente, pá, vê que o buraco é mais embaixo e precisa alterar diversas coisas no projeto para que dê certo*”. A participante faz uma analogia: “[...] *a gente trabalha com design digital, então é tudo arquivo. Mas se fosse na mão, seria como encher todo o canto dessa sala com papéis amassados daquelas ideias que não deram certo*”. A vivência relatada por Silvana ilustra um caso em que a complexidade do projeto aumentou durante seu processo de execução. Isso aconteceu em decorrência da descoberta de informações

que não haviam sido mencionadas nas etapas iniciais, com base nas quais o cronograma de trabalho é estabelecido:

*[...] esse produto teve um processo um pouco mais longo que o normal. Eu entrei e não teve uma etapa de pesquisa, já estava na etapa de arquitetura de informação. Durante os processos a gente foi descobrindo muita coisa nova, regra de processos, regra de produtos, coisas que tinha que se adequar; então demorou um pouco mais de tempo que o normal pra chegar na versão final. É um produto que foi desenvolvido para um cliente do cliente. Só esse cliente do cliente, ele tem 150 mil colaboradores. Dessa parcela, penso que 50% vai usar esse produto. Então 75 mil pessoas com muitos perfis diferentes. Fábrica, supermercado, administrativo, loja. Então tem essa problemática do público ser muito diferente. A gente fez 3 rodadas de teste de usabilidade para poder passar em todos esses perfis de pessoas. Toda essa descoberta demorou. É um produto muito complexo mesmo. (Silvana).*

Situações similares foram mencionadas por todas as participantes da Safira. No entanto, as consequências dos problemas de dimensionamento dos projetos apareceram nas falas de Silvana, Sofia, Clarice e Adriano; e relacionam-se, novamente, à alteração da estimativa do prazo de entrega e à necessidade de restabelecer prioridades, sobretudo em situações nas quais o profissional está envolvido em mais de um projeto. Do contrário, quando um projeto envolve mais de uma pessoa e passa por alterações de planejamento, a redistribuição de tarefas também precisa ser feita. Adriano ressalta que “*é aí que a gente precisa ser criativo. Precisa explorar as possibilidades, ser inteligente, encontrar uma nova solução em algum lugar do projeto para fazer funcionar*”.

Seguindo-se o modelo apresentado no subtópico sobre os desafios de natureza pessoal e interpessoal, o Quadro 5 traz um apanhado geral das dificuldades de natureza da tarefa (ou seja, do trabalho do *designer* em si), acompanhadas de exemplos e da frequência com que foram identificadas.

Quadro 5 - Dificuldades com natureza na tarefa

| <b>Tópico</b>                      | <b>Exemplo</b>  | <b>Frequência</b>                   |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>Concretização de abstrações</b> | Processo de compreender o que o outro está idealizando e conseguir tornar isso real, física ou digitalmente                                       | Simone, Silvana, Sabrina e Carolina |
| <b>Alinhamento de expectativas</b> | Compreender a expectativa do cliente e apresentar uma solução possível e executável que seja a mais assertiva possível diante da necessidade dele | Simone, Silvana, Clarice e Adriano  |
| <b>Dimensionamento</b>             | Avaliar o grau de complexidade do projeto e traçar um cronograma coerente com o tempo disponível  | Silvana, Sofia, Clarice e Adriano   |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### c) Da organização

Neste subtópico serão expostas as dificuldades no trabalho dos profissionais criativos que se relacionam a fatores organizacionais, seja em termos de cultura, políticas e práticas, estrutura física, liderança ou suficiência de recursos. Diferentemente dos outros dois tópicos já apresentados, baseados fundamentalmente na fala dos participantes por envolverem aspectos mais subjetivos, neste as informações provenientes dos registros de campo e da análise documental complementarão os conteúdos dos discursos dos participantes. Ainda, com o objetivo de facilitar o entendimento do leitor, a demonstração dos conteúdos referentes a cada organização será apresentada separadamente; mantendo a sequência: Safira, Cristal e Ametista.

#### Safira

Na Safira, a dificuldade verificada com maior frequência nas entrevistas diz respeito à **estrutura física**. Todas as participantes levantaram a limitação do espaço físico como um obstáculo à plena execução dos trabalhos. Reforçando-se o que foi descrito na seção 6.1.1, a organização está sediada numa sala comercial e é dividida em dois ambientes, sendo que um deles é destinado a reuniões e socialização e outro à operacionalização dos projetos.

Segundo Simone, os trabalhadores passam a maior parte do dia executando os projetos em frente aos computadores, portanto, no mesmo espaço. Ela relata que além de as baias serem muito próximas umas das outras, limitando a utilização recorrente de papéis para esboço de ideias, por exemplo, os barulhos do ambiente prejudicam a concentração durante

o processo criativo. O desenvolvimento dos projetos envolve diversas reuniões de alinhamento com os clientes, que são realizadas por meio de conferências online. As conversas simultâneas resultantes dessas reuniões ou até mesmo do diálogo informal entre os trabalhadores dificulta o foco daqueles que estão em etapas mais avançadas, como a de arquitetura dos projetos. Esse ponto vai ao encontro do que foi observado pela pesquisadora durante a coleta dos conteúdos, em que se verificou um espaço restrito fisicamente, quando comparado à quantidade de pessoas que o utilizam. O extrato da fala de Silvana ilustra esse tópico e introduz o próximo, referente à suficiência dos recursos:

*[...] o que é prejudicial lá na [Safira] é o espaço interno. Ele é um pouco pequeno pra gente. Quando precisa trabalhar ou discutir alguma coisa com alguém, aí tem outra pessoa em reunião, e só tem duas salas, isso atrapalha. Até quando precisa juntar as mesas, colocar uns papéis e fazer algo mais colaborativo, não tem o espaço disponível no momento. A internet também prejudica porque às vezes a gente tá trabalhando ali no flow e a internet cai e a gente não consegue fazer as coisas... eu acho que o que limita são aspectos mais físicos mesmo, que são mais notáveis. (Silvana).*

A internet é indispensável para o desempenho do trabalho dos *designers* gráficos, uma vez que grande parte das atividades que compõem as pautas envolvem buscas de referências online (sobretudo quando há necessidade de ampliar o repertório durante o processo criativo), conferência com clientes e a própria utilização dos programas computacionais para o desenvolvimento gráfico. Assim, a conexão instável à internet constitui um problema por prejudicar o fluxo de trabalho e “*comer ainda mais o nosso tempo, que já é apertado*” (Sabrina), tal como foi apresentado nos tópicos anteriores. No entanto, no que se refere à suficiência de recursos, a internet foi o único ponto de dificuldade apresentado. Pela fala das entrevistadas, pode-se constatar que, por parte da organização, há uma preocupação em oferecer toda a instrumentalização necessária para a execução dos projetos (esse ponto será mais bem detalhado no capítulo 7).

A cultura da organização também foi indicada como um fator que *contribui para a superação das adversidades* por Simone, Sabrina e Sofia. As participantes valorizam o incentivo da organização às relações interpessoais e mencionam que todos os trabalhadores formaram um

vínculo de amizade para além do ambiente organizacional; sendo que, muitas vezes, acabam passando mais tempo e compartilhando mais vivências com os colegas do que com a própria família. Esse aspecto foi verificado na análise do site institucional e das redes sociais da organização, nos quais foram postadas fotos do dia a dia de trabalho que retratam vários momentos de integração. Durante as observações de campo, o relacionamento positivo entre os trabalhadores também foi algo verificado. Além do clima descontraído e amigável, o contato físico entre as pessoas (como abraços e toques de mãos) foi recorrente. Segundo Simone,

*Já é uma amizade, a gente comenta coisas da vida, a gente pede ajuda, conselhos, coisas da vida mesmo. Faz bastante diferença ter essa parte social no trabalho porque alivia o fato de eu ser mais reservada em casa. Eu nunca fui disso na vida, sempre fui muito do tato, de estar presente e falar pra c\*\*\*\*\*. Ter isso no trabalho equilibra minha vida. (Simone).*

A Safira tem algumas iniciativas para estimular a criatividade e contribuir para a superação das adversidades do dia a dia, que envolvem tanto atividades físicas, de relaxamento e meditação, quanto de capacitação e aumento de repertório, conforme trazem Silvana:

*Uma coisa que eu gosto muito na [Safira] é o ioga. A gente faz toda quarta feira. Quando eu tô muito estressada é bem legal. Eu sempre puxo o pessoal pra gente fazer e é tão bom! Eu queria poder fazer mais vezes por semana, porque faz muito bem. A gente puxa as cadeiras, coloca os tapetinhos, coloca uma música, é bem bom. Esses diferenciais da empresa também ajudam muito a reduzir o estresse. (Silvana).*

E Sabrina:

*A gente tem feito trabalhos pra co-criação entre a galera. Também tem um movimento que consiste em trazer um assunto ali pra ensinar pra galera, ensinar pra galera, de coisas novas que você aprendeu ou um projeto que você fez. Tem uma regra pro auxílio capacitação que tudo que a gente fizer com esse auxílio a gente traz alguma coisa pra empresa. Um texto, um talk, algo pra aumentar a bagagem pra galera e conseqüentemente a*

*criatividade, você tem mais fôlego pra criar.*  
(Sabrina).

Porém, do ponto de vista da participante Silvana, do ponto de vista de **políticas e práticas de gestão de pessoas**, algumas iniciativas e incentivos oferecidos pela organização exercem o efeito contrário do esperado. Isso porque a remuneração oferecida fica abaixo da média do mercado e do que a participante considera justo para as funções exercidas. Logo, constitui um ponto de adversidade por influenciar diretamente a motivação desta para continuar desempenhando um bom trabalho:

*Tem umas questões de incentivo que a gente recebe, mas eu vejo isso como um tapa buraco de um problema maior [...] Às vezes tem projetos de escopo fechado que dão preju [prejuízo] também e a gente acaba fazendo uma coisa que não é tão legal, e ainda tem essa questão financeira. Isso influencia muito na nossa perspectiva a longo prazo aqui. Eu tenho batido bastante nessa tecla para melhorar as coisas aqui.* (Silvana).

A participante destaca, também, que o fator financeiro é um impedimento para o próprio crescimento profissional. Ela relata ter vontade de cursar uma pós-graduação e fazer viagens para conhecer como outras organizações executam o mesmo trabalho, mas que fica impossibilitada por não conseguir bancar os custos envolvidos nisso; o que também pode ser interpretado como um fator adverso de ordem organizacional. Este e os demais pontos abordados nesse subtópico encontram-se resumidos no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Dificuldade de natureza organizacional na Safira

| <b>Tópico</b>                     | <b>Exemplo</b>  | <b>Frequência</b>                      |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Estrutura física</b>           | Espaço físico limitado prejudica a concentração devido às conversas simultâneas e inviabiliza estratégias de desenvolvimento do processo criativo | Simone,<br>Silvana.<br>Sabrina e Sofia |
| <b>Suficiência de recursos</b>    | Instabilidade da internet interfere na velocidade da execução dos projetos, podendo atrasar as pautas   | Silvana e<br>Sabrina                   |
| <b>Políticas e práticas de GP</b> | Remuneração abaixo da média do mercado e incompatível com as funções exercidas  | Silvana                                |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com a finalização da apresentação das dificuldades de natureza organizacional na Safira, dar-se-á sequência à seção com a exposição desses aspectos na Organização Cristal.

## **Cristal**

Na Cristal, uma das principais características organizacionais percebidas pelas participantes do estudo como adversidade foi o excesso de troca de opiniões (**intromissão**) entre as áreas. Segundo ambas as entrevistadas, a comunicação entre os setores é bastante estimulada, tanto que *“o próprio ambiente favorece isso, é tudo aberto, pra eu conversar com alguém de outra área é só levantar a cabeça e chamar pela pessoa”* (Clarice). Ela complementa o relato destacando que, inicialmente, os ambientes integrados não tinham o objetivo de estimular a comunicação, mas que isso aconteceu naturalmente:

*Uma coisa que eu vejo que as pessoas que vêm de fora e quando vêm pra cá acham legal é que não tem divisórias, então as áreas são todas misturadas. Uma área tá do lado da outra e não tem nada físico dividindo, o que eu acho que torna essa conversa e essas trocas muito mais ricas. Foi algo que aconteceu sem a gente pensar muito, mas que funcionou e para uma coisa boa. Antes a gente tinha 3 sedes, uma só pra criação, comunicação e coisas criativas, uma bem administrativa, outra que via franquias e tal, e eu nem sabia quem trabalhava na empresa ou não. Tem uns 3 anos que a gente mudou pra essa sede agora e aí essa mudança que eu vejo de abrir, integrar mais os ares, fez muita diferença, sabe? (Clarice).*

A interatividade entre as pessoas também foi observada durante a ida a campo, em que se verificou o diálogo constante entre os trabalhadores no ambiente e a troca de informações de maneira natural e não-hierarquizada.

Em certa medida, tal fluidez de comunicação entre os setores pode ser positiva para o desempenho do trabalho, como ressalta Carolina:

*Eu vejo coisas que eu nunca imaginei ver, que é designers falando de custo do produto, interessados em saber se vai encarecer, se é estratégico fazer, todos sabem mais ou menos o que o mercado quer, as quantidades que devem ser feitas. É importante ter alinhamento também, por*

*exemplo, se a curadoria tá apostando muito num produto, o design precisa saber para ele entender que, tipo, aquele produto tem que atingir o maior número de pessoas possíveis. O que eu tenho pensado muito esses dias é: até que ponto é bom equipes criativas entrarem tanto em áreas de planejamento, se isso não limita um pouco e até onde a gente pode ir, sabe? Para não barrar a criatividade, sabe? Não virar uma coisa tão engessada assim. (Carolina).*

No entanto, a participante entende que existem duas dificuldades decorrentes disso. A primeira relaciona-se à concentração, devido à **interrupção do fluxo de trabalho**:

*Hoje em dia pra mim é quase impossível criar porque com um cargo de gestão as pessoas vêm muito falar comigo. Então essa interrupção atrapalha. Eu acho que ser interrompida muitas vezes ou fazer trabalhos muito quebrados, que não dão uma unidade no que você tá fazendo... e é uma coisa que a gente tenta passar muito pro cliente, deixar o máximo de tempo possível numa linearidade e não um multitrabalho. (Carolina).*

E a segunda refere-se à **intromissão** entre setores. Clarice explica que quando as pessoas de um setor têm abertura para falar com outro e conhecem superficialmente suas decisões e processos, sentem a liberdade de opinar e fazer exigências que podem bloquear a criatividade do *designer*. Apresentam restrições geralmente relacionadas à redução de custos do produto final, à aceitabilidade desse pelo mercado e aos materiais a serem utilizados na confecção dos produtos - o que envolve os setores curadoria, de logística e de vendas, por exemplo. A falta de receptividade a opiniões de *designers* por outras áreas, nessa direção, foi outra questão apontada como dificuldade por Carolina. A entrevistada relata que, pelo trabalho do *designer* envolver ideias e processo criativo, é mais natural que as pessoas se sintam capacitadas para palpitar. Já na contramão, o mesmo não ocorre, pois pressupõe-se que para opinar sobre outro setor (vendas, por exemplo), é necessário possuir credibilidade e experiência no assunto - uma forma de censura que, quando recorrente, pode ser deletéria à criatividade. O trecho a seguir exemplifica a situação:

*Eu acho que existe uma pequena barreira em relação a área de vendas que é muito engessada. Pra mim hoje em dia é minha maior dificuldade.*

*Precisaria eles terem um pouco mais de empatia com o meu trabalho e não acharem que, tipo, o fato de eu entender alguma coisa de vendas ou estar curiosa em relação ao que tá acontecendo na ponta e tal não ser uma invasão. O que eu sinto é que, assim, de áreas criativas de uma maneira geral, todo mundo sempre tem uma opinião pra dar. E não vai ter problema porque as opiniões na maioria das vezes vão ser bem ricas. Então a gente vai ter trocas com outros setores e é fácil as pessoas darem ideias em setores relacionados a criatividade. E quando é ao contrário, tipo, ah, eu vou dar uma ideia pra alguma coisa relacionada a vendas, por exemplo, não é muito bem-vindo. É mais um conservadorismo do processo em si. Uma visão mais conservadora de que pra dar opinião aqui você tem que trabalhar aqui, tem que saber o que tá falando. É um medo de estar invadindo o espaço mas ao mesmo tempo eles fazerem isso com os outros está tudo bem. (Carolina).*

O excesso de interatividade também pode ser um obstáculo ao desempenho do profissional criativo quando há **sobrecarga de informações**. De acordo com Clarice, a preocupação em acompanhar e compreender todos os estímulos oferecidos pelo ambiente dificulta o fluxo de trabalho, repercutindo no tempo de execução das tarefas. Ela relata que

*É uma coisa que tá acontecendo comigo, tipo, eu ficar muito preocupada em entender o que está acontecendo, siglas do que estão falando, que é bem área administrativa, e até que ponto eu ficar preocupada com isso me faz tirar um tempo precioso que eu deveria estar pensando em ideias, soluções, tipo, coisas sendo colocadas em prática. Foi um questionamento que eu tava e ainda tô bem, bem, bem intensa nele. Porque eu não tenho uma resposta, eu cheguei num momento em que conhecer todas essas coisas é legal, rico, só que até que ponto isso tá barrando muito as coisas que eu faço, o que eu tô fazendo? (Clarice).*

Mas em linhas gerais, a cultura organizacional da Cristal é entendida como favorável à criatividade e à superação de adversidades pelas participantes da pesquisa, especialmente pelo fato de ambas as

entrevistadas já terem passado por experiências diferentes em outras organizações e, ao estabelecerem um comparativo, percebem-se como privilegiadas. Esse fato corrobora a **relativização** da percepção das adversidades, já mencionada no tópico sobre desafios de natureza pessoal e interpessoal. Também será mais detalhado na seção 6.3, que abordará aspectos organizacionais favoráveis à criatividade.

As dificuldades descritas pelas participantes nessa subseção serão sumarizadas no quadro a seguir.

Quadro 7 - Dificuldades de natureza organizacional na Cristal

| <b>Tópico</b>                           | <b>Exemplo</b>  | <b>Frequência</b>  |
|---|---|--------------------|
| <b>Intromissão</b>                      | Excesso de opiniões ou palpites vindos de outras áreas da organização a respeito de como o trabalho criativo deve ser executado                                       | Clarice e Carolina |
| <b>Interrupção do fluxo de trabalho</b> | Interações de outras pessoas com o profissional criativo em momentos nos quais concentração é necessária para a linearidade do trabalho                               | Carolina           |
| <b>Sobrecarga de informações</b>        | Preocupação em acompanhar e compreender todos os estímulos oferecidos pelo ambiente, dificultando o fluxo de trabalho por repercutir no tempo de execução das tarefas | Clarice            |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Uma vez sintetizadas as dificuldades características da Cristal, o próximo subtópico apresentará os resultados constatados a partir do estudo da Ametista.

## **Ametista**

Na Ametista, que possui uma estrutura organizacional não-tradicional, não contando com uma sede fixa ou com um quadro de colaboradores efetivamente contratados, as dificuldades em relação aos aspectos organizacionais mostraram-se diluídas. Em partes porque esse modelo, de acordo com Adriano, já foi delineado com o propósito de simplificar o trabalho e reduzir o máximo possível os obstáculos burocráticos no desempenho do trabalho. O participante explica que

*A gente tem uma rede, tem redatores, ilustradores, designers gráficos, designers de web, de produto, alguns são sócios do negócio. Aí os projetos entram num canal e são distribuídos na montagem da equipe que as pessoas fazem o trabalho. Às*

*vezes num coworking, às vezes em casa, fazendo reunião por Skype, e o sistema está funcionando muito bem. Eu estou gostando. Já vinha trabalhando bastante em rede. O escritório tinha umas 6 pessoas, mas na rede tinha umas 16. Depois com essa crise diminuiu pela metade essa rede de pessoas e foi quando a gente implementou esse modelo.*

Dessa maneira, a partir da entrevista com o participante e da análise das mídias da Ametista, não foi possível constatar desafios de natureza organizacional na realização do trabalho do profissional. O fato de ele mesmo, Adriano, ser um dos sócios da organização, e tê-la estruturado conforme sua concepção do que seria ideal, pode ter contribuído para que nenhuma adversidade ou limitação fosse percebida aqui. No entanto, a organização foi a única a demonstrar dificuldades relacionadas ao contexto. O próximo tópico trará mais detalhes a esse respeito

#### **d) Do contexto**

A subcategoria que envolve os desafios com natureza do contexto busca agrupar situações que envolvem questões externas às organizações, como o mercado e o contexto econômico e/ou político nas quais estão inseridas. Contudo, a partir das entrevistas que integram a presente pesquisa, desafios de tal natureza emergiram em apenas em uma das entrevistas, a de Adriano.

Possivelmente por ser o único dos participantes que também é um dos sócios da organização e por ter mais tempo de carreira, Adriano vivenciou com maior sensibilidade os desafios advindos do contexto. O maior deles, segundo o entrevistado, foi a **crise econômica** que envolveu o país no ano de 2015. Diante de uma adversidade que ameaçava a continuidade do negócio, Adriano se viu sem alternativas senão mudar radicalmente a estrutura e o funcionamento da organização, conforme mencionado nas seções anteriores (6.1 e 6.1.4). O trecho de entrevista a seguir será apresentado intuito de proporcionar um esclarecimento maior do que, de fato, foi essa situação, conforme a perspectiva de Adriano.

*[...] a gente foi obrigado a se virar. Os números de design e arquitetura foram baixando, a gente teve um baque muito grande nessa área. E aí, um empresário que tem uma empresa acredita que vai ser pro resto da vida e não é, as coisas mudam. Em*

2011 comecei a sentir, mas em 2015 foi que o mercado parou. Quando eu tinha vários funcionários e eu via os números baixarem, eu demitia um, demitia outro, até que ficou na empresa só os 4 sócios, de um total de 12. No começo eu tinha muito receio, mas hoje eu vejo como foi bom, porque o pior problema é que quando você tá numa empresa com estrutura normal, você espera os trabalhos virem. Você não cria dentro de você a coisa do 'hunter' [caçador]. Quando você vai pra sua casa e trabalha em rede, não precisa de tantos projetos. Então o impacto positivo já veio, eu selecionava os projetos que eu gostaria de fazer e com as empresas que eu vejo que tem um projeto que se alinham com meus ideais de vida. Eu não vou fazer aquilo só pra ganhar dinheiro. Não tá me faltando dinheiro agora, eu não preciso mais ser empresário, pagar décimo terceiro, férias. O problema do empresário no nosso ramo é que junta dinheiro o ano inteiro, chega no final do ano praticamente você gasta tudo porque tem que pagar salário, décimo terceiro, férias, e dá uns três meses sem trabalho porque o mercado para dezembro, janeiro, fevereiro, só começa a voltar em março. Você trabalha nove e tem que pagar por treze meses. Então se o fluxo não tiver indo muito bem, você entra no negativo. Com essa mudança forçada, que ao mesmo tempo foi planejada porque foi se estruturando, o impacto foi menos trabalho, só que trabalhos com mais valor e que a gente pode escolher. Agora tem gente que me liga e agora eu nem posso pegar. Esse processo tem a ver com resiliência porque eu cansei um pouco da área do design. Eu gosto do termo do design. Que design vem de designar, do latim. Designo. Em que você atribui valor ou significado a uma determinada coisa. Você pode pegar uma xícara e desenhar ela diferente, você está dando uma nova designação para aquela mesma xícara. Pode ser uma forma de pegar ela diferente, ou de ver ela diferente. E a crise, que na verdade foi uma bolha que explodiu, me fez ver os negócios de maneira diferente. Muitas pessoas ganharam muito dinheiro com isso, muitas pessoas perceberam ali em 2011 que a gente vivia num

*mundo surreal, que a gente podia comprar muito. Era um mundo surreal, não era equilibrado. Na verdade, você tem que baixar o consumo, baixar o volume de trabalho, para ter uma sociedade mais equilibrada. Eu já acreditava naquela teoria. (Adriano).*

Diante do apresentado, verifica-se que o comportamento resiliente de Adriano permitiu que a reformulação na estrutura do negócio (o que, inclusive, implicou em testar um modelo cujo funcionamento era desconhecido até então, similar a uma aposta) prevenisse sua falência. Não obstante, a avaliação feita pelo entrevistado posteriormente é que a mudança trouxe benefícios em sua relação com o trabalho, no significado atribuído a ele, e na sua qualidade de vida; extrapolando, desse modo, a pura sobrevivência da organização.

Nas demais entrevistas, nenhuma situação envolvendo fatores externos à organização foi compreendida como adversa para o trabalho de profissionais criativos pelas participantes da pesquisa. Nenhuma das entrevistadas foi demitida ou teve que lidar com grandes alterações no trabalho durante os períodos turbulentos do cenário político-econômico brasileiro. Cabe reforçar aqui que este estudo possui caráter qualitativo e inviabiliza qualquer tipo de generalização, já que busca compreender em profundidade as situações específicas que foram estudadas. A constatação de que as entrevistadas não sentiram diretamente os efeitos das crises ou da instabilidade do mercado, portanto, não pode ser entendida como uma realidade geral dos profissionais criativos.

Além disso, o relato de Sofia, que será apresentado na sequência, chama a atenção para um possível viés do estudo referente à posição hierárquica e/ou cargo ocupado pelas trabalhadoras nas respectivas organizações. Com exceção de Adriano, na época das crises descritas na fundamentação teórica desta dissertação, nenhuma das entrevistadas atuava em cargos estratégicos, mas sim com atividades operacionais, envolvendo execução de projetos e produtos conforme a demanda apresentada pela organização. É possível, portanto, que pessoas que ocupem cargos mais altos hierarquicamente ou que possuam contato mais direto com o mercado e o cenário de crise “amorteçam” os impactos para seus subordinados, no sentido de não transparecerem e/ou omitirem deles as reais dificuldades enfrentadas. O objetivo, com esse comportamento, seria o de manter o fluxo normal de trabalho mesmo diante das instabilidades. Dessa forma, as decisões estratégicas, muitas vezes, são tomadas sem o envolvimento dos trabalhadores e repassadas a eles em tom de diretriz, conforme ilustra a fala de Sofia:

*Eu lembro que teve, sim, essa crise e que o pessoal no geral se queixava muito, até no Facebook mesmo era um caos e tal, foi meio que na época do pula catraca, né? Mas nunca fez diferença pra mim, bem na verdade. Eu continuava fazendo o que me pediam pra fazer, nunca chegou a faltar trabalho nem nada. Nem medo de demissão eu tive, isso não rolou aqui na [Safira]. Tem também o lance que, dependendo do projeto que você pega, ele demora meses. É normal a gente ter fila de espera até pra executar tudo, porque é difícil dar conta. Então, sei lá, pode ser que as meninas tenham sentido mais isso porque elas que distribuem as pautas entre a gente. (Sofia).*

Esse possível viés de pesquisa será retomado no capítulo 7, da análise e discussão dos resultados. Por ora, será apresentada abaixo o quadro que sumariza a dificuldade vivenciada pela Ametista em relação ao contexto.

Quadro 8 - Dificuldades relacionadas ao contexto

| <b>Tópico</b>          | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b> |
|------------------------|--|-------------------|
| <b>Crise econômica</b> | Condições econômicas do país geram escassez de demanda e faturamento a muitas organizações | Adriano           |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Até aqui foram apresentadas, de forma categorizada, as situações relacionadas ao trabalho e às organizações que demandaram resiliência dos profissionais entrevistados. O quadro abaixo foi elaborado com o objetivo de reunir e tornar mais visuais ao leitor os principais pontos abordados nesta seção.

Quadro 9 - Resumo dos desafios percebidos no contexto do trabalho e suas respectivas naturezas

| <b>Natureza</b>                 | <b>Tópicos</b>               | <b>Frequência</b>                           |
|---------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Pessoais e interpessoais</b> | Ritmo de trabalho individual | Silvana, Simone, Sabrina, Carolina, Clarice |
|                                 | Auto cobrança                | Todos os entrevistados                      |
|                                 | Detalhismo                   | Silvana, Sofia, Carolina, Clarice e Adriano |
|                                 | Identificação/apelo          | Simone, Silvana, Sabrina e Carolina         |
|                                 | Maturidade                   | Silvana e Sofia                             |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       | Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho | Clarice e Adriano                          |
|                       | Percepção relativa das dificuldades      | Clarice e Adriano                          |
|                       | Relacionamento com clientes              | Simone, Silvana, Sabrina, Sofia e Carolina |
|                       | Conflitos com colegas de trabalho        | Silvana                                    |
| <b>Da tarefa</b>      | Concretizar abstrações                   | Simone, Silvana, Sabrina e Carolina        |
|                       | Alinhamento de expectativas              | Simone, Silvana, Clarice e Adriano         |
|                       | Dimensionamento                          | Silvana, Sofia, Clarice e Adriano          |
| <b>Da organização</b> | Estrutura física                         | Simone, Silvana, Sabrina e Sofia           |
|                       | Suficiência de recursos                  | Silvana e Sabrina                          |
|                       | Políticas e práticas de GP               | Silvana                                    |
|                       | Intromissão                              | Clarice e Carolina                         |
|                       | Interrupção do fluxo de trabalho         | Carolina                                   |
|                       | Sobrecarga de informações                | Clarice                                    |
| <b>Do contexto</b>    | Crise econômica                          | Adriano                                    |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Dando-se continuidade à apresentação dos resultados da pesquisa, nas próximas páginas serão explorados os conteúdos referentes às situações que demandaram a utilização da capacidade criativa no contexto de trabalho. Para facilitar o posterior entendimento sobre as interfaces, a que o estudo se propõe, a sequência lógica adotada na exposição dos resultados referentes à criatividade será a mesma já utilizada nesse a respeito da resiliência.

### 6.3 UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE CRIATIVA NO TRABALHO: O QUE FAZ A FANTÁSTICA FÁBRICA DE IDEIAS FUNCIONAR?

Com o propósito de atender ao segundo objetivo específico estabelecido para a pesquisa, nessa seção serão apresentadas as situações em que a utilização da capacidade criativa dos entrevistados foi verificada. A categorização desses conteúdos foi feita a partir da concepção de criatividade de Amabile (1995) (já descrita em detalhes na subseção 4.5.4), que a entende como uma qualidade de ideias que: a) é validada pelo julgamento social como criativa e b) explora características

da pessoa, fatores situacionais e a interação entre eles. Portanto, as situações diante das quais os participantes relataram ter utilizado ideias e/ou soluções que atendem aos quesitos **a** e **b** da definição adotada serão expostas nos parágrafos que seguem. Para tornar a apresentação mais didática, tal como na seção anterior, os tópicos serão divididos conforme estejam relacionados a aspectos **pessoais/interpessoais**, da  **tarefa**, da **organização** e do **contexto**; na respectiva ordem.

#### **a) Criatividade relacionada a aspectos pessoais e/ou interpessoais**

Uma das situações em que a capacidade criativa foi demonstrada de forma mais evidente por todos os entrevistados relaciona-se à **identidade profissional**. Conforme mencionado na seção 4.3.1, as ICs são caracterizadas como organizações nas quais a natureza dos insumos de trabalho são os indivíduos criativos (Hartley, 2005). Desta maneira, para pessoas que exercem uma profissão na qual a criatividade é imprescindível, estimular e desenvolver constantemente essa capacidade mostrou-se questão fundamental para o próprio reconhecimento como *designer*. O fragmento da fala de Clarice ilustra esse ponto:

*Criatividade é prática. Não é algo que você nasce. Você tem que sempre estar atento para não perder isso, especialmente se você é designer. Se eu tenho uma rotina muito de hábitos, parece que eu estou perdendo alguma coisa de mim. Aí eu volto e penso: por que eu estou fazendo isso? Eu preciso disso, é quem eu sou. Ou seja, você tem que manter uma coisa configurada na cabeça pra ser instigador, questionador, quase ser o seu próprio chefe. Sempre balizando as coisas por você mesmo, ter pensamento crítico sobre o que tá fazendo, e isso te faz profissional (Clarice).*

As maneiras de estimular a criatividade a fim de manter a identidade profissional variaram entre os entrevistados, visto que cada um relatou uma forma original de trabalhar a situação. Simone, por exemplo, opta por “*buscar materiais sobre assuntos completamente alheios ao que está acostumada*” e explica que

*[...] o que eu sinto que me faz muito criativa é justamente quando eu saio e vou buscar referências, sabe? Que aí começo a ter os insights das ideias, como fazer para criar os produtos. Essa parte de buscar referências e conceitualizar o trabalho. Depois, claro, eu começo a desenhar e*

*também tem uma parte muito legal, porque um desenho vai te levando pra um outro caminho. (Simone).*

Já Clarice tem optado por realizar palavras-cruzadas e quebra-cabeças como alternativas para “*estimular a mente a pensar em respostas e soluções, ter mais agilidade no raciocínio, conseguir sair da caixinha que você vive no dia a dia e evoluir profissionalmente sem gastar muito dinheiro para isso*”. De modo ainda diferente, Adriano prefere utilizar o surf e o zen-budismo para manter a veia criativa em atividade. Ele coloca da seguinte maneira:

*Eu me considero muito criativo, não tem a ver com vaidade, eu me considero mesmo. Eu tenho facilidade de abstração e consegui isso no mundo real. Se eu for desenhar, eu vou desenhar mil vezes a técnica, até que fique perfeito. Depois eu vou saber dois a três passos que vão caracterizar aquilo, e então eu posso abstrair. Eu sou geômetra, eu vejo as formas nas coisas. Consigo ver, desenhar tudo o que eu vou fazer. O surf e o contato com a natureza, o zen budismo, me ajudam muito nessa abstração. Os esportes que eu pratico e a contemplação da natureza me trouxeram um treinamento mental muito legal. Equilíbrio, ritmo, profundidade, composição, eixos... depois, quando eu fui fazer fotografia e filme, saiu tudo natural. Eu sei enquadrar, combinar, porque eu sinto isso. Eu vivo essas experiências (Adriano).*

Apesar de, em linhas gerais, as atividades de desenvolvimento criativo serem distintas entre os participantes, a busca por **interdisciplinaridade** ao realizá-las foi verificada como ponto comum entre Simone, Sofia, Carolina e Adriano. Ou seja, não se limitar a atividades que estão relacionadas ao que se faz operacionalmente como *designer* (como desenhar), mas procurar conhecimentos de outras áreas de saber e diferentes estímulos físicos ou cognitivos para continuar identificando-se como profissional por meio da criatividade foi algo nitidamente verificado. A esse respeito, Simone relata:

*Eu preciso sempre buscar conteúdos paralelos e ultimamente tem sido sobre neurociências, inteligência emocional. Tô pegando bastante nessa parte comportamental, de entender como a mente do ser humano se comporta, para trazer para o dia*

*a dia de trabalho. Buscando trabalhos multidisciplinares para agregar nessa área. Abre uma perspectiva bem diferente do ser humano. É bem importante isso de você se conhecer, conhecer o seu comportamental e conseguir controlar certas coisas, pra influenciar na forma que suas informações fluem. E a partir do momento que você entende isso, fica mais fácil de você captar o feeling dos usuários, seus sentimentos, ser criativo. (Simone).*

Outra situação de natureza pessoal identificada no conteúdo das entrevistas refere-se à interpretação das adversidades vivenciadas por cada participante no trabalho. Na seção anterior, foram exemplificadas algumas situações consideradas como dificuldades nesse contexto, diante das quais foi necessária a utilização da capacidade de ser resiliente. Observou-se, porém, que o significado atribuído a algumas delas envolveu o que, conforme os critérios apresentados no início desta seção, pode ser considerado como ideia e/ou solução criativa. Isso pode ser verificado nos conteúdos das entrevistas de Simone, Silvana, Sofia e Adriano. Na situação vivenciada por Sofia, em que lhe foi solicitado o desenvolvimento de um produto para uma empresa que ia contra os seus valores humanos, sobretudo como vegana, a participante relata ter utilizado a criatividade para que o significado dessa experiência fosse positivo e, de certa forma, contribuisse para o seu amadurecimento enquanto profissional. Em suas palavras:

*É bem provável que outra pessoa, no meu lugar, e talvez até eu mesma em outros momentos da vida, tivesse ficado muito abalada por isso por muito tempo. Então além de eu mudar o foco, de encarar como uma grande oportunidade de incrementar meu portfólio, eu também lidei como se fosse uma cortina se abrindo pra mim no palco, e aí eu poderia mostrar pras pessoas por meio da minha expressão, seja fala, seja arte, aquilo que eu vejo e acredito. Eu interpreto o que rolou como essa chance de mostrar pro mundo que é possível viver, agir de outra forma com o meio ambiente e os animais, e a galera achou genial também (Sofia).*

A validação da ideia como sendo criativa por outros indivíduos do contexto e a interação entre características pessoais e situacionais tornam a interpretação de Sofia sobre a situação vivenciada algo único e original.

O mesmo pode ser exemplificado com Adriano, quando experienciou sua primeira dívida financeira e, após quitá-la, associou ao fato uma conotação de “*fronteira*” em termos de comportamento e de entendimento a respeito de sua vida profissional. O participante explica que:

*Na época [a dívida] era de 30 mil e pra mim era muito dinheiro. No começo foi péssimo. Depois a gente estruturou de novo, cresceu de novo e quitou a dívida. Pra mim foi uma fronteira bem interessante, que eu passei a entender que eu era um empresário e um empresário não lida assim [...] Tem uma analogia no desenho que é clássica, você conserta o desenho a partir do traço errado. No desenho de observação você não usa borracha. Se você faz um traço errado, depois você sombreia, faz um traço mais forte aqui ou ali. E isso é maturidade, eu estou eternamente amadurecendo. Eu contava feliz para as pessoas sobre como a dívida tinha sido ótima para mim e todo mundo me achava maluco, é uma visão bem diferente, mas graças ao traço errado eu sou um desenho mais realista agora (Adriano)*

A necessidade de identificar-se como profissional criativo, por meio do desenvolvimento contínuo da criatividade e da busca de alternativas para tal, e os significados atribuídos às adversidades vivenciadas no trabalho se adequam ao tópico das situações de natureza pessoal. Associado a isso, no que se refere às situações de natureza interpessoal que demandam a utilização da capacidade criativa, o **relacionamento com clientes e/ou solicitantes** foi o tópico mais evidente nas entrevistas, tendo sido verificado nas falas de Simone, Silvana, Sabrina, Sofia, Carolina e Clarice. Desde o surgimento da demanda, seja por um cliente ou por outra área da organização que determina a necessidade da produção de algum produto, até a sua entrega final, a capacidade criativa dos entrevistados se mostrou fundamental para que a qualidade do projeto entregue fosse mantida sem que as expectativas de quem o solicitou fossem frustradas. Os trechos da fala de Simone exemplificam bem um contexto de inflexibilidade por parte dos clientes em relação ao que imaginavam para o projeto:

*No médico, ninguém fala: ai, passa o bisturi mais ali em cima. Mas em design todo mundo acha que conhece e que pode dar pitaco. A gente fala que os clientes acham que somos pastelarias, que fala*

*'monta assim' e assim e tá pronto. Ai faz, ai, quer trocar isso. Arruma, quer trocar aquilo. Arruma, tem que fazer diferente. Não é assim, nossa profissão desmistifica isso, não dá pra fazer o que o cliente quer. Tudo bem, o cliente manda a proposta de valor, como a gente chama, que é o que ele vai entregar pro usuário dele. Mas como o usuário vai usar, aí é com a gente. [...] Rola toda uma parte de convencimento para aquilo que a gente acha que danificaria muito o projeto e um equilíbrio com a vontade do cliente, porque ele gosta de ter a sensação de que está tendo controle do projeto (Simone).*

Diante disso, a solução criativa apresentada por Simone para que consiga conferir autonomia para o cliente, evitando frustrar suas expectativas, mas também prezar pela qualidade da entrega é a seguinte:

*Na hora de fazer uma entrega, não entrego uma coisa perfeita. As pessoas vão achar algo para comentar. O cliente tá pagando e ele quer ter esse feeling de que ele mandou. Então manda um defeito proposital, que ele vai ver e vai contribuir, e você vai poder ceder. A gente busca atender os pedidos de um jeito que não atrapalhe a qualidade do projeto (Simone).*

Mais um exemplo da utilização da criatividade para a manutenção de um bom relacionamento com o cliente já foi descrito na seção 6.2 desta dissertação. Lá foi inserido um trecho da fala de Sofia demonstrando uma situação na qual, diante do perfil mais pragmático e objetivo da pessoa que solicitava o projeto, a entrevistada usou da empatia para compreender que precisava inovar na forma como se relacionava com o cliente e como apresentava as entregas. Dessa forma, em vez de reportes verbais e abstratos, Sofia passou a entregar “*rabiscos e frames*” para proporcionar uma ideia mais objetiva do que estava acontecendo e obteve sucesso. Outro exemplo pode ser destacado da fala de Sabrina, que encontrou a amizade como solução criativa para contornar a insatisfação do cliente diante do seu trabalho, enquanto ainda atuava em outra organização. A participante relatou que:

*Já aconteceu de o resultado sair diferente do que o cliente esperava, por exemplo, e ele ficar insatisfeito, falar que estava uma b\*\*\*\*. Eu lembro muito bem quando aconteceu isso. E*

*pensei: se não posso vencer, vou juntar-me a ele. Aí comecei a criar uma relação mais próxima mesmo. E acabou que no fim ficamos amigos, porque tivemos que resolver juntos o problema (Sofia).*

Esses exemplos representam algumas situações que demandam a utilização da criatividade e cuja natureza está a nível pessoal ou interpessoal. O Quadro 10 a seguir procura sumarizar o que foi apresentado neste tópico.

Quadro 10 - Situações de natureza pessoal ou interpessoal que demandam a utilização da capacidade criativa

| <b>Natureza</b>     | <b>Tópico</b>                   | <b>Exemplo</b>  | <b>Frequência</b>                                   |
|---------------------|---------------------------------|---|---|
| <b>Pessoal</b>      | Identidade profissional         | Para pessoas que exercem uma profissão na qual a criatividade é imprescindível, estimular e desenvolver constantemente essa capacidade mostrou-se questão fundamental para o próprio reconhecimento como designer                 | Todos os entrevistados                              |
| <b>Pessoal</b>      | Busca por interdisciplinaridade | Não limitar-se a atividades que estão relacionadas ao que se faz operacionalmente como designer, mas procurar conhecimentos de outras áreas de saber e diferentes estímulos físicos ou cognitivos para desenvolver a criatividade | Simone, Sofia, Carolina e Adriano                   |
| <b>Pessoal</b>      | Atribuição de significados      | Atribuição de significados criativos (ressignificações) às adversidades vivenciadas com o objetivo de extrair aprendizados ou propósitos diante dessas situações  | Simone, Silvana, Sofia e Adriano                    |
| <b>Interpessoal</b> | Relacionamento com clientes     | Encontrar soluções criativas para as necessidades dos clientes, conferindo-lhes autonomia, evitando frustrar suas expectativas, mas também prezando pela qualidade da entrega e mantendo uma relação harmônica entre as partes.   | Simone, Silvana, Sabrina, Sofia, Carolina e Clarice |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Buscando-se manter a sequência lógica da apresentação dos resultados, o próximo tópico demonstrará quais das situações que demandam criatividade estão relacionadas às tarefas dos profissionais criativos.

## **b) Criatividade relacionada à tarefa**

A partir da categorização dos conteúdos coletados, três situações foram identificadas como relacionadas à tarefa nessa categoria. Elas referem-se ao **escopo** do projeto, ao **tempo** de execução e à **criação do projeto**.

Tal como apresentado na seção 6.2 sobre dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, projetos que possuem um **escopo** muito limitado exigem mais criatividade por parte dos profissionais. Isso ocorre tanto quando o cliente ou a outra área da empresa apresenta, junto à demanda, um conjunto de exigências em relação ao produto (material que deve ser utilizado, style guide, custo máximo, etc); quanto quando é necessário utilizar alguma teoria específica para garantir a qualidade do produto (no caso do UX design, por exemplo, existem estudos que indicam qual deve ser a disposição dos botões, dos textos e das imagens na tela para garantir que o usuário possua uma boa experiência). Em ambas as situações, verificou-se que os profissionais sentem-se, por um lado, limitados por ter que cumprir às regras e exigências requisitadas, mas, por outro, ainda mais estimulados a utilizarem a criatividade para sobrepor as limitações e entregar um resultado final satisfatório - tanto aos clientes quanto a eles mesmos enquanto profissionais.

Sabrina deixa isso claro quando argumenta que

*A gente nunca tem tudo isso de autonomia porque a gente tem um cliente, né? Aí, você pensa: autonomia é uma coisa falsa, no geral. Nos projetos, autonomia e decisões vêm muito mais pautadas em decisões de negócio, como eu te falei. Então, se for um cliente por hora, que paga por hora, é muito mais fácil você aplicar metodologias, testar coisas novas, é muito mais simples do que um projeto de escopo fechado para o qual já foi vendido um projeto para aquilo, e se surge outra coisa acaba não dando pra fazer. Vai muito disso também. Porque a nossa expertise, o trabalho criativo aqui, é justamente cruzar essa expertise de negócio com a experiência do usuário (Sabrina).*

Diante disso, soluções criativas para tal tipo de situação foram verificadas nos conteúdos de Simone, Sabrina, Sofia e Carolina. Todas elas apresentam elementos em comum, como a flexibilização de algum ponto do projeto no qual há brecha para a inovação. Carolina compartilha um exemplo no qual precisava desenvolver um produto para uma coleção a ser lançada pela Cristal com um escopo já definido em termos de paleta de cores, materiais, custo e expectativa do mercado. A solução encontrada por ela foi sugerir uma redução no tamanho do produto, diminuindo-o, para que fosse viável utilizar um material mais caro e agregar valor para o cliente final, sem alterar o custo total da produção.

Sofia traz, ainda, uma situação envolvendo o design gráfico. Nesse caso, o cliente não abria mão de nenhum dos elementos que ele gostaria que o usuário visualizasse na tela. No entanto, seguindo as diretrizes de usabilidade, o excesso de elementos traria um ar de poluição visual e acabaria por confundi-lo diante de tantos elementos. Após considerar que a remoção de alguns deles (que a entrevistada considerava desnecessários) não satisfaria o cliente, ela propôs o agrupamento de elementos similares e a divisão deles em três telas. Isso possibilitaria que cada tela tivesse um volume reduzido de informações e tornasse a experiência do usuário agradável, sem que fosse necessário excluir os itens que o cliente desejava. *“No fim, ele viu que desse jeito ficava bem mais clean e saiu achando o máximo a ideia, principalmente porque tinha tudo o que ele queria ali dentro, sem aquele fuzuê que era a ideia inicial dele”* (Sofia).

Em relação ao **tempo** de execução dos projetos, como mencionado na seção 6.2, verificou-se uma preocupação e, também, uma dificuldade muito grande por parte dos entrevistados com o cumprimento das pautas. Mas, especialmente nas entrevistadas vinculadas à Safira, observou-se a recorrência de soluções criativas nas situações em que a complexidade do projeto e o tempo disponível para a sua realização são incompatíveis.

Uma alternativa encontrada por Simone para atender ao prazo solicitado foi procurar por programas e automações que agilizem atividades mais operacionais que tomariam um intervalo considerável de tempo. Dessa forma, há uma margem maior para as etapas que envolvem pesquisa, coleta de informações e do próprio processo criativo e, depois de tudo definido, a execução é acelerada. Silvana, por sua vez, encontrou outra maneira de trabalhar a questão:

*Eu comecei a perceber que muitas vezes a gente tava se prendendo e perdendo um tempão pra fazer coisas que nem eram tão necessárias assim para a*

*qualidade do projeto, aí passei a inverter a ordem das coisas. Fazer primeiro o básico, o mais importante, bem feito. Sobrou tempo? Aí sim dá para partir para os detalhes, o que é mais acessório e não tão essencial. Tem aquela história do Pareto, de 80-20, que no design também vale. 80% do resultado vem de 20% do esforço. (Silvana).*

Ela busca, portanto, concentrar esforços nas partes fundamentais do trabalho para que tenha, em pouco tempo, resultados concretos para entregar. O tempo que sobra é destinado ao aperfeiçoamento do projeto e às funções complementares, além de proporcionar segurança para correções e eventuais validações com outros usuários.

Sabrina menciona uma situação em que o tempo de execução ficou reduzido em comparação à complexidade do projeto por uma falha na hora da venda. Essa falha gera, ainda, um impasse em relação à cultura e aos valores organizacionais. Diante da necessidade do cliente e do que havia sido acordado com a Safira na negociação, a participante da pesquisa decidiu simplificar o projeto tanto quanto possível, mas ainda assim entregar algo que atendessem ao que ele precisava quando procurou pelo serviço, como ilustra sua fala:

*Às vezes não se vendeu o escopo certo pro cliente e temos que fazer coisas mais simples porque não temos tempo. Tem vezes que a gente escuta “faça o mínimo”, sendo que um dos valores da empresa é resolver os problemas dos clientes. Estamos fazendo um produto de gamificação que o que venderam para o cara é só a metade das coisas que ele precisa. Só que a gente não quer deixar de fazer o projeto completo. Aí a gente acabou fazendo meio que por baixo dos panos, meio que empurrando pra ser feito, porque a diretriz era que não era pra fazer. Mas não tem como fazer só um pouco, a pessoa precisa do produto. Tem coisas de negócio que são decepcionantes para criação e mesmo assim a gente segue o baile (Sabrina).*

Ela relata que também teve que usar mais de sua criatividade do que normalmente teria usado, porque “é muito fácil você ir incrementando, acrescentando coisas. Mas quando precisa enxugar, simplificar, pra ainda assim ter um bom resultado, isso exige ideias de níveis completamente diferentes”.

As situações envolvendo o **escopo** e o **tempo** de execução, apresentadas acima, representam condições que demandam ideias criativas e que podem ocorrer eventualmente, mas não são necessariamente algo verificado em 100% dos projetos realizados. No entanto, uma situação que envolve criatividade, independentemente do projeto a ser executado, é o próprio desenvolvimento desse - motivo pelo qual um profissional criativo é considerado como tal. O processo criativo aparece, portanto, como uma óbvia situação que demanda criatividade e possui sua natureza na tarefa; tendo sido verificado de maneira diluída nos discursos de todas as entrevistas. A participante que trouxe esse elemento de forma mais explícita foi Clarice:

*Trabalhar, pra gente, é sinônimo de criar. Eu até tenho dificuldade em pensar em uma profissão que não envolva criatividade, porque você precisa dela pra tudo, acho que até na psicologia você precisa ser criativo pra tratar o seu paciente. Mas no nosso caso, é isso que nos torna profissionais. Tudo o que você olhar à sua volta envolveu um processo criativo de uma ou de várias pessoas, às vezes mais na parte estética, às vezes mais na parte de funcionalidade mesmo, mas o ponto é que a nossa job em si é criar. (Clarice)*

Frente aos conteúdos expostos nesse tópico, as situações com natureza na tarefa que demandam criatividade no trabalho de profissionais criativos serão sumarizadas no quadro abaixo.

Quadro 11- Situações de natureza da tarefa que demandam a utilização da capacidade criativa

| <b>Tópico</b>            | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b>                 |
|--------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>Escopo</b>            | Utilização de alternativas criativas para desenvolver um projeto ou produto cujo escopo é pré-definido (em relação a materiais, style guide, custo, metodologias, etc) e oferece, a priori, pouca flexibilidade. | Simone, Sabrina, Sofia e Carolina |
| <b>Tempo de execução</b> | Soluções criativas para cumprir o prazo das pautas nas situações em que a complexidade do projeto e o tempo disponível para a sua realização são incompatíveis   | Simone, Sabrina e Silvana         |
| <b>Criação</b>           | Etapas de desenvolvimento (criação) dos projetos e/ou produtos das ICs   | Todos os entrevistados            |

Fonte: elaborado pela autora.

Após a apresentação das situações de ordem da tarefa que demandam a utilização da capacidade criativa, amplia-se o foco para buscar identificar aquelas relacionadas à organização que também exigem criatividade. A subseção a seguir tem o objetivo de explorar essa questão.

### c) Criatividade relacionada à organização

Neste tópico serão apresentados os elementos que demandam, favorecem, estimulam e/ou inibem a utilização da capacidade criativa, segundo a percepção dos profissionais entrevistados. Aqui, assim como na seção anterior, os conteúdos das entrevistas serão complementados com as observações de campo e as análises dos materiais digitais. Para facilitar a compreensão do leitor, serão demonstrados aspectos físicos, culturais e estruturais de cada organização separadamente, seguindo-se a mesma sequência: Safira, Cristal e Ametista.

#### Safira

De maneira geral, os elementos organizacionais apresentados pelas participantes vinculadas à Safira demonstraram alinhamento entre si. Ou seja, todos os tópicos que serão apresentados na sequência foram verificados na fala de todas as entrevistadas, em maior ou menor grau de detalhamento. Após a categorização, observou-se que esses dividem-se em 4 fatores: **relacionamento com colegas; troca entre os pares; cultura e clima; e suficiência de recursos.**

O **relacionamento com colegas** foi o mais enfatizado pelas entrevistadas. Conforme já descrito nas seções anteriores, a relação de proximidade e amizade mantida pelas profissionais da Safira favorece a troca de informações e a ajuda mútua entre elas. Silvana explica que foi construído ao longo do tempo e fortalecido a partir de iniciativas como a de Sofia, que sugeriu tornar a troca de abraços na chegada e na saída de cada trabalhadora um hábito da organização. Ela relata, ainda, que essa interação tem contribuído para resultados positivos na execução e na entrega dos projetos; e que isso não se dá apenas pelo aumento do número de pessoas trabalhando numa mesma ideia ao ser compartilhada, mas também pelo suporte emocional decorrente dessas relações, que alivia a pressão intrínseca ao trabalho.

Esses pontos podem ser ilustrados tanto pela fala de Silvana:

*Antigamente a gente era um pouco mais individualista, cada uma no seu quadrado, mas ultimamente estamos tentando implementar uma cultura mais coletiva. Pensar mais no outro, em*

*como as outras meninas estão se sentindo, então estamos sempre preocupadas uma com a outra, se apoiando. A gente conversa muito e é muito transparente, pelo menos entre as meninas. A gente tem uma ligação muito forte entre nós e isso é muito importante, é bem positivo [...] (Silvana).*

Quanto pela fala de Simone:

*Nós passamos por algumas fases em que várias pessoas estavam tendo vários problemas pessoais e isso meio que acabou pesando, separando umas das outras, mas aí a gente arrumou formas de trazer isso de volta. Hoje o relacionamento tá muito bom, então a gente tenta trazer transparência pra todas, principalmente com elas [as fundadoras], mesmo porque trazendo essa transparência elas conseguem entender o que está acontecendo e trazer melhorias. A gente foi trabalhando em cima disso e hoje está super bom. (Simone).*

A relação de proximidade vem acompanhada da **troca entre os pares**, caracterizada pela comunicação fluida e a abertura entre as pessoas da organização, que favorece a troca de informações e a ajuda mútua entre elas; estimulando, assim, a geração de novas ideias e acelerando o processo criativo. Tanto a relação de proximidade quanto as trocas entre pares foram verificadas também com relação às fundadoras, que de acordo com as entrevistadas, colocam-se à disposição para auxiliar em dúvidas ou dificuldades e oferecer o suporte necessário. Nas palavras de Silvana:

*Elas [as fundadoras] são experientes, já estão na área há muito tempo, conhecem bastante as ferramentas. E eu e a Simone estamos começando ainda na área de UX, então se estamos com alguma dúvida, como usar alguma ferramenta, como aplicar algo ao dia a dia de trabalho, a gente sempre pergunta pra elas e elas estão sempre muito abertas a ajudar a gente, tirar nossas dúvidas. Essa abertura é muito positiva, eu sinto que isso é muito importante para o nosso trabalho. Sempre são muito solícitas.*

Tal como a participante relatou na fala acima, a disponibilidade das fundadoras em auxiliar a equipe foi verificada em campo pela

pesquisadora. Observou-se que, enquanto as entrevistas aconteciam no espaço destinado a reuniões, as fundadoras sentavam ao lado das profissionais, em suas baias, para contribuir com opiniões e instruções a respeito dos trabalhos que estavam sendo desenvolvidos. Além disso, nas mídias sociais da organização, é possível verificar fotos de confraternizações nas quais todos os trabalhadores socializam, imagens e vídeos do dia a dia de trabalho que evidenciam as trocas e interações relatadas nas entrevistas, bem como viagens de estudo e pesquisa e eventos acompanhados/conduzidos por elas. A percepção de suporte, seja por parte das fundadoras ou das colegas, foi levantada como um importante estimulador para a criatividade, segundo Sofia: *“nós temos pessoas na [Safira] com diferentes maturidades, diferentes repertórios. Poder conversar, trocar ideias, saber que vai ter alguém pra ajudar, me dá liberdade para ser muito mais criativa nos meus projetos”*.

Em relação à **cultura e ao clima** organizacional, as entrevistadas foram unânimes ao destacar a cultura de amizade e suporte, assim como o clima de informalidade da organização. O reflexo disso na capacidade criativa das trabalhadoras pode ser observado pela fala de Simone: *“Eu não sei se é porque a gente criou uma amizade, mas o clima é leve. A gente ouve música, faz piada, e são nesses momentos de abstração, falando uma besteirinha aqui e ali, que surgem as melhores ideias”*. A esse respeito, Sabrina complementa que *“tem vezes que dependendo do projeto as coisas ficam mais tensas e basta alguém perceber isso pra que a galera se mobilize pra dar suporte e reverter a situação. Dá um tempinho, a gente tá rindo de novo, comendo pipoca nos pufes; e aí a criatividade flui”*. Além disso, Simone ressalta que o espaço físico limitado (já descrito nas seções 6.1 e 6.2), por vezes, *“é bom pra estimular a gente a sair de onde está, trocar de lugar e mudar um pouco os ares. Como na mesa fica apertado, de vez em quando montar um cantinho pra usar post-its e cartolina, nossa, é valioso pra oxigenar as ideias”*. Logo, as entrevistadas entendem que manutenção de um clima agradável e descontraído é benéfica para a criatividade porque ajuda a atenuar alguns momentos de tensão, a abstrair e a fornecer o sentimento de suporte e encorajamento; fundamentais para a fluidez das novas ideias e soluções.

Por último, pode-se identificar a **suficiência de recursos** como outro fator importante para a utilização da criatividade. De acordo com as entrevistadas, no que se refere à instrumentação necessária para a execução dos projetos digitais, a Safira fornece as melhores máquinas e programas disponíveis no mercado para que os projetos tenham qualidade e sejam feitos de forma mais ágil. Não obstante, as melhorias nesse sentido são feitas de maneira contínua, com base nas sugestões trazidas

pelas próprias participantes da pesquisa e pelos demais trabalhadores, além das novidades que as fundadoras trazem após participarem de feiras e eventos. O extrato da entrevista de Sabrina ilustra esse ponto:

*[...] teve uma melhoria muito grande, principalmente nas máquinas. Elas [as fundadoras] tentam estar sempre melhorando as coisas aqui, por isso estão sempre abertas para ouvir as opiniões. Sei lá, o software que a gente estava utilizando não estava muito bom, aí a gente trouxe sugestões de softwares que a gente poderia usar e a gente discutiu. Então elas sempre estão tentando pegar nossas dores e transformar isso em soluções cabíveis aqui dentro. A estrutura tá ok, antes quando eu entrei eram computadores de mesa e hoje todo mundo tem seu Macbook. Inclusive hoje está com essa organização linda aqui porque elas contrataram umas meninas pra organizar e elas fizeram umas arrumações tops, o armário tá todo lindo, você abre e pensa 'que armário maravilhoso'. Isso é muito importante para a criatividade. (Sabrina).*

E Simone argumenta que *“ter todos esses recursos me deixa realmente tranquila para ousar nas ideias, mesmo que depois eu mude, porque eu sei que temos bons programas e que não vou atrasar todo o projeto por querer fazer algo mais legal. Pelo contrário, adianta, quase sempre”*.

A qualidade das máquinas foi algo também verificado pela pesquisadora durante a ida a campo, em que se pode observar que todos os computadores são de alta tecnologia e encontram-se em condições adequadas para o uso. O espaço físico, tal como apontou Sabrina, estava limpo e organizado, contendo diversas frases, peças de decoração e pinturas que reforçam também o clima de descontração mencionado anteriormente.

Os quatro tópicos verificados nas entrevistas e corroborados com os registros de campo serão resumidos no quadro abaixo. A coluna do meio indica os exemplos e justifica a relevância de cada um na utilização da capacidade criativa.

Quadro 12 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Safira

| <b>Tópico</b>                     | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b>                |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| <b>Relacionamento com colegas</b> | A relação de proximidade e amizade mantida pelas pessoas da organização favorece a troca de informações e a ajuda mútua entre elas, estimulando a geração de novas ideias e acelerando o processo criativo   | Simone, Silvana, Sabrina e Sofia |
| <b>Troca entre pares</b>          | A comunicação fluida e a abertura entre as pessoas da organização favorece a troca de informações e a ajuda mútua entre elas, estimulando a geração de novas ideias e acelerando o processo criativo   |                                  |
| <b>Cultura e clima</b>            | A manutenção de um clima agradável e descontraído é benéfica para a criatividade porque ajuda a atenuar alguns momentos de tensão, a abstrair e a fornecer o sentimento de suporte e encorajamento; fundamentais para a fluidez das novas ideias e soluções.             |                                  |
| <b>Suficiência de recursos</b>    | Possuir todos os recursos necessários para o desenvolvimento dos projetos permite que as pessoas expandam as possibilidades e gerem ideias livremente, diminuindo a preocupação com a sua exequibilidade, uma vez que há aparato instrumental para sua operacionalização |                                  |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, dando continuidade à exposição dos aspectos organizacionais relacionados à criatividade, as informações referentes à Cristal serão descritas na sequência.

## **Cristal**

Os fatores organizacionais relacionados à criatividade nas falas das participantes da Cristal foram similares aos verificados na Safira. Eles dizem respeito à **troca entre os pares**, à **suficiência de recursos** e à **liberdade e autonomia**, sendo esse último o único tópico que não foi verificado na organização anterior.

A **troca entre os pares**, nas falas de Carolina e Clarice, apareceu como ponto favorável à criatividade no sentido de que há uma troca constante de ideias e opiniões, não apenas entre pares, mas entre pessoas

de outras áreas também. Diferentemente da Safira, na Cristal não há um vínculo afetivo tão evidente entre os trabalhadores, mas a disposição do espaço físico proporciona a interatividade e a comunicação fluida entre as pessoas - mesmo que o ambiente inicialmente não tenha sido elaborado com esse objetivo (por esse motivo, difere da subcategoria “**relacionamento com os colegas**”), como conta Clarice no trecho citado na página 80 e Carolina no seguinte segmento:

*[...] esteticamente e funcionalmente, eu não acho que a [Cristal] seja um exemplo. Eu entendo muito o processo como foi. A gente teve uma sede completamente nova e a empresa tem crescido muito, então foi feito tudo meio corrido e não tem mesmo nada muito visual ou que estimule mesmo as pessoas a serem criativas. Pensando friamente, eu não acho que é um lugar super, sei lá, que instigue criatividade. Mas passa a ser, quando a gente consegue trocar o tempo todo com o pessoal que está ali junto (Carolina).*

Clarice, na mesma direção, comenta que:

*A criatividade a gente acha que é aquela coisa super, né, tipo: você vai para um campo maravilhoso no silêncio. E não é bem assim, não. Por isso que eu tava falando que é bem treinável. Você tá bem escolado e consegue colocar em prática mesmo que o ambiente não seja o mais favorável. Não tem um lugar físico específico pra ser criativo. Acho que a criatividade fica mais aflorada quando se está com outras pessoas, trabalhando em equipe. O que vai me fazer ficar mais estimulada é trocar com outras pessoas, vai vindo ideias, é mais estimulante. É o que acontece ali com a gente, sabe? (Clarice)*

Em resumo, para Clarice, “*não que visualmente nossa sede seja referência, mas essa coisa estrutural de barreiras ajudou muito nessa troca que a gente tem com os outros e isso é sensacional*”. Contudo, é importante ressaltar que, embora as trocas e o relacionamento com os colegas tenham sido apontados por Carolina e Clarice como possíveis estimuladores da capacidade criativa, também podem exercer o efeito contrário. Tal como mencionado na seção 6.2, existe um limite nessas trocas que, quando ultrapassado, pode podar a criatividade, já que o

profissional fica restrito às exigências estipuladas pelos outros setores antes mesmo que o produto tenha sido desenvolvido.

No que diz respeito à **suficiência de recursos**, a percepção das entrevistadas é que a Cristal fornece não apenas a os materiais e equipamentos necessários para a criação (mesmo que eles não tenham a ver, diretamente, com o produto que está sendo desenvolvido, e sim com o processo criativo; como materiais de papelaria e câmeras fotográficas), mas aliado a isso, fornece suporte e encorajamento. Os segmentos das entrevistas de Carolina e Clarice, respectivamente, exemplificam a questão:

*Falando do setor em si, a gente usa computador mesmo, e as máquinas são ótimas, tem sempre manutenção certinho. Quando a gente usa outras coisas, a gente pode até não ter na hora, mas pode ter certeza que eles vão prover se precisar, sabe? É muito tranquilo. (Carolina).*

*[...] eu acredito que sempre que a gente teve que fazer uma coisa manual, a empresa foi atrás de material. Fotografar, a empresa tem câmera. Se precisar guache, eles compram. Pincel, cartolina, E.V.A., isopor, tudo. A gente pode sair do lugar, ir onde quiser, fica absolutamente livre, e essa flexibilidade é maravilhosa também. Ou se alguém precisa de mim pra fazer uma campanha, eu posso sair do meu setor e ir ajudar. Aí o legal é que tem vezes que eu volto cheia de insights, então pra mim é bem positivo, ajuda na criatividade. (Clarice).*

A **liberdade e a autonomia**, que também podem ser percebidas na fala acima, foram elementos destacados por ambas as entrevistadas como benéficos à criatividade. No caso de Carolina, essa percepção ficou mais nítida em função de experiências anteriores que a participante teve. Ela faz um comparativo entre a organização anterior e a Cristal, ressaltando o quanto, segundo sua avaliação, um grau maior de liberdade e autonomia pode ser positivo para o desempenho das funções criativas:

*Eu trabalhei antes na [organização do ramo de materiais de papelaria e escritório], que era fábrica junto com a empresa, e era tudo muito rigoroso. O comportamento era muito mais de fábrica do que de escritório criativo e a gente era muito podado em muitos momentos. Foi até um dos motivos de eu ter saído, eu não via muito futuro ali. E quando eu*

*cheguei na [Cristal], na verdade eu fiquei até assustada, sabe? Porque era bom demais. Por não ser podada em nenhum momento, eu achava que tudo fazia muito sentido. Então eu acho que a gente tem uma liberdade criativa grande. Por mais que seja uma empresa criativa, a gente tem pauta e tem prazo apertado, corrido. Isso, sim. Mas eu acho que o ambiente é muito favorável, o clima é muito bom, a cultura também é boa. Acho que tem um bem estar mental sabe, muito bom. Bem saudável. Bem legal. A gente tem uma questão de não ter aquele horário fixo, sabe? Você fazendo teu trabalho direitinho, ninguém vai te cobrar de fazer em tal horário. Nas equipes, a gente tá com uma cultura de fazer home office uma vez por semana de manhã, que facilita bastante. Acho que tem uma confiança no colaborador muito forte, sabe? É mais você ser dono do seu cotidiano do que ter essa coisa de ficar ali mostrando se você chega na hora. Essa flexibilidade é muito boa, principalmente pro profissional criativo (Clarice).*

O entendimento de Clarice sobre a liberdade e a autonomia é semelhante, porém dentro de um limite. A participante relata que geralmente sente confiança, por parte dos outros setores e de seus colegas, na qualidade de seu trabalho. Isso a faz sentir mais segura para “*ter ideias tão mirabolantes quanto você consiga imaginar, e depois ir aperfeiçoando uma a uma, até que o produto chegue à sua melhor forma.*”. No entanto, a partir do momento em que outras pessoas opinam excessivamente sobre como um produto deve ser, fechando o seu escopo em termos estéticos, funcionais e materiais, Clarice sente-se “*podada pelos palpites deles*”. Para evitar que isso aconteça, ela tenta desenvolver o máximo as suas ideias antes de apresentá-las aos demais, sobretudo quando sente que é um produto que está “*sujeito a senões*”.

Após esta apresentação sobre os aspectos organizacionais associados à criatividade, o quadro abaixo buscará apresentar as informações de forma resumida, para facilitar a síntese do leitor.

Quadro 13 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Cristal

| <b>Tópico</b>                  | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b>  |
|--------------------------------|--|--------------------|
| <b>Troca entre pares</b>       | A comunicação fluida e a abertura entre as pessoas da organização favorece a troca de informações e a ajuda mútua entre elas, estimulando a geração de novas ideias e acelerando o processo criativo   | Carolina e Clarice |
| <b>Suficiência de recursos</b> | Possuir todos os recursos necessários para o desenvolvimento dos projetos permite que as pessoas expandam as possibilidades e gerem ideias livremente, diminuindo a preocupação com a sua exequibilidade, uma vez que há aparato instrumental para sua operacionalização |                    |
| <b>Liberdade e autonomia</b>   | Possibilidade de elaborar ideias e soluções livremente, dentro das condições que preferir (flexibilidade de horário, local de trabalho, recursos utilizados, etc), contando com a confiança da equipe  |                    |

Fonte: elaborada pela pesquisadora.

Com base no que foi apresentado até aqui, sabe-se que a Safira e a Cristal possuem estruturas mais próximas aos modelos tradicionais de organização em comparação à Ametista, que adotou uma estrutura diferenciada após experienciar uma situação de crise. Em relação à criatividade no trabalho, quais seriam os efeitos desse modelo incomum de funcionamento? Na próxima subseção, buscar-se-á responder a esse questionamento a partir do olhar de Adriano.

### **Ametista**

Apesar de possuir uma estrutura diferenciada, na Ametista verificou-se um elemento organizacional benéfico à criatividade que é semelhante aos verificados nas demais organizações estudadas, sobretudo do que se refere à possibilidade de **troca entre os pares**. Nesse caso, como a organização não possui sede fixa e as pessoas atuam nos projetos à distância, à medida que as equipes são formadas para atender a uma demanda específica, não há um relacionamento cotidiano que permita um fluxo contínuo de interações e trocas. Porém, a possibilidade de atuar em conjunto com pessoas distintas a cada projeto realizado permite o entendimento de diversos pontos de vista, ideias e opiniões *“de profissionais com os mais diversos repertórios. Cada projeto é*

*completamente novo e diferente, é sempre uma experiência que agrega em conhecimento e em perspectivas”* (Adriano).

Outra característica em comum à que foi verificada na Cristal diz respeito à **liberdade e a autonomia**. Como os projetos são desenvolvidos em equipes formadas exclusivamente para cada um, não há estrutura hierárquica ou normas organizacionais formais a serem cumpridas, além do comprometimento com o cliente. Dessa maneira, cada pessoa envolvida no projeto tem a liberdade de executá-lo no local que preferir e no horário que preferir, sendo que *“só tem duas coisas que são mais rígidas nesse modelo, que são os prazos de entrega e, dependendo do projeto, as coisas que o cliente já traz definido como ele quer. No mais, somos livres e é isso que faz dar certo”* (Adriano). As execuções também devem seguir uma metodologia frequentemente adotada no *design*, segundo Adriano, para que se possa garantir a qualidade das entregas. Ele explica que

*Existe uma metodologia que é clássica do design: briefing, pesquisa, criação, desenvolvimento, análise, depuração, finalização e entrega. Depois vêm ajustes e análises do cliente para fechar o processo. O modo de executar não foge muito disso, mas a equipe tem liberdade dentro desse método de desenvolver suas ideias, suas pesquisas. A gente aplica liberdade nesse sentido, voz ativa. Por mais que eu, como uma pessoa mais experiente, não concorde. Eu dou bastante liberdade, ainda que quebre a cara, porque é parte importante do desenvolvimento humano. E claro que tem parâmetros, não vai entregar um trabalho com baixa qualidade e inexperiência, né?* (Adriano).

Os tópicos apresentados até aqui foram verificados indiretamente nas falas do participante. Porém, quando questionado sobre isso, Adriano relatou ser difícil elencar fatores organizacionais que estimulem a criatividade. Isso porque, para ele,

*Tudo, até a pressão estimula a criatividade. Seja uma pressão de prazo, de tempo, de escopo. Essa pressão não é nem nossa, é natural. Se a pessoa não lida bem com isso, ela pode ter grandes problemas de criatividade. Se não tiver confiança em si próprio e no grupo, também vai ter problemas. Como a empresa criou uma imagem no*

*mercado, ela tinha essa confiança. E como líderes, muitas vezes a gente tinha que segurar os problemas pra passar confiança pra equipe. Tive que desenvolver processos para que quando haja um problema, seja do grupo. Não pra passar a mão na cabeça, mas pra que todos entendessem a responsabilidade que tinham. E numa agência de propaganda, por exemplo, não é assim. Você seria demitido (Adriano).*

Portanto, os principais aspectos organizacionais associados à criatividade, identificados na Ametista, serão apresentados no quadro abaixo.

Quadro 14 - Situações de natureza organizacional que demandam a utilização da capacidade criativa na Ametista

| <b>Tópico</b>                | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b> |
|------------------------------|--|-------------------|
| <b>Troca entre os pares</b>  | A possibilidade de trabalhar com equipes diversificadas para a execução de cada projeto permite a incorporação e troca de várias ideias, conhecimentos e estilos; ampliando o repertório e beneficiando a criatividade | Adriano           |
| <b>Liberdade e autonomia</b> | Possibilidade de elaborar ideias e soluções livremente, dentro das condições que preferir (flexibilidade de horário, local de trabalho, recursos utilizados, etc), contando com a confiança da equipe                  |                   |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com isso, finaliza-se a apresentação dos elementos com natureza na organização. Amplia-se, a seguir, o foco para o contexto. Essa categoria envolve fatores externos ao ambiente organizacional com interferência no trabalho dos profissionais criativos.

#### **d) Criatividade relacionada ao contexto**

Os aspectos do contexto que demandam ou estimulam a criatividade, tal como ocorreu com as situações adversas dessa natureza, foram verificados apenas na entrevista de Adriano. Quanto a isso, pode-se observar que a mesma situação apresentada como adversa na seção anterior, referente à **crise econômica** enfrentada pela Ametista entre 2011 e 2015 e a decorrente necessidade de reestruturação organizacional, foi

algo que demandou criatividade por parte de Adriano e seus sócios para que o negócio não falisse. Segundo ele,

*A gente realmente teve que ser resiliente e também ter criatividade, porque era isso ou não era mais nada. Eu acho que acrescentaria coragem aí também, na época isso exigiu coragem. Não é todo tipo de organização que funciona assim. Em empresas que envolvem maquinaria grande, linha de produção, isso não seria possível. No nosso caso, bastava cada um ter uma casa e um computador. E a expertise, claro. Mas que fique destacado na sua pesquisa que a gente não criou esse modelo, ele já existia; nós nos adaptamos e a criatividade entra em buscar novas ideias, novas soluções. Isso a gente fez e deu, dá, muito certo (Adriano).*

No caso das demais entrevistadas, ao serem questionadas sobre elementos do contexto que contribuíssem para a criatividade no trabalho, nenhuma conseguiu pontuar um fator específico. Nesse sentido, Simone, Sofia e Carolina manifestaram uma percepção similar à descrita anteriormente a respeito da **identidade como profissional criativo**. Ou seja, para elas, não existe algo externo, pontual, que influencie na criatividade aplicada ao trabalho. Porém, “*quando você trabalha com isso, é como usar um óculos. Tudo você vai enxergar com essa lente. Você sempre vai usar os estímulos a seu favor, sempre vai ser criativo, porque isso faz parte de você*” (Carolina). Sob tal ótica, considera-se que, para as entrevistadas, a identidade como profissionais criativas aguça a percepção das situações do dia-a-dia e dos acontecimentos do contexto como possibilidades de ampliação de repertório, envolvendo a interdisciplinaridade e contribuindo “indiretamente” com a criatividade.

A partir da apresentação dos tópicos relacionados ao contexto, que demandam a utilização da capacidade criativa ou a estimulam, elaborou-se o quadro abaixo.

Quadro 15 – Situações do contexto que demandam criatividade

| <b>Tópico</b>          | <b>Exemplo</b>   | <b>Frequência</b>        |
|------------------------|--|--------------------------|
| <b>Crise econômica</b> | Inovação por meio da reestruturação do modelo de negócio a fim de que a empresa não sucumbisse frente à baixa demanda do mercado   | Adriano                  |
| <b>Identidade</b>      | A identidade como profissional criativo aguça a percepção das situações do dia-a-dia e dos acontecimentos do contexto como possibilidades de ampliação de repertório, envolvendo a interdisciplinaridade e contribuindo indiretamente com a criatividade | Simone, Sofia e Carolina |

Fonte: Elaborado pela autora.

As categorias apresentadas nessa seção envolveram uma variedade de tópicos emergentes das entrevistas. Quando vistos de maneira integrada e sistematizada, esses contribuem para compreensão das situações que demandam a utilização da capacidade criativa nos profissionais entrevistados. A fim de oferecer um panorama geral de todos eles, elaborou-se o Quadro 16, que indica, além dos tópicos emergentes e suas naturezas, a frequência com que as situações foram verificadas.

Quadro 16 - Resumo das situações que demandam criatividade no contexto do trabalho e suas respectivas naturezas

| <b>Natureza</b>               | <b>Tópico</b>                   | <b>Frequência</b>                                   |
|-------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Pessoais/interpessoais</b> | Identidade profissional         | Todos os entrevistados                              |
|                               | Busca por interdisciplinaridade | Simone, Sofia, Carolina e Adriano                   |
|                               | Atribuição de significado       | Simone, Silvana, Sofia e Adriano                    |
|                               | Relacionamento com clientes     | Simone, Silvana, Sabrina, Sofia, Carolina e Clarice |
| <b>Da tarefa</b>              | Escopo                          | Simone, Sabrina, Sofia e Carolina                   |
|                               | Tempo de execução               | Simone, Sabrina e Silvana                           |
|                               | Criação                         | Todos os entrevistados                              |
| <b>Da organização</b>         | Relacionamento com colegas      | Simone, Silvana, Sabrina e Sofia                    |
|                               | Cultura e clima                 | Simone, Silvana, Sabrina e Sofia                    |

|                    |                         |   |
|--------------------|-------------------------|---|
|                    | Suficiência de recursos | Simone, Silvana, Sabrina, Sofia, Carolina e Clarice |
|                    | Liberdade e autonomia   | Carolina, Clarice e Adriano                         |
|                    | Troca entre pares       | Todos os entrevistados                              |
| <b>Do contexto</b> | Crise econômica         | Adriano   |
|                    | Identidade              | Simone, Sofia e Carolina                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste capítulo foram apresentados e devidamente categorizados os principais resultados da pesquisa. Iniciou-se com as situações que demandam comportamentos resilientes e, posteriormente, foram expostas as situações que demandam criatividade. Diante dos objetivos do trabalho, dentre os quais pretende-se compreender as interfaces entre tais capacidades e como essas se relacionam com a literatura disponível sobre os temas, o próximo capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados.



## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO

No capítulo anterior, foram apresentadas as unidades de análise emergentes da categorização das falas dos entrevistados, das observações de campo e dos conteúdos verificados nas mídias digitais das organizações. Por razões didáticas, os conteúdos referentes a cada construto estudado foram expostos separadamente: primeiro, avaliaram-se as situações que envolvem a resiliência no trabalho e, depois, as situações que envolvem a criatividade. Daí originaram-se duas tabelas-síntese, contendo: os tópicos mapeados, sua descrição e a frequência com que foram verificados na fala dos entrevistados e nas demais fontes de coleta. A versão resumida de cada tabela foi apresentada, respectivamente, ao final das seções 6.2 e 6.3 desta dissertação. Com todas as categorizações feitas, as informações sintetizadas foram comparadas e combinadas para que, então, fosse possível analisar qualitativamente a existência de pontos de intersecção, ou seja, as **interfaces** entre as situações que demandam a utilização de ambos os fenômenos.

A justaposição das categorias e unidades de análise referentes à resiliência e à criatividade resultaram em **7 tópicos principais**, os quais este capítulo tem pretensão de apresentar, explorar e discutir com base nos referenciais teóricos pertinentes. São eles: a) **identidade profissional**; b) **interpretação das situações/circunstâncias**; c) **relacionamento com cliente**; d) **criação**; e) **execução**; f) **estrutura e recursos**; e g) **contexto**.

As interfaces a) **identidade profissional** e b) **interpretação das situações** estão predominantemente associadas a tópicos de natureza pessoal e/ou interpessoal. A c) **relacionamento com o cliente** se relaciona tanto a tópicos de natureza pessoal, quanto da tarefa. Já a d) **criação** e a e) **execução** estão mais ligadas a tópicos com natureza na tarefa e na organização; enquanto a g) **estrutura e recursos** envolve apenas questões de natureza organizacional. Por fim, a f) **contexto**, como o próprio nome supõe, envolve situações com natureza no contexto.

Para facilitar a compreensão do leitor, antes de se adentrar em detalhes sobre cada tópico, a matriz a seguir será apresentada no intuito de ilustrar a composição das interfaces identificadas. As cores utilizadas fazem referência à natureza da situação em que foram verificadas, conforme consta na legenda.

Tabela 5 - Interfaces entre situações que demandam resiliência e criatividade no contexto do trabalho e das organizações

| Legenda - Natureza   |           |                |             |
|----------------------|-----------|----------------|-------------|
| Pessoal/interpessoal | Da tarefa | Da organização | Do contexto |

| Tópicos de Resiliência                   | Tópicos de Criatividade     | Interface                                    |
|--|-----------------------------|--|
| Auto cobrança                            | Identidade profissional     | Identidade profissional                      |
| Detalhismo                               |                             |  |
| Identificação/apego                      |                             |  |
| Maturidade                               | Identidade                  | Interpretação das situações e circunstâncias |
| Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho | Atribuição de significado   |  |
| Percepção relativa das dificuldades      |                             |  |
| Relacionamento com clientes              | Relacionamento com clientes | Relacionamento com clientes                  |
| Alinhamento de expectativas              |                             |  |
| Concretizar abstrações                   | Criação                     | Criação                                      |
| Intromissão                              | Relacionamento com colegas  |  |
| Sobrecarga de informações                | Liberdade e autonomia       |  |
| Ritmo de trabalho individual             | Escopo                      | Troca entre pares                            |
| Dimensionamento                          |                             |  |
| Interrupção do fluxo de trabalho         |                             |  |
|  | Tempo de execução           | Execução                                     |

|                            |                         |                      |
|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Suficiência de recursos    | Suficiência de recursos | Estrutura e recursos |
| Estrutura física           |                         |                      |
| Políticas e práticas de GP |                         |                      |
| Crise econômica            | Crise econômica         | Contexto             |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Esquematizadas as interfaces verificadas entre situações que demandam resiliência e criatividade no contexto organizacional e de trabalho, avança-se para a análise e discussão destas, fundamentada na literatura científica disponível sobre os temas.

## 7.1 IDENTIDADE PROFISSIONAL

Ao avaliar as situações de natureza pessoal que instigaram resiliência e criatividade nos profissionais entrevistados, verificou-se que a identificação desses como *designers* (e a busca constante pela manutenção e o desenvolvimento de competências, atitudes e habilidades que os caracterizem como tal) constituiu a primeira interface do estudo. O que, nessa dissertação, foi denominado como **identidade profissional**, é tratado na literatura pelo termo “identidade no trabalho”; que representa a construção do eu a partir das atividades realizadas e das pessoas com as quais se tem contato nesse contexto (Baugnet, 1998; Machado, 2003). De acordo com Machado (2003), a identidade no trabalho envolve outras duas identidades: a pessoal, que consiste na construção do autoconceito ao longo da vida do ser humano, e a social, em que esse processo se vincula ao pertencimento a grupos sociais. Ao contrário dessas, a identidade no trabalho não é um fenômeno verificado em todas as pessoas. Mas, quanto manifesta, tem por finalidade atuar como fator motivacional e contribuir na busca pelo desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador (Sainsanlieu, 1995). Em resumo, a identidade de uma pessoa abrange um esquema cognitivo que inclui as metas, os valores e as práticas do ser humano no trabalho (Schein, 1978) e pode ser uma fonte importante de recursos que permitem que as pessoas sejam resilientes em tal contexto (Caza & Milton, 2011).

Nesse sentido, comportamentos resilientes mostraram-se fundamentais para que os entrevistados pudessem se adaptar positivamente diante das dificuldades pessoais envolvidas na manutenção da identidade profissional. Os três tópicos que resumiram tais dificuldades foram a **auto cobrança**, o **detalhismo** e a **identificação/apego** com o trabalho. Nos dois primeiros, verificados nos relatos de todos os entrevistados, notou-se um excesso de exigência e atenção, por parte dos profissionais, com a qualidade e os pormenores de suas entregas. Para eles, apresentar um resultado inferior ao que consideram excelente significava ferir a própria identidade como *designer*, conforme ilustra a fala de Simone:

*Se eu sou designer e alguém está confiando no meu trabalho, me pagando para que eu entregue algo de valor, eu entendo que o mínimo que eu posso fazer é dar o máximo de mim. Não faria sentido eu ter estudado, me formado, estar trabalhando e poder assinar como designer se o que eu entrego não condiz com isso. Agora, o que nem sempre eu consigo aceitar, é que se não ficar perfeito, impecável, mas bom, [o projeto] vai continuar tendo valor. E que, caramba, eu sou uma designer, uma pessoa, não um software, e algumas falhas fazem parte. (Simone).*

Outra dificuldade, nesse mesmo tópico, não diz respeito ao produto em si, mas ao seu desenvolvimento. As variações na velocidade de execução, seja em função da complexidade do projeto, da incoerência do cronograma ou da própria inconstância com que o processo criativo acontece também pareceram interferir na identidade profissional. Um exemplo disso é a fala de Silvana:

*Eu fui num workshop esses dias, que quem organizou foi a [sócia fundadora]. Ela pra mim é uma referência de designer, é quem eu quero ser quando eu crescer, mesmo que eu não cresça tanto assim mais [risos]. Mas o ponto é que, cara, ela se conhece, ela manja dos processos, ela sabe o quanto pode prometer e pode ter certeza que ela vai entregar algo impecável e exatamente dentro da pauta. Ela flui com tudo o que faz, não atrasa. Isso pra mim é ser profissional no que faz. (Silvana).*

Conforme mencionado na seção 6.2 os comportamentos resilientes assumidos diante dessas situações envolveram a noção de propósito e a busca por novas estratégias, como a simplificação do projeto ou a sugestão de soluções alternativas para que sua execução fosse viabilizada. A literatura a respeito de resiliência no trabalho já evidencia que a identidade é uma importante fonte de esquemas e recursos práticos nos quais as pessoas podem confiar, combinando-os criativamente para reagir de maneira adequada em situações adversas (Callero, 1986; 1994; Caza & Bagozzi, 2010; Caza & Milton, 2011). Segundo Caza e Milton (2011), as descobertas científicas sugerem que não apenas é importante ter identidade no trabalho, mas também que a forma como esta se estrutura

pode influenciar a resiliência. Ou seja, ter uma identidade complexa pode fornecer aos seres humanos mais recursos para adaptação positiva.

Outro tópico concernente ao assunto, verificado sobretudo nas entrevistadas em fases iniciais da carreira, denomina-se **identificação/apego**. Esse, conforme apresentado anteriormente, consiste na dificuldade em compreender e aceitar os limites entre o trabalho de artista e o trabalho de executor, estabelecendo um vínculo com as criações, que pode vir acompanhado de sofrimento. Bendassolli e Borges-Andrade (2011) trouxeram contribuições relevantes quanto a isso ao realizarem um estudo sobre o significado do trabalho para profissionais de indústrias criativas (já relatado na seção 4.3.1). Os autores concluíram que a chance de identificar-se e expressar-se por meio das atividades desenvolvidas foi um dos principais significados percebidos, acompanhado da possibilidade de aprendizado e desenvolvimento e da utilidade social.

Ao analisar-se a fala de Simone a esse respeito, porém, constatou-se um paradoxo. A entrevistada argumentou que o comportamento resiliente que a permitiu superar o sofrimento envolvido na identificação e no apego às suas produções foi, justamente, identificar-se como profissional.

*Eu faço os meus filhos [os arquivos digitais] com o maior carinho do mundo e depois tenho que colocá-los no mundo. É quase aquele sentimento de ninho vazio, sabe? E eu sofro um pouco com isso, não tanto quanto no começo, mas ainda sofro. Porque eu já tentei ir trabalhando isso, pensando 'não, você é designer e esse é o seu trabalho, não dá pra ficar tão apegada toda vez'. Tipo, aos poucos isso vai tendo um outro significado pra mim, vai me tornando mais profissional. (Simone)*

A respeito disso, Regev (2016) apresentou um relato de caso envolvendo pessoas da área do cinema, como diretores e atores - que também são categorizados como profissionais de ICs - e teceu uma discussão sobre como é difícil que, socialmente, os artistas sejam considerados trabalhadores; justamente pela complexidade envolvida nos limites entre um trabalho de artista e um trabalho de executor. O autor posicionou que ambos devem existir de forma associada para profissionais criativos. Porém, na concepção social, trabalho costuma ser mais associado a questões de execução do que de arte (Regev, 2016); o que pode sustentar teoricamente a dificuldade apontada pela participante.

Em partes, essa dificuldade verificada unanimemente nos participantes também pode ser explicada pela própria origem do *Design*, profissão comum a todos eles. Benz (2015) explica que a área

pertenceria ao campo da ‘arte-científica’, pois deve conjugar o conhecimento científico ligado aos métodos do projeto ao talento, à habilidade e à intuição artística do designer – o que, de certa maneira, caracterizaria sua prática como transdisciplinar, seguindo a definição de transdisciplinaridade, apresentada por Nicolescu (2000), de ‘entre, através e além’ das disciplinas. (p.35).

A identidade profissional também foi identificada dentre as situações que envolvem a utilização da capacidade criativa; tanto nas de natureza pessoal/interpessoal, quanto do contexto. Do ponto de vista pessoal constatou-se que, para as pessoas que exercem uma profissão na qual a criatividade é imprescindível, a busca constante por estímulos que permitam a manutenção e o desenvolvimento de tal capacidade revela-se um fator fundamental para que elas possam se reconhecer profissionalmente. Mais do que isso, consoante com o que defende Machado (2003), buscar elementos que reforcem a identidade profissional também envolve reforçar as identidades pessoal e social. Um exemplo disso foram as palavras de Carolina: “*ser designer é mais que uma profissão, é um óculos que você coloca para ver o mundo e logo isso se torna os seus próprios olhos, se torna quem você é*”.

A busca por esses estímulos se dá no contexto; ou seja, não se limita ao ambiente de trabalho, mas estende-se aos demais espaços de vida. Não obstante, é feita de formas distintas por cada um. No caso dos participantes, os exemplos que ilustram esse tópico (apresentados na seção 6.3) variam de esportes (como o *surf*, para Adriano), atividades cognitivas (como as palavras-cruzadas, para Clarice) e culturais (como leitura, para Sofia), até o ócio (para Silvana). Portanto, supõe-se que a identificação como profissional criativo pode aguçar a percepção sobre as situações do dia-a-dia e os acontecimentos do contexto como possibilidades de ampliação de repertório, envolvendo a interdisciplinaridade e contribuindo com a criatividade.

Ao se considerar que os conjuntos de crenças e valores dos seres humanos compõem parte de suas identidades, as questões expostas nos parágrafos anteriores vão na direção do que encontraram Almeida, Nogueira, Jesus e Mimoso (2013) num estudo sobre valores de vida e

criatividade. Os autores descobriram que “indivíduos com maiores níveis de criatividade foram os que tiveram como um dos valores de vida prioritários a Criatividade (e.g., é importante criar coisas novas ou ter ideias novas)” (p.434) e por isso buscam recorrentemente estimulá-la por meio da ampliação do repertório.

Assim, após a exploração dos argumentos que sustentam a primeira interface verificada no estudo, parte-se para a segunda. Também de natureza predominantemente pessoal/interpessoal, a próxima interface, **interpretação das situações e circunstâncias**, é discutida nas páginas que seguem.

## 7.2 INTERPRETAÇÃO DAS SITUAÇÕES E CIRCUNSTÂNCIAS

A segunda interface identificada no estudo referiu-se à forma diferenciada como as pessoas interpretam as situações e circunstâncias que experienciam. Envolveu, do lado da resiliência, três tópicos: a **maturidade**, o **equilíbrio entre vida pessoal e trabalho** e **percepção relativa das dificuldades**; e, do lado da criatividade, a **atribuição de sentidos** criativos (ressignificações) às adversidades vivenciadas, com o objetivo de extrair aprendizados ou propósitos diante dessas situações.

Reforçando-se o que foi exposto na seção 6.2, a **maturidade** referida nesta dissertação se divide em dois domínios: a emocional, que envolve a forma como os participantes conseguem lidar com as pessoas, os prazos, a pressão e os próprios estados emocionais relacionados ao contexto de trabalho; e a técnica, mais voltada aos conhecimentos e habilidades adquiridos por meio da experiência profissional para o desenvolvimento do trabalho. A falta de ambos os domínios foi apontada pelos participantes como uma questão diante da qual os comportamentos resilientes se fizeram necessários. Sofia, por exemplo, encontrou uma solução criativa para contornar a falta de maturidade emocional ao desenvolver um projeto para uma grande indústria do ramo alimentício que ia contra seus valores enquanto adepta do veganismo. A participante usou da situação para colocar o assunto em debate entre seus colegas, encarando como uma oportunidade de conscientizar pessoas próximas a respeito de um tema que, normalmente, não seria discutido nesse contexto.

Já o exemplo de Silvana, em complemento, envolveu tanto a maturidade emocional, quanto a técnica. Após a saída de um colega da Safira, ela precisou conduzir um projeto, o qual não possuía conhecimentos suficientes para executar. Diante disso, percebeu-se despreparada não só tecnicamente, mas também emocionalmente; e

ateve-se ao seu propósito de desenvolvimento profissional e enriquecimento de portfólio para que conseguisse assumir a responsabilidade, enfrentar as dificuldades inerentes e sair fortalecida da situação - tanto que recebeu uma promoção de cargo ao finalizar o projeto.

Para Sutcliffe e Vogus (2003), o alcance contínuo de marcos de desenvolvimento diante de adversidades é uma característica das pessoas resilientes no trabalho, que obtêm com isso o crescimento profissional. Ademais, segundo os autores, é o processo de resposta às dificuldades que permitirá que a pessoa aumente sua capacidade de lidar com futuros desafios, como foi verificado com Sofia e Silvana. Já na ótica da criatividade, O'Hara (2017) defende que, sob uma perspectiva humanista, a pessoa com capacidades criativas desenvolvidas possui consciência e habilidades suficientes para administrar crises de formas transformadoras. A afirmação é corroborada, ainda, por Nakano e Wechsler (2018); quando as autoras apresentam a criatividade e a inovação como competências essenciais para o século XXI. Dentre outros motivos, elas apontam essa interface com a resiliência como um dos fatores que tornam a criatividade um fenômeno com tamanha relevância para a atualidade.

É exatamente pelo entendimento de que o desenvolvimento dessas capacidades (a criatividade e a resiliência) se dá de forma processual, que se optou pelo termo “**maturidade**” na denominação do tópico. Mas, conceitualmente, a ideia se aproxima de um fenômeno altamente estudado, sobretudo na década de 1990: a inteligência emocional (IE) (Vieira-Santos, Lima, Sartori & Schelini, 2018). Os autores recém-citados realizaram uma revisão de literatura internacional a respeito de IE e apresentam sua definição como “a capacidade de processar informações emocionais de forma acurada e eficiente a partir de processos mentais de reconhecimento e regulação e uso adaptativo das emoções próprias e alheias” (Vieira-Santos et al, 2018, p.79). Em ambos os exemplos citados, o manejo das emoções de forma eficiente foi fundamental para que os comportamentos adotados tenham sido direcionados a soluções positivas. Outrossim, contribuiu para que aprendizados fossem extraídos das situações, que passaram a receber ressignificações criativas (atribuição de significados).

Para ilustrar essa questão e introduzir o tópico referente à **percepção relativa das dificuldades**, pode-se citar o exemplo de Adriano, que mudou seu entendimento acerca do que considerava uma adversidade à medida que foi adquirindo mais experiência. Ele mencionou que no início da carreira encarava como dificuldades questões que hoje entende como corriqueiras (tal como argumentar com um cliente

a respeito do escopo do projeto). Ao longo da sua carreira, a percepção sobre as dificuldades evoluiu de tal forma que, para que a situação fosse considerada como uma adversidade para ele atualmente, ela precisaria atingir uma magnitude bem maior (como uma dívida repentina ou mudança de cenário político-econômico que inviabilizasse a continuidade da Ametista no mercado).

Para Minello (2014), que estudou o sucesso e o insucesso empresarial, uma organização terá mais chances de prosperar diante de uma crise caso seus gestores dediquem-se mais ao manejo de seus sentimentos diante das situações (novamente a ideia de IE e da maturidade), do que caso busquem exclusivamente encontrar soluções racionais para os problemas em questão. Em complemento, Vanhove et al (2017) defendem que o desenvolvimento da resiliência é mais efetivo quando o ser humano toma conhecimento de suas qualidades e virtudes, encontrando uma forma criativa de usá-las a seu favor, do que apenas enfrentando um número maior de adversidades.

O mesmo pode ser ilustrado pelo caso de Carolina, que conciliou a maternidade com um momento importante de sua carreira, no qual conquistou uma promoção de cargo. Talvez esse seja o exemplo mais completo referente à interface aqui apresentada, visto que envolve um aumento de maturidade emocional e técnica por parte da entrevistada, o seu equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a consequente percepção relativa das dificuldades e a atribuição de um sentido criativo aos acontecimentos. Carolina diz que

*[...] junto com a idade e as experiências, aumentam também os desafios da vida. É como se você fizesse malabarismo e cada vez tivesse que incorporar mais um malabaris. Mas com o tempo isso vai ficando mais fácil e até natural, eu diria, e eu não digo que a gente fica inabalável, porque definitivamente não é isso. Acho que é mais no sentido de mudar o olhar sobre o que te acontece, sobre as possibilidades. E aprender que, igual acontece no nosso trabalho, que a gente precisa sempre inovar, na vida sempre existem novas soluções (Carolina).*

Além de o equilíbrio entre a vida e a carreira, representado metaforicamente na fala acima como um malabarismo (e que, no caso de Carolina, contou com o apoio e incentivo da Cristal, conforme mencionado na página 71), ser destacado por Siu et al (2009) como um fator positivamente relacionado à resiliência, à qualidade de vida e à

satisfação de vida; sua fala propôs um olhar inovador para as condições internas e externas do ser humano. Consiste em interpretar as situações não num viés conformista, mas transformador. Esse posicionamento pode ser sustentado teoricamente pelo que Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) chamaram de adaptação criativa. Os autores argumentaram que

a dificuldade de se entender o fenômeno da resiliência reside no fato de que todos os recursos humanos – inclusive recursos dos quais o indivíduo não tem sequer consciência de ser capaz de mobilizar – estão implicados no enfrentamento da situação adversa e talvez esta seja a razão pela qual ainda se caracterize a resiliência como referencial de análise em formação. A eventual conotação ideológica, associada ao sentido de positividade da adaptação que permeia os estudos de resiliência, pode ser superada se, ao invés de adaptação positiva, for introduzida a idéia de adaptação criativa (p. 105).

Destarte, a ideia de adaptação criativa apresentada pelos autores e alinhada com o pensamento de Clarice vai, também, ao encontro do que representa a segunda interface aqui discutida; referente à **interpretação das situações e circunstâncias**. A próxima interface refere-se ao **relacionamento com os clientes**. Diferente dessa, que envolve predominantemente elementos de natureza pessoal/interpessoal, a terceira envolve também aspectos de natureza da tarefa e será discutida na sequência.

### 7.3 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Aspectos concernentes ao **relacionamento com os clientes** compuseram a terceira interface identificada. Dentre as situações que demandaram resiliência por parte dos profissionais, esse tópico envolve questões de natureza interpessoal e da tarefa. Do ponto de vista interpessoal, manter uma relação harmoniosa entre as partes e ponderar os anseios do cliente com as possibilidades de trabalho do *designer* pode ser uma missão complexa. Nem sempre o que está sendo requisitado, especialmente quando o é feito de maneira inflexível, é algo tão simples ou viável quanto o cliente pensa, em termos operacionais. Nessa “sinuca de bico”, os profissionais se veem diante de um conflito: como atender às expectativas do solicitante, deixando-o satisfeito, sem abrir mão dos

procedimentos e metodologias que validam a posição de saber do *designer*? A partir daí a dificuldade passa tanto a possuir natureza na tarefa (alinhamento de expectativas diante das possibilidades), quanto a ser uma situação oportuna para a utilização da criatividade (busca por soluções, também tratada na literatura como *problem solving* (Gilhooly, 2016)).

Hur, Bloom e Crant (2014), ao estudarem os efeitos da resistência à mudança na criatividade, constataram-na como um fator deletério. Independentemente do motivo (seja por insegurança por parte do profissional, apego ao que já conhece, medo do resultado, incapacidade de reconhecer suas falhas e limitações, etc), a rigidez é uma das maiores barreiras ao trabalho criativo. Nas situações relatadas pelas entrevistadas, sobretudo as com menos tempo de experiência (Simone, Silvana, Sabrina, Sofia e Carolina), a resistência à mudança não partiu, necessariamente, do *designer*, mas sim do cliente ou do solicitante (que pode ser alguém da própria organização, mas de outro setor). Por outro lado, Ren e Zhang (2015) argumentam que, ao passo que conflitos interpessoais são prejudiciais à criatividade, aqueles envolvendo a solução de problemas e a complexidade da tarefa têm efeito estimulante. Logo, quando o *designer* consegue manter uma relação harmoniosa com a pessoa que está solicitando seu trabalho, a fim de concentrar seus esforços na busca por saídas criativas e inovadoras, suas chances de sucesso são potencializadas - bem como sua motivação intrínseca.

Os exemplos já mencionados na página 91 ilustram cenários em que esse tipo de situação foi superado exitosamente por meio de comportamentos resilientes e criativos. Um deles é o caso de Carolina, que precisava desenvolver um produto cujo escopo já estava definido em termos de estilo, cores, materiais e custos. Sentindo-se limitada para criar diante de tantas restrições, ela propôs uma mudança no tamanho do produto. Assim, reduzindo o custo investido por peça, pode utilizar materiais com propriedades mais interessantes; que agregaram valor ao produto e não alteraram o orçamento disponível para a produção total. Percebe-se, aqui, que o esforço da participante para lidar com a situação ficou totalmente focado no *problem solving* (Gilhooly, 2016).

O segundo caso apresentado foi o de Sofia. A entrevistada compartilhou a situação em que o cliente, ao solicitar o *design* de um site, veio com uma ideia fixa a respeito dos elementos que ele gostaria que ficassem visíveis na tela. A demanda apresentada feria diversas diretrizes de usabilidade do usuário e Sofia considerou que, caso atendesse exatamente ao que lhe foi pedido, seria irresponsável como *UX designer*. Assim, sua solução envolveu dois passos: construir uma relação de

confiança com o cliente e, em seguida, oferecer uma proposta que contivesse tudo o que foi solicitado, mas distribuídas em telas diferentes (respeitando as diretrizes de *UX*). Ela considerou esse um exemplo de sucesso. Quando o caso foi analisado do ponto de vista teórico, a criatividade e a resiliência ficaram evidentes tanto nas proposições de Sofia por novas soluções (considerando-se que resiliência envolve adaptação positiva e é diferente de conformismo ou passividade diante das adversidades (McLarnon & Rothstein, 2013)), quanto ao adotar uma postura emocionalmente inteligente com o cliente (Vieira-Santos et al, 2018).

Cabe retomar o fato de que os profissionais entrevistados com mais tempo de experiência (Adriano e Clarice) entenderam que esse tipo de situação com os clientes deixa de ser encarada como adversa à medida que se aprende a lidar com ela, tornando-se uma etapa inerente ao trabalho. Logo, pode-se assumir que essa interface também está ligada à **maturidade** e à **percepção relativa das adversidades**, apresentadas na subseção anterior. De modo especial em relação ao que Sutcliffe e Vogus (2003) apontam a respeito da resiliência no trabalho, defendendo que pessoas com tal capacidade internalizam o que aprendem com as adversidades; tornando-se, assim, cada vez mais desenvolvidas humana e profissionalmente.

Após a discussão dos aspectos empíricos e teóricos que tangenciaram a terceira interface identificada, avança-se para a quarta. Esta deixa de envolver fatores de ordem pessoal e passa a englobar elementos com natureza na tarefa e na organização. Assim, nas próximas páginas, explora-se a interface da **criação**.

## 7.4 CRIAÇÃO

A interface que agrupa os aspectos relacionados à **criação** é, provavelmente, a mais complexa dentre as outras identificadas. Ela se refere ao processo criativo em si e aos elementos que o estimulam e o inibem em contexto organizacional e de trabalho. Nenhum dos tópicos que a integram são de natureza exclusivamente pessoal, mas sim da tarefa e da organização, mesmo sendo uma interface que trata do processo criativo (e, portanto, envolve a cognição humana). A quarta interface é, assim, composta por oito desses; sendo três advindos das situações que demandam resiliência (**concretizar abstrações, intromissões e sobrecarga de informações**) e quatro das situações que demandam criatividade (**escopo, criação, troca entre pares, relacionamento com colegas e liberdade/autonomia**).

Ao constatar a natureza dos tópicos que a compõem, corroborou-se o que já havia sido enfatizado na fundamentação teórica (seção 4.5) sobre a influência do contexto na criatividade, seja por meio de agentes estimuladores ou inibidores. As teorias acerca desse fenômeno, que embasaram a presente dissertação, foram desenvolvidas por três autores principais (Amabile 1996, Sternberg, 1988 e Csikszentmihalyi, 1996). Todos eles chamaram atenção para a interação entre fatores pessoais, sociais, contextuais, ambientais e históricos para possibilitar a manifestação e o desenvolvimento do potencial criativo humano. As falas dos profissionais entrevistados refletiram muitos desses elementos, conforme descrito a seguir.

Em relação às situações de adversidade, as **intromissões** e a **sobrecarga de informações** (essa, por vezes, decorrente daquela) constituíram cenários diante dos quais a resiliência foi apresentada de forma criativa. No primeiro deles, pode-se retomar o exemplo de Clarice. Ela relatou ter enfrentado dificuldades para fluir com o processo de criação quando pessoas de outros setores sentiram liberdade para opinar e/ou estabelecer uma série de exigências sobre como o produto deveria ser. Para ela,

*[...] tem um limite que a troca com os colegas é show, é super saudável e ajuda a ter mais ideias e ideias melhores. Só que o que tem acontecido é, como o trabalho envolve criatividade, todo mundo acha que sabe e pode opinar, como te falei. Aí vem gente de tudo que é setor exigir que o produto seja da cor tal, do formato tal, com o tema assim e com o material assado. E são pessoas com quem é complicado teimar ou argumentar, porque elas opinam com base no que o mercado quer, são feitos estudos. Então, se o mercado quer assim, eu não posso fazer diferente, de um jeito que talvez fique melhor e supere o que estavam esperando? (Clarice).*

A situação é similar à apresentada na terceira interface, referente ao alinhamento de expectativas com o cliente. O referencial teórico adotado anteriormente também pode ser aplicado aqui, visto que é mais uma ocasião em que a resistência a mudanças (porém por parte de outras pessoas e não do profissional) é nociva à criatividade (Hur, Bloom & Clant, 2014). Além disso, Amabile (1996), ao falar de processos criativos relevantes, defende que a tendência a desistir de ideias inadequadas e o pensamento livre de padrões ou paradigmas (“pensar fora da caixa”) são

fundamentais para a manifestação da criatividade no trabalho, a manutenção da motivação intrínseca e a inovação.

Diante de circunstâncias que *a priori* são barreiras à criatividade, como as exemplificadas por Clarice, as chances de o processo criativo não ser bem-sucedido tenderiam a aumentar. No entanto, alguns comportamentos resilientes adotados por ela (que também são apontados como componentes da criatividade por Amabile (1996), como o desejo de correr riscos, a persistência frente a obstáculos e o domínio de estratégias que propiciem a familiarização com o diferente) possibilitaram que a participante não estagnasse em sua criação, mesmo com as intromissões.

A sobrecarga de informações - isto é, a preocupação em acompanhar e compreender todos os estímulos oferecidos pelo ambiente, prejudicando com isso o fluxo de trabalho e o tempo de execução das tarefas -, poderia ter sido ser mais um exemplo de barreira à criatividade para Clarice. Porém, para lidar com isso, ela conseguiu junto à Cristal que seu horário de trabalho fosse flexibilizado. A entrevistada conquistou permissão para trabalhar em casa algumas vezes na semana, nos horários que preferisse; e folgasse caso sentisse necessidade. O encorajamento organizacional e a liberdade conferidos à participante somam dois fatores que Amabile (1996) aponta como estimuladores da criatividade (conforme ilustrado na Figura 1). A autora postula que a autonomia de poder decidir o trabalho a ser feito (ou como fazê-lo) e o senso de controle sobre a própria atividade são quesitos fundamentais para que a criatividade “circule” pela organização.

Nessa direção, Clarice destacou a importância atribuída por ela a tais elementos culturais da Cristal para que seu processo criativo fosse exitoso. Conforme já mencionado, a entrevistada trabalhou anteriormente em outra organização na qual não dispunha de flexibilidade e autonomia. Ela sentia os efeitos negativos disso no próprio processo criativo, sendo esse um dos motivos que a levaram a buscar um novo emprego. Atualmente, mostrou-se altamente satisfeita com a Cristal nesse sentido. Do ponto de vista teórico, a solução encontrada por Clarice aproxima-se do conceito de ócio criativo, entendido como “tudo aquilo que realizam as pessoas de forma livre e, simplesmente, porque o desfrutam [...] não é um tempo, nem algumas atividades às quais damos esse nome, mas sim uma ação pessoal e comunitária que tem a sua raiz na motivação e na vontade” (Cabeza & Amigo, 2013, p.9).

A valorização do ócio, com a qual a Cristal consente, representa uma atenção para com o ser humano por parte da organização. Isso foi reforçado em outros exemplos mencionados pela própria Clarice e por Carolina ao longo das entrevistas. A vez em que sua filha estava doente

e, ao perceber o estado emocional abalado Clarice, seu gestor sugeriu que ela fosse para casa e colocasse a vida pessoal em primeiro lugar, citado anteriormente, foi um deles.

Nessa linha, Cabreza & Amigo (2013) apontam que o “ócio defende antes de tudo a dignidade da pessoa humana. [...] se reconhece pelo seu carácter e orientação positivos, que favorece a melhoria da pessoa e da comunidade”. Ao encontro do que coloca Csikszentmihalyi (2001), “no mundo das ideias, o ócio permite à mente desligar-se temporariamente da realidade tal como a contemplamos, para que emergjam novas possibilidades que serão posteriormente transformadas em realidade” (p.19). A importância do ócio justifica-se, inclusive, do ponto de vista cognitivo. Gilhooly (2016), por exemplo, sugere que as melhores soluções para os problemas surgem na forma de *insight*, quando não se está pensando naquilo, como resultado da incubação de ideias. Portanto, ainda que as situações verificadas na Cristal, que demonstram consideração com o ser humano, não tenham sido executadas com tal intenção; é possível que tenham tido repercussões positivas no desempenho dos trabalhadores - principalmente os profissionais criativos.

Dentre as entrevistadas da Safira, também foi possível identificar exemplos que reforçam tal argumento. Um deles foi citado por Silvana e envolveu uma prática adotada pela organização, cujos efeitos foram percebidos pelas outras três participantes na criatividade e na redução do estresse: a ioga. Conforme já apresentado na seção 6.2, Silvana explicou que a atividade era realizada semanalmente. Nesse dia, todos paravam as atividades por um tempo para praticar ioga. Caso preferissem, também poderiam apenas deitar e relaxar. Sofia complementou que o único motivo pelo qual a Safira não liberou ainda tal prática como algo que pode ser feito sempre que o trabalhador tiver vontade é o espaço físico, pois toda a mobília precisa ser movimentada para dar lugar aos tapetes em que se realiza a prática. Porém, dois pufes foram colocados à disposição dos trabalhadores para que descansassem a qualquer momento que sentissem necessidade. Durante as observações da pesquisadora, inclusive, pode-se verificar pessoas utilizando os pufes para descanso durante o expediente. Também se observou uma estante com os tapetes de ioga enrolados, o que corroborou a fala das entrevistadas e deu indícios de que o ócio era estimulado na Safira.

Dando-se continuidade aos tópicos relacionados à interface da **criação**, outra dificuldade verificada nas entrevistas de Simone, Silvana, Sabrina e Carolina reside em **concretizar abstrações**. Ou seja, no processo de compreender o que o outro (o cliente ou quem está solicitando o projeto) idealizou e conseguir tornar isso real/visível, seja de maneira

física ou digital. Anteriormente apresentou-se o exemplo de Silvana, que usou do exercício da empatia para superar essa dificuldade de forma criativa e alinhar expectativas com o cliente - capacidade que também é um dos valores destacados no site da Safira. A empatia é analisada por Silva, Scapini e Silveira (2018) a partir de

duas possibilidades de compreensão: a) a capacidade humana de adotar a perspectiva cognitiva de outra pessoa, também conhecida na psicologia como teoria da mente e; b) uma possível resposta emocional compartilhada com outra pessoa, representando o componente afetivo da empatia. (p. 281)

De maneira resumida, essa capacidade pressupõe a adoção de outras perspectivas, bem como a busca por novas formas de interpretação e sentimentos a partir do outro (Silva et al, 2018); o que é algo estimulado nos cursos de graduação em *Design*. Conforme explica Benz (2015), esses profissionais são incentivados durante a formação a buscar novos olhares e entendimentos diante de uma mesma situação. As grades curriculares desses cursos, segundo a autora, oferecem visões multi e interdisciplinares na intenção de habilitar os futuros profissionais a ampliarem seus repertórios. Não por acaso, a busca por multidisciplinaridade foi um tópico identificado a partir dos conteúdos das entrevistas e associado às situações que promovem a criatividade; tal como apresentado na seção 3.1.2.

A tentativa de entender e sentir o mundo a partir da perspectiva do outro se estende, também, ao contexto de trabalho. O hábito de trocar ideias e dialogar com colegas sobre assuntos não necessariamente relacionados aos projetos foi verificado como algo incorporado à cultura organizacional, tornando o clima mais leve e ampliando a geração de *insights*. Isso pode explicar por que, em todas as organizações estudadas, identificaram-se falas e elementos que reforçaram e valorizaram o bom **relacionamento entre os colegas** e a **troca entre pares**. Sofia, por exemplo, propôs que o hábito de trocar abraços com as colegas da Safira na chegada e na saída fosse implementado. Os efeitos positivos dessa prática foram mencionados pelas outras três entrevistadas vinculadas à organização, inclusive em relação ao processo criativo.

As participantes relataram que a relação de amizade cultivada entre elas proporciona um clima leve, aliviando a pressão inerente ao trabalho e gerando uma atmosfera confortável. Isso contribui para que elas se sintam à vontade, confiantes para se expressar, arriscar, ousar, criar - algo

unanimemente verificado nas falas e no comportamento das profissionais da Safira.

No caso da Cristal, a disposição física do ambiente também contribui para o diálogo entre as pessoas. De acordo com as entrevistadas, as trocas costumam ter efeito positivo sobre a criatividade (desde que não ultrapassem o limite da intromissão, em que tais trocas passam de geradoras de ideias a opiniões inflexíveis a respeito de como um projeto deve ser executado).

Já na Ametista, Adriano comentou que a possibilidade de alterar os grupos de trabalho a cada projeto executado faz com que o aprendizado e os *insights* fluam entre os profissionais e promovam soluções ainda mais inovadoras.

As ideias de Caves (2000) reafirmam os exemplos apresentados. Para o autor, produtos criativos requerem diversas habilidades para serem elaborados. Portanto, exigem o desenvolvimento de equipes criativas diversificadas em talentos e especialidades (interdisciplinares). Os times, por sua vez, tendem a formar um modelo baseado em múltiplos papéis, em vez de papéis funcionais ou especializados (Caves, 2000), como é o caso da Ametista. Já Oliveira e Marques (2017), em um estudo sobre como a criatividade é estimulada nas ICs, destacam justamente o relacionamento interpessoal (aqui supondo vínculos afetivos, ou seja, mais do que a simples interação entre os pares) como um dos principais estimulantes às ideias novas. Também ressaltam a relevância de “reuniões com trocas de experiências, o diálogo e a confiança entre as pessoas, além do espaço para descontração e alegria [...] Para Ekvall (1996), um ambiente propício à criatividade deve ser descontraído e animado, as pessoas brincam, dão risada e fazem piadas com certa frequência.” (p.8).

A mesma ideia é defendida por Richtnér e Löfsten (2014). Os autores afirmam que os recursos emocionais (amizade, suporte, confiança e respeito), junto aos cognitivos (habilidades e conhecimentos) são os mais importantes para o desenvolvimento da criatividade e da resiliência organizacional. Especificamente no contexto estudado, para Drake (2003), a maior parte do conteúdo científico existente sobre as ICs concebe a criatividade como um processo coletivo, embora reconheça-se que a criatividade “individual” desempenha um papel vital nesse ciclo. Com a resiliência, o mesmo é verificado: segundo Caza & Milton (2011), a ciência já comunga o fato de que os relacionamentos no trabalho são cruciais durante as experiências de adversidade, exercendo influência sobre os processos coletivos (como detecção de erros, suporte e enfrentamento, clima organizacional, a própria criatividade, entre outros) e sobre a percepção individual das adversidades.

Dessa forma, verifica-se que a etapa de criação, primordial no trabalho dos *designers*, é revestida de complexidade e demanda tanto comportamentos resilientes quanto criativos para que seja realizada. Após o produto ou projeto ter sido idealizado (na etapa de criação), este precisa ser executado, ou seja, operacionalizado de modo que possa ser entregue ao cliente final. Essa etapa também foi identificada como uma situação que demanda ambas as capacidades foco deste estudo e será discutida na subseção a seguir.

## 7.5 EXECUÇÃO

A quinta interface identificada diz respeito à execução do trabalho em si, após este ter sido idealizado. É composta por três tópicos relacionados às situações que demandam comportamentos resilientes (**ritmo de trabalho individual, dimensionamento e interrupção do fluxo de trabalho**; de natureza pessoal, da tarefa e da organização, respectivamente) e por um tópico que envolve a utilização da capacidade criativa, o **tempo de execução**, que tem natureza na tarefa. As associações entre eles serão discutidas a seguir, com base na literatura.

Como apresentado previamente, para que um *designer* possa se organizar nas atividades a serem realizadas e oferecer previsibilidade de entrega para os clientes, ele dispõe de metodologias que indicam como cada etapa do trabalho deve ser distribuída em função do tempo disponível. A partir disso, estabelece-se um cronograma composto por pautas ou *sprints*, cada uma delas contendo a etapa do projeto a ser finalizada e o respectivo prazo. De acordo com Adriano, essas metodologias de execução contribuem também para a precificação dos projetos, já que em grande parte dos casos o valor é estabelecido a partir das horas trabalhadas.

Porém, uma das principais dificuldades apresentada pelos participantes refere-se justamente ao cumprimento das pautas, e isso se dá por diversos motivos. Um deles é o **ritmo de trabalho individual**. Simone, por exemplo, mencionou que a cadência com que realiza seu trabalho é influenciada pelas variações do seu estado emocional. Segundo ela, em dias que se sente disposta, consegue executar “tranquilamente” o que foi planejado. Mas, se em decorrência de algum acontecimento na sua vida pessoal, na organização ou até mesmo na execução do trabalho, ela passa a se sentir preocupada, triste ou ansiosa, a tendência é de que “*as coisas simplesmente não fluam mais*”; o que faz com que ocorram atrasos nos *sprints*. Não obstante, por vezes, próprio fato de o cronograma estar atrasado contribui para que o seu estado emocional altere e suas

atividades sejam ainda mais prejudicadas. Essas foram, portanto, situações que ela entendeu como adversidades no trabalho e diante das quais acredita que assume comportamentos resilientes, já que os utiliza positivamente (em prol do seu amadurecimento pessoal e profissional).

Hur, Moon e Jun (2016) exploraram os efeitos da exaustão emocional na criatividade. Os autores constataram que esse tipo de desgaste pode fazer com que a pessoa busque se livrar da fonte estressora a fim de poupar energia. Como resultado, pode-se criar uma resistência ao trabalho, que é refletida em comportamentos como a procrastinação (aumentando, assim, o tempo de execução das tarefas) e na baixa da motivação intrínseca - um elemento essencial para a criatividade. Segundo eles, a exaustão emocional também pode diminuir a curiosidade, a vontade de aprender e a tendência a perseverar frente a dificuldades; aspectos característicos da resiliência no trabalho (McLarnon & Rothstein, 2013).

Outro motivo verificado na fala dos entrevistados como um obstáculo ao cumprimento dos prazos está ligado à forma como o cronograma é estabelecido. De acordo com Sabrina, é comum que ocorram erros de **dimensionamento** nos projetos porque nem sempre se consegue avaliar a complexidade do que está sendo solicitado antes que o trabalho comece a ser feito. Já Silvana contou, conforme apresentado na seção 6.2, que assumiu um trabalho que, a princípio, parecia simples, mas na prática envolvia um conjunto de regras e adequações nas automações que exigiram mais tempo, conhecimento e esforço da parte dela. Em função disso, o tempo de entrega não correspondeu ao que havia sido estipulado na pauta. Silvana avaliou que apesar de ter enfrentado dificuldades para executar a tarefa e de ter sofrido com a pressão interna para cumprir o cronograma, soube encarar a situação como um momento de desenvolver-se enquanto profissional - tanto que recebeu uma promoção de cargo.

Tal situação remete ao que afirma Amabile (1996), no Modelo Componencial da Criatividade. Para a autora, a pressão da carga de trabalho por meio de prazos curtos demais, além de expectativas de produtividade irreais são obstáculos à capacidade criativa. Ren e Zhang (2015), já mencionados na seção 4.6, também trazem contribuições nesse sentido ao avaliarem os efeitos do estresse sobre a criatividade. Conforme os autores, o estresse ocorre quando um indivíduo percebe que as demandas de uma situação externa estão além de sua capacidade de lidar percebida (como no caso de Silvana). Porém, para analisá-lo em relação à criatividade, os pesquisadores dividiram fatores de estresse no trabalho em dois tipos. Um foi denominado como “estressores de impedimento” e

incluía pontos como política organizacional, burocracia, ambigüidade de papéis e preocupações com segurança no emprego; vistas pelos indivíduos como obstáculos ao crescimento pessoal e à obtenção de metas. O outro tipo, chamado de “estressores de desafio”, incluiu questões como urgência de tempo, alta carga de trabalho e responsabilidade pelo trabalho; estas entendidas pelos indivíduos como oportunidades de crescimento, aprendizagem e realização. Os resultados sugeriram que os estressores de desafio estavam positivamente relacionados à geração de ideias, enquanto os estressores de impedimento estavam relacionados negativamente a isso. Este resultado demonstrou que o impacto dos estressores na geração de ideias poderia ser melhor compreendido considerando-se se o estressor é um desafio ou obstáculo. Ou seja, segundo Ren e Zhang (2015), a natureza dos estressores é importante para prever a geração de ideias e a forma como as pessoas reagem a eles - se adotarão comportamentos resilientes ou não.

Pode-se observar, nas entrevistas de Simone e Clarice, exemplos de ideias criativas e resilientes para lidar com o **tempo de execução** das tarefas (um estressor de desafio). No caso de Simone, a participante utilizou *softwares* diferentes para automatizar e agilizar etapas da execução que seriam mais operacionais. Ao economizar o tempo que seria destinado a essas funções, ela conseguiu um intervalo maior para dedicar-se ao processo criativo e assim obteve uma entrega “*com um valor agregado bem maior para o cliente*”. Clarice adotou outra estratégia: buscar aspectos do projeto que poderiam ser simplificados sem que a qualidade final ficasse comprometida. A entrevistada relatou que a partir do momento que desapegou dos detalhes e conseguiu avaliar quais eram os pontos essenciais para a satisfação do consumidor final, conseguiu cumprir suas pautas com mais facilidade e menos estresse, já que “*tinha tudo sob controle*”. A respeito disso, o estudo de Abbas e Raja (2015) sugere que dificuldades que fogem do controle do trabalhador tendem a inibir a criatividade; enquanto adversidades que podem, em alguma medida, ser controladas, tendem a estimulá-la.

Por fim, o outro tópico que compõe a interface da execução é referente às **interrupções no fluxo de trabalho**. Aqui pode-se retomar o exemplo citado por Carolina. A participante alegou não conseguir manter uma unidade na execução de seus trabalhos em decorrência do número de pessoas que a procuram diariamente. Com isso, surgem novas demandas ou prioridades e ela acaba demorando mais do que o previsto para executar suas atividades.

A questão reportada por Carolina pode ser explicada cientificamente por meio do conceito de *flow*, estudado pela primeira vez

por Csikszentmihalyi (1992), autor que também fundamenta essa dissertação com sua teoria sobre criatividade. O *flow* é um “estado mental caracterizado por alto envolvimento, concentração profunda, motivação intrínseca, absorção, criatividade e alta performance” (Kamei, 2017, p.177). Ao entrar nesse estado, é comum que a pessoa perca a noção de tempo e espaço, bem como suprima indicadores fisiológicos básicos (como fome, sede, necessidade de urinar ou defecar) por estar absolutamente compenetrada na tarefa. Para que se atinja o *flow*, o nível de dificuldade da tarefa deve ser exatamente proporcional ao nível de capacidade percebida pela pessoa para executá-la, e esta deve estar intrinsecamente motivada para tal (Csikszentmihalyi, 1992). Medina (2010) indica que quando uma pessoa em *flow* é interrompida, ela leva em média 16 minutos para conseguir voltar estado de fluxo. Além disso, o tempo de execução da tarefa pode aumentar em até 50%, corroborando o exemplo mencionado anteriormente. Csikszentmihalyi (1992) defende que pessoas capazes de controlar a sua vivência interior serão capazes de controlar sua qualidade de vida e a forma como lidam com as situações, de modo a manter o desenvolvimento constante. A ideia do autor reafirma o que vem sendo apresentado até aqui a respeito de resiliência e criatividade, fortalecendo as interfaces entre ambos os construtos.

Após a discussão sobre os elementos envolvidos na **execução** do trabalho dos profissionais criativos, parte-se para a penúltima interface identificada: **estrutura e recursos**. Essa é a única em que todos os tópicos são de natureza da organização.

## 7.6 ESTRUTURA E RECURSOS

A sexta interface, **estrutura e recursos**, envolve as situações em que a necessidade de ser resiliente e criativo se deu em função de fatores estruturais da organização. Dessa forma, todos os tópicos envolvidos foram dessa natureza: **estrutura física, políticas e práticas organizacionais e suficiência de recursos**. Os dois primeiros estão ligados apenas às situações que demandam resiliência e o último a ambos os casos, como será visto nos próximos parágrafos.

Segundo Faria e Alencar (1996) e Amabile (1996), para que a criatividade seja estimulada numa organização, é necessário que essa disponha de um espaço físico adequado para as pessoas. Dentre outros pontos, as autoras listam elementos como: ter um espaço para material de trabalho, um ambiente iluminado e com mobiliário apropriado, temperatura cômoda, etc. Também é fundamental que existam recursos suficientes para possibilitar que novas ideias sejam aplicadas/executadas

e resultem em inovação, como máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o seu processo de produção e implementação (Faria & Alencar, 1996). Já do ponto de vista da resiliência, tais elementos se fazem relevantes para a percepção de suporte organizacional por parte dos trabalhadores; o que não envolve apenas aspectos materiais, mas principalmente as políticas e práticas de gestão de pessoas (Siu et al, 2009; Batista, 2010). Segundo Siu et al (2009), quando o profissional avalia que, diante de uma adversidade no contexto de trabalho, ele dispõe de recursos organizacionais para lidar com as circunstâncias, há uma tendência maior de que os comportamentos resilientes sejam manifestos.

Foi possível verificar, por meio dos conteúdos das entrevistas e das observações da pesquisadora, que as organizações Safira e Cristal têm a cultura de oferecer todos os recursos materiais necessários para que os trabalhos sejam executados. Além de computadores, *softwares* atualizados, materiais de papelaria, câmeras fotográficas e outras aquisições que contribuem para o processo criativo, identificou-se também que essas organizações conferem às participantes liberdade e autonomia para executarem seus trabalhos como preferirem. Esse tópico foi unanimemente apontado como favorável à criatividade pelas entrevistadas. A título de ilustração, pode-se verificar a fala de Sabrina:

*Uma das coisas que eu gosto aqui é que a gente tem respaldo pra tudo o que precisar. Nunca cheguei, precisei de um instrumento de trabalho, um programa ou alguma coisa, que as meninas [as fundadoras] não tivessem ou não fossem atrás pra comprar. E se é realmente inviável, muito caro, não tem no Brasil, elas ajudam a achar alternativas. Elas conhecem muito as ferramentas e também sempre trazem novidades, é algo que parte delas. Pode ver, aqui é tudo novo. (Sabrina).*

E a fala de Clarice, já exemplificada na seção 6.3:

*[...] eu acredito que sempre que a gente teve que fazer uma coisa manual, a empresa foi atrás de material. Fotografar, a empresa tem câmera. Se precisar guache, eles compram. Pincel, cartolina, E.V.A., isopor, tudo. A gente pode sair do lugar, ir onde quiser, fica absolutamente livre, e essa flexibilidade é maravilhosa também. Ou se alguém precisa de mim pra fazer uma campanha, eu posso sair do meu setor e ir ajudar. Aí o legal é que tem*

*vezes que eu volto cheia de insights, então pra mim é bem positivo, ajuda na criatividade. (Clarice).*

A única situação que apareceu como uma adversidade em relação à suficiência de recursos foi, na Safira, a instabilidade da conexão com a internet; que eventualmente interrompe o fluxo de trabalho quando os programas são desconectados.

A Ametista, em vista do seu modelo de funcionamento, não possui recursos materiais. Nesse caso, cada participante dos projetos deve possuir seus recursos próprios. Logo, esse quesito não pode ser avaliado, assim como o espaço físico e as políticas e práticas de gestão de pessoas, que são inexistentes.

O espaço físico da Safira foi apontado pelas entrevistadas como um obstáculo no trabalho por ser pequeno para a quantidade de pessoas que o ocupam. Alguns tipos de atividade ficam comprometidas em função disso, como desenhos à mão livre, que exigem uma mesa maior para apoiar a cartolina, como comentou Sabrina. Silvana mencionou, ainda, que como algumas reuniões são feitas *online*, as conversas constantes no ambiente interferem na concentração durante a criação ou execução dos projetos. As soluções para contornar tais dificuldades podem ser consideradas como criativas: como nem sempre é possível utilizar a mesa para *brainstormings* e desenhos, Sabrina utilizou *post-its* colados na parede, por exemplo. Com exceção do tamanho, constatou-se que o ambiente possui iluminação e elementos decorativos estimulantes à criatividade, tais como pinturas coloridas e objetos de formas, tamanhos e cores diversificadas, que remetem à identidade visual da organização.

A Cristal, no entanto, dispõe de um espaço físico amplo (embora compartilhado com outra organização similar), com diversas áreas que contribuem para a estimulação da criatividade; como um espaço externo e um ambiente com sofás. Clarice contou que a organização cresceu de forma acelerada e, por isso, a estrutura não foi elaborada de forma a estimular a criatividade. “*A gente foi crescendo e se adaptando, nunca ninguém parou e pensou em como tornar o ambiente mais criativo, e eu entendo esse processo como ele foi. Aconteceu muito rápido*”, comentou a entrevistada. Apesar disso, observaram-se elementos decorativos (inclusive os próprios produtos comercializados pela organização) e outros itens, como vidros plotados com mosaicos coloridos. Segundo Carolina, “*não precisa de tanta coisa pra que um ambiente estimule a tua criatividade. Ele só não pode ser uma caixa cinza. Nós [a Cristal] não somos um modelo de estrutura [física] criativa, mas dá pra trabalhar bem de boa*”. O comentário da participante corrobora o que Dewes, Neves,

Jung e ten Caten (2012) sugerem: dentre os fatores que estimulam ou inibem a criatividade numa organização, os aspectos físicos do ambiente ficam entre as posições inferiores da lista, abaixo de elementos como a cultura, a carga de trabalho e o encorajamento.

Por fim, o terceiro tópico que compõe essa interface envolve as políticas e práticas de gestão de pessoas (GP). A Cristal é a única dentre as empresas estudadas que possui um setor estruturado de GP. Segundo ambas as entrevistadas, no entanto, não há nenhuma política ou prática estruturada com vistas ao estímulo da criatividade. Alguns benefícios, conforme mencionou-se anteriormente, acabam por exercer essa função; como a flexibilidade de horários, a possibilidade de trabalhar em *home office* alguns dias na semana e o “*no dress code*”, que permite que as pessoas trabalhem com a roupa que se sentirem mais confortáveis. Clarice e Carolina ainda mencionaram que estavam satisfeitas com a remuneração e a política de benefícios da organização. Já na Safira, apesar de não possuir um setor estruturado de GP, existem algumas práticas que objetivam estimular a criatividade (como o dia da ioga), bem como recompensas após uma quantidade de horas trabalhadas (diárias de viagens, vinhos, etc). Silvana argumentou que os incentivos não surtiam efeito para ela, uma vez que a remuneração oferecida pela organização estava abaixo da média do mercado e não era suficiente para que ela conseguisse realizar seus objetivos pessoais (como viagens e cursos). Diante disso, falou que muitas vezes se sentia desmotivada e que o que a levava a continuar na organização ainda era o fato de esta ter “*bastante peso no currículo, porque a [Safira] está em tudo e é uma referência no mercado de UX*”. A participante comentou, ainda, que estava fazendo movimentos para que a política de remuneração fosse revista, mas até o momento estava em estágios iniciais. As demais entrevistadas da Safira disseram-se satisfeitas com suas remunerações, apesar de reconhecerem que estavam abaixo da média do mercado.

A princípio, a remuneração é considerada como um elemento da motivação extrínseca, porque não envolve a motivação pela tarefa em si. Autores como Amabile (1996) e Csikszentmihalyi (1996) são enfáticos ao apontarem que apenas a motivação intrínseca exerce efeito sobre a criatividade. Caza e Milton (2011) também ressaltam a motivação intrínseca, e não a extrínseca, como um fator promotor da resiliência no trabalho. No entanto, a partir da fala de Silvana, pode-se questionar o efeito da falta de motivação extrínseca sobre a motivação intrínseca (quando a participante menciona que permanece ali pelo propósito de construir uma carreira a partir de uma empresa referência, e que é “apaixonada pelo que faz”, mas que ainda assim se sente desmotivada a

realizar seu trabalho em função da remuneração). Cabe, também, avaliar se a desmotivação apontada por Silvana é com o trabalho ou com a organização. Faria e Alencar (1996), ao falarem sobre a criatividade organizacional, defendem que a remuneração adequada, a política de benefícios e os sistemas de recompensas, além de treinamentos voltados à estimulação da criatividade, são fundamentais para que a organização seja criativa. Siu et al (2009) trazem o mesmo a respeito das organizações resilientes.

Fazem-se necessários estudos que avaliem a fundo essa questão, pois corre-se o risco de que a criatividade e a resiliência (por serem fortemente estimuladas pela motivação intrínseca) sejam utilizadas como formas de exploração do trabalhador nas organizações em que tais capacidades são fundamentais, como é o caso das ICs. Esse tipo de prática vai de encontro ao que propõe a Psicologia Positiva, sobretudo quando se fala em organizações saudáveis, definidas como aquelas que fazem esforços sistemáticos, programados e dinâmicos para melhorar a saúde (integral) dos funcionários, por meio de práticas como a melhoria nas tarefas do trabalho, no ambiente social e na organização como um todo (Salanova, 2009; Cugnier, 2016).

Assim, por meio dessa interface, busca-se destacar o importante papel da organização tanto na resiliência, quanto na criatividade, no que se refere ao fornecimento de recursos materiais, estruturais e políticos para a realização do trabalho de forma saudável. Isto posto, segue-se para a discussão sobre a sétima e última interface, do **contexto**, nas próximas páginas.

## 7.7 CONTEXTO

A última interface identificada é relativa ao **contexto**, que envolve situações com influência de elementos externos ao ambiente organizacional na utilização da capacidade criativa e resiliente no trabalho. Essa interface contém apenas um item, a **crise econômica**, verificado na análise de ambos os construtos, pertinente a apenas um dos entrevistados: Adriano.

A situação identificada nesse tópico, conforme já descrita anteriormente, diz respeito às mudanças que Adriano propôs na estrutura da Ametista diante de um cenário de crise. O participante é um dos sócios da organização e, já há alguns anos, havia deixado de lado as funções criativas para dedicar-se apenas à parte gerencial. A Ametista tinha uma estrutura semelhante à tradicional de trabalho, com uma equipe que chegou a ter 12 pessoas contratadas formalmente e sede própria. Porém,

a partir de 2011, Adriano contou que os indicadores do sucesso do negócio (como número de projetos fechados e faturamento) passaram a baixar ano a ano. Nesse período, foi reduzindo aos poucos o número de trabalhadores por não haver demanda o suficiente. Esse quadro intensificou-se em 2015, quando ele avaliou que, se não fizesse uma mudança radical na estrutura, a organização iria à falência.

O período indicado por Adriano como início e depois como pico da crise correspondem ao que é apresentado no MICB (FIRJAN, 2016). Porém, de acordo com o MICB, o crescimento das ICs se deu entre os anos de 2013 e de 2015, no próprio período da crise. Já a Ametista ainda se encontrava em situação crítica e passou a estabilizar-se em 2015, ano em que Adriano sugeriu a mudança. Assim, o argumento que fundamentou a dissertação (de que as ICs apresentaram crescimento durante a crise) não foi verificado nessa organização. Já na Safira e na Cristal, as participantes relataram que não sentiram os efeitos da crise e que não houveram mudanças nas demandas de trabalho ou demissões nesse período. Uma análise mais aprofundada com entrevistas aos gestores seria necessária para verificar se, de fato, a organização não sofreu os efeitos da crise, ou se eles apenas não foram percebidos pelas participantes em razão de ocuparem posições hierárquicas operacionais (que não envolvem planejamento estratégico e tomada de decisões), ao contrário de Adriano, cuja atuação se dava diretamente nessa área. Ademais, caso as organizações tenham sido realmente afetadas pela crise, o desconhecimento das trabalhadoras a respeito da situação da Safira e da Cristal pode ter sido proposital, como parte da estratégia da gestão. Segundo Leite (2009), a manutenção da motivação dos trabalhadores e, com isso, do ritmo normal de trabalho, também constitui uma alternativa estratégica em tempos de crise para que os efeitos negativos dessa sejam reduzidos.

Retomando-se a solução apresentada por Adriano, é possível afirmar que esta demonstrou tanto elementos resilientes, quanto criativos. Ou seja: ele fez com que a organização continuasse ativa no mercado, mas para isso rompeu com o modelo tradicional e passou a atuar com equipes de trabalho que são formadas por demanda e remuneradas por projeto. O fato de não ter que sustentar a estrutura física de uma empresa e de as pessoas receberem por projeto aliviou os custos e possibilitou o pagamento de valores maiores para os *designers* envolvidos nos projetos, executando um volume menor destes. A troca constante de participantes com diversas especialidades de *design* (que varia conforme a necessidade do projeto) permitiu que cada trabalhador envolvido ampliasse seu repertório e elaborasse soluções ainda mais criativas, segundo Adriano.

A estratégia que possibilitou a continuidade da Ametista no mercado não envolveu endividamento da organização ou aumento de investimentos em áreas como *marketing* e vendas; como Silva, Grzebieluckas, Santos, Oliveira e França (2017) apontam terem sido as principais estratégias organizacionais que possibilitaram a perseverança dessas no mercado diante da crise (sem necessariamente pertencerem ao setor criativo). A redução dos custos por meio de demissões, porém, foi um ponto em comum entre ambas e difere do que aponta a FIRJAN (2016): de acordo com o MICB, foi exatamente o contrário, pois as ICs contrataram mais nesses períodos. Logo, pode-se assumir que a solução de Adriano foi, sim, criativa e resiliente, além de eficaz. Porém, não compartilha dos aspectos que caracterizaram as demais organizações do setor durante o período.

Com isso, conclui-se a análise e a discussão dos principais resultados obtidos por meio desta pesquisa. Reconhece-se que os debates referentes aos tópicos abordados não foram esgotados. Em virtude da complexidade dos elementos envolvidos e dos construtos estudados, esse não era mesmo o objetivo; mas sim o de compreender **quais eram as interfaces entre as situações que demandam comportamentos resilientes e a utilização da capacidade criativa nos profissionais de ICs**. Dessa maneira, as considerações finais da pesquisadora a respeito dos resultados estão apresentadas nas próximas páginas, bem como algumas das limitações e possibilidades de estudos futuros identificadas por meio da pesquisa.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos capítulos anteriores dessa dissertação, os resultados do estudo foram descritos, analisados e interpretados buscando-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as interfaces entre resiliência e criatividade percebidas pelos trabalhadores de indústrias criativas? Perante a isso, nessa seção tem-se o propósito de sintetizar as principais descobertas e conclusões da pesquisadora diante de tal pergunta e dos objetivos do trabalho. Também serão indicadas algumas das limitações e das possibilidades de estudos futuros identificadas a partir da análise dos resultados, a fim de que se possa ampliar o conhecimento científico referente ao tema e embasar possíveis iniciativas e mudanças positivas no contexto organizacional e de trabalho.

As principais contribuições do estudo dizem respeito à identificação das interfaces entre criatividade e resiliência no trabalho por meio da análise de situações que demandam a utilização de ambas as capacidades por parte dos profissionais. Essas situações foram categorizadas em relação à sua natureza a partir de quatro possibilidades: pessoais/interpessoais, da tarefa, da organização e do contexto.

No âmbito pessoal, ficou evidente que a identidade profissional constitui uma importante interface. Os trabalhadores entrevistados, ao se reconhecerem como profissionais criativos, passaram a interpretar (e buscar ativamente por) diversos estímulos do ambiente – seja no trabalho ou em outros espaços de vida - como oportunidades de ampliação de seus repertórios. Ao munirem-se de novos conhecimentos, aumentam-se constantemente seus leques de possibilidades de resolução de problemas e de novas soluções. Assim, ao se depararem com adversidades de qualquer natureza, esse mecanismo característico da criatividade (denominado pensamento divergente) parece contribuir para a adoção de comportamentos resilientes por oferecer novas formas de agir diante da situação, ao passo que o pensamento convergente os direciona àquela que consideram melhor ou mais adequada frente às circunstâncias.

Essa busca por estímulos se mostrou eclética e multidisciplinar, ocorrendo de forma peculiar para cada participante. Não obstante, tal identificação pareceu mantê-los intrinsecamente motivados a desempenharem suas atividades e a perseverarem diante das dificuldades, bem como a gerarem um senso de auto cobrança para com seus trabalhos e à forma como são executados, buscando evoluções contínuas nesses quesitos. Num caráter processual, ao passo que novas situações foram enfrentadas e superadas positivamente pelos participantes, isso em si também pareceu contribuir para um aumento de repertório. Como

consequência dos comportamentos resilientes, os entrevistados perceberam a aquisição de maturidade técnica e emocional no decorrer da carreira. Eles entenderam que, com isso, conseguiram escalar o desenvolvimento simultâneo de ambas as capacidades estudadas neste trabalho – mais uma evidência das interfaces existentes entre elas.

No âmbito interpessoal, os relacionamentos com colegas e clientes se mostrou outra interface relevante. Puderam-se identificar diversas formas pelas quais a relação afetiva e/ou de troca com outras pessoas pode contribuir com a manifestação de comportamentos resilientes e com a utilização da capacidade criativa no trabalho. Do lado da criatividade, a discussão das ideias com outras pessoas já é consensualmente defendida na literatura como parte fundamental do processo criativo. Nessa etapa, ideias rudimentares são alteradas, incrementadas ou abandonadas para darem espaço às soluções inovadoras; o que foi também constatado nas entrevistas. Não obstante, corroborou-se por meio do estudo que uma cultura organizacional que instiga e incentiva a comunicação e troca entre os trabalhadores pode ser uma das chaves para a manifestação criativa em ICs. Mas há, ainda, um segundo ponto no qual os relacionamentos interpessoais podem exercer influência sobre a criatividade e a resiliência: o sentimento de confiança. Os entrevistados relataram que se sentiram mais à vontade para ousarem nas criações sabendo que estavam num ambiente socialmente seguro para isso. Do lado da resiliência o mesmo se verifica, já que poderiam contar com o auxílio e o apoio dos colegas diante de quaisquer dificuldades. É possível que esse aspecto promova, portanto, liberdade e confiança, tanto para ousar o diferente quanto para superar eventuais adversidades.

No tocante ao relacionamento com os clientes, que especialmente nos entrevistados com menos tempo de experiência constituiu uma adversidade da tarefa, a utilização da empatia e o alinhamento de expectativas foram algumas das alternativas criativas empregadas para lidar com situações dessa categoria. Pela percepção dos participantes, experiências como essas podem ser importantes para o desenvolvimento da maturidade emocional e profissional; de tal forma que, para pessoas com mais tempo de carreira, é algo que deixa de ser percebido como dificuldade e passa a ser interpretado como parte do trabalho. Na concepção de um deles, inclusive, representa uma oportunidade de *“enriquecer os projetos, trazer para a entrega o olhar da outra pessoa, mas concebido com o meu conhecimento técnico. Um designer aprende que só consegue criar quando deixa o ego de lado e entende o propósito do trabalho, que é o outro”* (Adriano).

Adentrando-se já no âmbito da tarefa, nas etapas de criação e execução verificaram-se mais interfaces entre criatividade e resiliência. Atividades permeadas por escopos restritos/pré-definidos, excesso de diretrizes vindas de colegas de outras áreas (como vendas e curadoria) e cronogramas incoerentes com o tempo de execução foram exemplos de eventos adversos superados com criatividade. No entanto, as alternativas encontradas pelos participantes para contornar tais circunstâncias só foram efetivas porque eles puderam contar com o suporte de suas organizações - no que se refere à flexibilidade, liberdade e autonomia - para que fossem aplicadas. Assim, destaca-se a importância de que as ICs tenham uma gestão ciente das necessidades e características relativas ao trabalho de seus profissionais e que, considerando isso, sejam coniventes, abertas e facilitadoras às ideias e/ou sugestões recebidas, a fim de não barrarem o fluxo de trabalho e de criatividade dos *designers*.

Ademais, retomando-se o ponto dos cronogramas incoerentes com o tempo de execução, faz-se importante ressaltar que a cadência do processo criativo é singular a cada pessoa. Como observado nas falas dos entrevistados, nem sempre é possível dimensionar a complexidade dos projetos com assertividade. Portanto, alguns aspectos devem ser levados em conta na elaboração das pautas para prevenir que o profissional enfrente desgastes físicos e psíquicos. A maturidade técnica e emocional do trabalhador, seu autoconhecimento (especialmente em relação ao próprio processo criativo), a disponibilidade de recursos e a previsão das dificuldades mais comuns foram exemplos identificados nos participantes do estudo. Mas pode-se, ainda, pensar em alternativas a serem aplicadas dentro das próprias organizações com vistas a facilitar o processo criativo, como espaços/ambientes voltados ao ócio.

Partindo-se, então, para o âmbito organizacional, destacaram-se as estruturas (física e política) e a suficiência de recursos como pontos de intersecção entre criatividade e resiliência para os trabalhadores. O efeito da suficiência de recursos sobre os construtos estudados se deu por meio da confiança percebida pelos profissionais. Tal como identificado no tópico sobre relacionamento com os colegas, ao perceberem que a organização dispunha dos recursos necessários para a execução dos trabalhos (como materiais artísticos, softwares, equipamentos, flexibilidade de ambiente de trabalho e horários), os participantes relataram ter se sentido mais seguros tanto para “*soltar a imaginação*” (Sofia), quanto para enfrentar as dificuldades referentes à execução da tarefa (por exemplo, solicitaram a compra de programas e automações que agilizavam etapas mais operacionais. Assim puderam dispor de mais tempo para etapas que envolviam esforço cognitivo). Ou seja, percebeu-

se que, ao notar que tinham os meios necessários para a implementação de suas ideias, os participantes conseguiram desempenhar suas atividades com mais qualidade e superar as adversidades com certa tranquilidade.

A partir dos resultados, também se verificou que políticas e práticas de gestão de pessoas que considerem a complexidade do trabalho executado por profissionais criativos são importantes, mas não suficientes. Como a criatividade e a resiliência têm por característica despertarem um alto nível de motivação intrínseca nos trabalhadores, corre-se o risco de que isso, em si, seja utilizado como uma forma de exploração. A situação pode ser agravada quando se tratam de profissionais em início de carreira: conforme observado nos dados coletados, esses ainda se encontram num momento de formação de portfólio em que a necessidade de reunir experiências é crucial para que se afirmem como *designers* qualificados no mercado. Assim, antes de aderir a uma cultura adaptada à realidade desses profissionais, a organização precisa garantir que oferece remunerações e benefícios dignos, para que as demais práticas de incentivo não se tornem meras “maquiagens”. Nesse trabalho, as políticas e práticas organizacionais foram analisadas superficialmente, com o objetivo de contextualizar e validar os conteúdos apresentados pelos entrevistados. Novos estudos em PP poderiam caracterizar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas ICs e verificar se essas organizações apresentam ou não indícios de serem saudáveis. Além disso, a adoção de métodos mais comuns à antropologia, como a etnografia, poderia contribuir para a compreensão desses aspectos em profundidade.

Seguindo-se para o âmbito do contexto, constatou-se que a configuração econômica do Brasil e as oscilações do mercado não foram percebidas como adversidades pelos entrevistados que atuavam em cargos operacionais. Já no caso do participante Adriano, que além de *designer* era sócio da organização, os efeitos da crise foram mais evidentes e demandaram mudanças estruturais radicais na Ametista. A criatividade e a resiliência do entrevistado foram evidentes nessa situação. No entanto, o pressuposto inicial de que as ICs tiveram crescimento durante o período de crise entre 2013 e 2015 (FIRJAN, 2016) não foi verificado nas organizações pesquisadas. Diante disso, sugere-se que estudos posteriores busquem investigar as estratégias de crescimento adotadas pelas ICs que tiveram desempenhos positivos no período de crise. Comparativos com organizações não categorizadas como criativas, bem como com ICs de diversos portes, também poderiam oferecer contribuições científicas relevantes à compreensão das interfaces entre resiliência e criatividade - uma vez que, apesar de inovadora, a solução

apresentada por Adriano envolveu medidas, em essência, já utilizadas por outras organizações (como a redução de custos). Finalizando-se aqui as considerações que buscam responder à pergunta de pesquisa, serão destacados outros aprendizados possibilitados pelo estudo.

O foco em um nicho específico (o *Design*) dentro do segmento de consumo permitiu conclusões particulares desse tipo de trabalho. Uma delas foi que a profissão de *designer* tem por característica colocar o trabalhador num meio-termo entre artista e executor. Isso pode ser conflituoso no início da carreira, em que o propósito da profissão nem sempre está claro. Pode haver, aqui, um apego maior às próprias ideias e produções. A assimilação das diferenças e da complementariedade desses dois “lados” parece ser adquirida ao longo da carreira, quando o *designer* passa a entender que as exigências técnicas e de escopo podem ser oportunidades criativas e não, necessariamente, limitações à criatividade. Aparentemente, desenvolve-se o entendimento de que o objetivo da profissão não é expressar-se, tal como outras artes, mas utilizar-se de conhecimentos e habilidades para desenvolver produtos e soluções úteis a outras pessoas, conforme mencionado anteriormente. Isso, dentre outras coisas, evidencia que o momento de carreira pode influenciar na percepção das adversidades e nas motivações para executar o trabalho. Sugere-se, assim, que estudos futuros possam compreender mais a fundo a relação do *designer* com o seu trabalho. Num caráter longitudinal, seria igualmente enriquecedor compreender as mudanças dessa relação ao longo da carreira.

Pelo fato de este ter sido um estudo qualitativo, é importante mencionar a experiência da pesquisadora com a coleta dos conteúdos. Falar sobre resiliência implica em abrir questões, por vezes, dolorosas referentes à história de vida, à carreira e ao contexto do trabalho. O estudo exigiu, assim, a habilidade de lidar com algumas demandas emocionais dos participantes ao relatarem tais aspectos. A empatia revelou-se uma ferramenta fundamental para a viabilização do estudo, por meio da qual pode-se conduzi-lo de maneira leve e construtiva para ambos os lados – sujeitos de pesquisa e pesquisadora. Não se pode deixar de destacar a curiosidade e o interesse demonstrados pelos participantes ao tomarem conhecimento do tema do estudo. Supõe-se que essa postura instigadora esteja relacionada às características previamente mencionadas, que envolvem a identificação dos profissionais como criativos e a decorrente busca por conhecimentos multidisciplinares e ampliação de repertório. Avalia-se que o tempo disponível para a realização das entrevistas tenha sido um fator limitante. Os construtos estudados são complexos e, somando-se isso ao alto envolvimento dos entrevistados, poderiam ter

sidos explorados diversos outros assuntos que emergiram das conversas – alguns deles já apresentados nessa seção. Porém, em virtude do curto período de duração de um curso de mestrado, mantêm-se tais elementos como possibilidades de pesquisa para uma tese de doutorado.

Ademais, já adentrando nas limitações do estudo, cabe mencionar que os participantes entrevistados atuavam majoritariamente em cargos operacionais. Assim, não foi possível avaliar o entendimento dos gestores a respeito do trabalho executado pelos profissionais, nem a experiência real da Safira e da Cristal diante da crise. Com exceção da Safira, o número de profissionais entrevistados na Cristal e na Ametista também foi uma limitação para que a compreensão do contexto organizacional fosse fidedigna (apesar da triangulação das observações em campo e da análise das páginas institucionais). A falta de acesso aos demais trabalhadores e/ou a pouca disponibilidade de tempo desses foram os principais obstáculos para que se obtivesse um maior número de entrevistados. A opção por um nicho específico (apesar de vantajosa pelos aspectos mencionados anteriormente) também pode ter limitado os resultados do estudo, no sentido de que as relações entre resiliência e criatividade percebidas por profissionais de outros segmentos criativos podem ser distintas.

Como possibilidades de estudos futuros, ainda cabem algumas sugestões além daquelas já indicadas nessa seção. Pesquisas que busquem identificar e compreender as interfaces entre criatividade e outros construtos da psicologia positiva, tais como o capital psicológico (que possui, dentre seus quatro elementos, a resiliência) e a empatia nas ICs poderiam agregar ao conhecimento disponível sobre os temas. Da mesma maneira, estudos relacionando o *flow* e a resiliência podem auxiliar na compreensão das interfaces estudadas nesse trabalho. Em relação ao contexto de pesquisa, estudos com foco em profissionais que exerçam funções nas quais a criatividade não seja tão evidente seriam de grande valia; assim como a replicação deste estudo em organizações localizadas em outros estados do Brasil.

Por fim, ao considerar os argumentos apresentados nessa dissertação, acredita-se que as descobertas referentes às interfaces entre resiliência e criatividade poderão contribuir com o estado da arte a respeito do tema e facilitar o desenvolvimento de estudos futuros em Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. Os resultados e considerações desta dissertação poderão, ainda, fundamentar a estruturação de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas especialmente aos profissionais criativos, de modo que tenham melhores

condições para a execução de seus trabalhos e o desenvolvimento de suas carreiras.



## REFERÊNCIAS

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Alencar, E.M.L.S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron.
- Alencar, E.M.L.S., Neves-Pereira, M., Ribeiro, R. & Brandão, S. (1998). Personality traits of Brazilian creative scientists. *Gifted and Talented International*, 13, 14-18
- Alencar, E.M.L.S., & Fleith, D. (2003) Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), 01-08.
- Alencar, E.M.L.S., Bruno-Faria, M.F. & Fleith, D. (2010) *Medidas de Criatividade*. Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, L., Nogueira, S.I., Jesus, A.L. & Mimoso, T. (2013). Valores e criatividade em trabalhadores portugueses. *Estudos de Psicologia*, 30(3), 425-435.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*. 45, pp. 357-376.
- Amabile, T.A. (1989). *Growing up creative*. Buffalo, NY: The Creative Education Foundation Press.
- Amabile, T.M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 8, 423-426.
- Amabile, T.A. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- American Psychological Association (APA). (2009). *Resilience*. Recuperado em 18/06/2016, de <http://www.apa.org/practice/programs/campaign/resilience.aspx>
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmed.

Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In: Anthony, E.J., & Koupernik, C. (Eds.) *The child in his family: Children at psychiatric risk.* (pp. 529-545). NY: Wiley.

Antunes, R. (2010) *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.* 14. ed. São Paulo: Cortez

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo.* São Paulo: Edições 70.

Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722011000400013.70>.

Barron, F. (1969). *Creative person and creative process.* New York: Rinehart & Winston.

Batista, R. L. (2010). Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização. Dissertação de mestrado. UFU, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil.

Belancieri, M. F., Beluci, M. L., Silva, D. V. R. da, & Gasparelo, E. A. (2010). A resiliência em trabalhadores da área da enfermagem. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27(2), 227-233. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2010000200010>

Bendassoli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(2), 143-159

Bendassoli, P.F.; Wood Jr., T.; Kirschbaum, C.; Pina e Cunha, M. (2009) Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE*, 49(1), pp.10-18.

Benz, I. E. (2015). Colaboração interdisciplinar no design: práticas criativas das escolas de samba como um exemplo possível. *Interdisciplinaridade.*, 32.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.* Porto: Porto.

Borges, L. O., & Yamamoto, O. (2014). O mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2ª ed. (pp.25-109). Porto Alegre: Artmed.

- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, pp. 20–28.
- Bonanno, G. A. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American Psychologist*, 60 (3), 265-267.
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2016). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Brasil. Conselho Nacional de Saúde Resolução nº 466/2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em 02 de outubro de 2017.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., ... & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056-1078.
- Bruno-Faria, M.F., Veiga, H.M.S., & Macêdo, L.F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 8(1), 142-163.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres : Hellnemann Educational Books.
- Cabeza, M. C., & Amigo, M. C. (2016). O encontro entre o ócio e a cultura: Reflexões sobre o ócio criativo desde a investigação empírica. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, 1(2), 4-27.
- Calaprice, A. (1998). *Assim falou Einstein*, citações de Albert Einstein compiladas. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Callero, P. L. (1985). Role-identity salience. *Social Psychology Quarterly*, 48(3), 203-215
- Callero, P. L. (1994). From role-playing to role-using: Understanding role as resource. *Social psychology quarterly*, 228-243.
- Castro, A. A. (2001). *Planejamento da Pesquisa*. São Paulo: AAC. Recuperado em setembro de 2017 de [http://www.decisaoclinica.com/execucao/pdf/01\\_execucao.pdf](http://www.decisaoclinica.com/execucao/pdf/01_execucao.pdf)

- Castells, M. *O poder da identidade*. (1999). São Paulo: Paz e Terra.
- Caves, R. E. *Creative Industries: contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lo, Y. H. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 68(4), 906-910.
- Coronel (2013). Brasil caminha para uma crise econômica. *Coturno noturno*. <https://coturnonoturno.blogspot.com.br/2013/04/brasil-caminha-para-uma-crise-economica.html> Acesso em 26 de agosto de 2017.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed (3).
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *The nature of creativity* (pp. 325-339). New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M.; Cabeza, M.; Buarque, C.; Trigo, V. (2001) Ocio y desarrollo. Potencialidades del ocio para el desarrollo humano. *Colección de Documentos de Estudios de Ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cugnier, J. (2016) *Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável*. Tese de doutorado. UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- David, A.P., Nakano, T. C., Morais, M. F., & Primi, R. Z. (2011). Competências criativas no ensino superior. Em: S.M. Wechsler & T.C. Nakano (Org). *Criatividade no ensino superior: uma perspectiva internacional* (pp. 14-53). São Paulo: Vetor.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport). Creative industries mapping document. Disponível em:

<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>. Acesso em 25 de julho de 2017.

Dewes, F., Neves, F. M., Jung, C. F., & ten Caten, C. S. (2012). Ambientantes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. *Revista Venezuelana de Gestión Tecnológica (Espacios)*, 38(8), 6.

D'Oliveira, M.M.H. (1984). *Ciência e pesquisa em psicologia: uma introdução*. São Paulo: EPU.

Drake, G. (2003). This place gives me space: place and creativity in the creative industries, *Geoforum*, 34(4) p. 511-524.

Eichengreen, B., Mody, A., Nedeljkovic, M., & Sarno, L. (2012). How the subprime crisis went global: evidence from bank credit default swap spreads. *Journal of International Money and Finance*, 31(5), 1299-1318

Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173.

Faria, M. F.; Alencar, E. M. L. S. (1996) Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo, 31(2), p. 50-61.

Farsen, T.C. (2016) “*Como aprendi a lidar com as adversidades*”: interfaces entre história de vida e resiliência no trabalho. Dissertação de mestrado. UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Farsen, T.C., Bogoni Costa, A., & Scapini, A. (2017). Resiliência e trabalho na contemporaneidade: manutenção da saúde e promoção do bem-estar. In: Boehs, S. T. M. & Silva, N. (Orgs) *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. (pp. 128-143). São Paulo: Vetor.

Farsen, T. C., Bogoni Costa, A., & Silva, N. (no prelo). Resiliência no trabalho uma revisão integrativa. *Perspectivas em Psicologia*.

Figaro, R. (2014). A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. *Fronteiras-estudos midiáticos*, 16(2), 124

FIRJAN (2016) *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil: diagnósticos e mapeamentos setoriais*. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento->

industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf> Acesso em 17 de maio de 2017.

Florida, R. (2011) *A ascensão da classe criativa – e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade cotidiano*. Porto Alegre: L&PM Editores.

Gardner, H. (1996). *Mentes que Criam*. Porto Alegre: Artmed.

Gil, A.C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gilhooley, K. J. (2016). Incubation and intuition in creative problem solving. *Frontiers in psychology*, 7.

Goldenberg, M. (2013). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 107p.

Goldim, J. R., Pithan, C. D. F., Oliveira, J. G. D., & Raymundo, M. M. (2003). O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. *Revista da Associação Médica Brasileira. São Paulo. Vol. 49, n. 4 (out./dez. 2003), p. 372-374*.

Gomide Júnior, S., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. F. (2015). Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29. doi: 10.17652/rpot/2015.1.349

Gontijo, C., Oliveira, F. A. D. (2009). Subprime: os 100 dias que abalaram o capital financeiro mundial e os efeitos da crise sobre o Brasil. *Belo Horizonte: Corecon-MG*, 176.

Gray, D.E. (2012). *Pesquisa no mundo real* (2ªed.). Porto Alegre: Penso.

Gu, J., Song, J., & Wu, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity in China: Departmental identification as mediator and face as moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1187-1204.

Guilford, J.P. (1950) Creativity. *The American Psychologist*, 5, 444-454.

Gums, E.F. (2016) *Resiliência e criatividade em pessoas de destaque: um estudo corporativo*. Tese de doutorado. PUC, Campinas, São Paulo, Brasil.

Hartley, J. (2005) *Creative industries*. London: Blackwell.

- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315.
- Job, F. P. P. (2003). *Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações*. São Paulo: EAESP
- Jung, E. J., & Lee, S. (2015). The combined effects of relationship conflict and the relational self on creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57.
- Kamei, H. (2017). Flow no trabalho: estado de fluxo, concentração, engajamento e alto desempenho. In: Boehs, S. T. M. & Silva, N. (Orgs) *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. (pp. 116-127). São Paulo: Vetor.
- Kurtzberg, T. R., & Mueller, J. S. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do Saber*. Porto Alegre: Editora UFMG.
- Leite, E. J. A. A importância da gestão financeira em tempos de crise. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-financeira-em-tempos-de-crise/34270/>>. Acesso em 13 de maio de 2018.
- Libório, R. M. C., & Ungar, M. (2010). Children's labour as a risky pathways to resilience: children's growth in contexts of poor resources. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(2)
- Ludke, M., André, M. E. (1986) *Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562., 232-242.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 60, pp. 541-572.

Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. (2004). Positive Psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.

Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 51-73.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13. Recuperado em julho de 2015 de <https://titusngdotcom.files.wordpress.com/2013/01/putting-organizational-resilience-to-work.pdf>

Manzini, E.J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine: M. C.; Almeida, M. A.; Omote; S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel, 11-25.

Martins, M. C. F. (2015). Resiliência no trabalho. In: Bendassolli, P.; Borges-Andrade, J. E. (orgs). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 581-587.

Medina, J. (2010) *Brain rules*. Pear Press.

Metzl, E. S., & Morrell, M. A. (2008). The role of creativity in models of resilience: theoretical exploration and practical applications. *Journal of Creativity in Mental Health*, 3(3), 303-318.

MacKinnon, D.W. (1965). Personality and the realization of creative potential. *American Psychologist*, 20, 273-281.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist*, 56, pp. 227-239. DOI: 10.1037//0003-066X.56.3.227

- McLarnon, M. J. W., & Rothstein, M. G. (2013). Development and Initial Validation of the Workplace Resilience Inventory. *Journal of Personnel Psychology, 12*(2):63–73. DOI: 10.1027/1866-5888/a000084
- Merriam, S.B. (1998) *Qualitativ erezearch and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Minello, I. F., & Scherer, I. B. (2014). Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. *Revista de Ciências da Administração, 16*(38), 228-245. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p228>.
- Nakano, T. C. (2012). Criatividade e inteligência em crianças: habilidades relacionadas?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 28*(2), pp. 149-159.
- Nakano, T.C.; Wechsler, S. M. (2007). Criatividade: características da produção científica brasileira. *Avaliação Psicológica, 6*(2), p. 261-270.
- Nakano, T. C. & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas), 35*(3), 237-246. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>.
- O’Hara. M. (2017). Rising to the occasion: New persons for new times. *Estudos de Psicologia (Campinas), 34*(4), 454-466. <http://dx.doi.org/10.1590/198202752017000400002>
- Oliveira, M.A. (2012). *Criatividade e resiliência na vida de Nise da Silveira*. Dissertação de mestrado. PUC, Campinas, São Paulo, Brasil.
- Oliveira, M. A.; Nakano, T. C. (2011) Revisão de pesquisas sobre criatividade e resiliência. *Temas em Psicologia, 19* (2), pp.467-479.
- Oliveira, S. P. & Marques, J. A. (2017) Como a criatividade é estimulada nas indústrias criativas: um estudo de caso. *Anais da XX SemeAd – Seminários de Administração*.
- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. *Monash University Business and Economics, Victoria, 51*(4), 1-10.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage (2).

Pezzuto, I. (2008). Miraculous Financial Engineering or Toxic Finance? The Genesis of the U.S. Subprime Mortgage Loans Crisis and its Consequences on the Global Financial Markets and Real Economy *SMC Working Paper*, ISSN 1662-761X

Pinheiro, I. R. (2009). Modelo Geral da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), pp.153-160.

Pinheiro, I. R.; Cruz, R. M. (2009). Fundamentos históricos e epistemológicos da pesquisa objetiva em criatividade. *Psico*, 40 (4), pp. 498-507.

Pochmann, M. (2015). O Brasil abre as portas da crise econômica para a crise social. *Rede Brasil Atual*. Disponível em <http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2015/07/o-brasil-abre-as-portas-da-criese-economica-para-a-criese-social-6990.html>. Acesso em 26 de agosto de 2017.

Regev, R. (2016). Hollywood Works: How Creativity Became Labor in the Studio System. *Enterprise & Society*, 17(3), 591-617.

Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C.; Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 63(3), pp. 429-437.

Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.

Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M. de, Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Goulart Júnior, E. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, 16(4), 623-633.

Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&d Management*, 44(2), 137-151.

Rodrigues, L. F., de Jesus, R. A., & Schützer, K. (2016). Indústria 4.0: Uma revisão da literatura. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 19(38), 33-45.

Sainsanlieu, R. L'identité au travail: une expérience partagée (1995). In: Francfort, J. et al. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Sociologie Économique.

- Salanova, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*. 303, p. 179-214, 2008
- Sampiere, R. H.; Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. In: *Metodología de la Investigación*, 4a ed, México: McGraw-Hill.
- Scapini, A.; Furlanetto, S.M.; Farsen, T.C., Silva, N. (no prelo). Interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Ciência e Cognição*.
- Scapini, A.; Furlanetto, S.M.; Farsen, T.C., Silva, N. (no prelo b). Criatividade no trabalho: estudo e caracterização das publicações científicas brasileiras sobre o tema. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Silva, N., Scapini, A. I. N. & Siqueira, A. E. (2018). A construção da empatia: compreendendo o(a) outro(a) na concepção dele(a). In: *Qualidades Psicológicas Positivas nas Organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão*. (pp.277-290). São Paulo: Vetor.
- Silva, N.; Tolfo, S.R., Lopez, A.S., & Cadeño, A.G. (2015). Psicologia positiva nas organizações, no trabalho e em outros espaços de vida. In: Godoy, L. & Ansolega, E. (Orgs). *Um campo en tensión o tensión entre campos*. (1), 389-401. Santiago: RILL editores.
- Silva, R. W., Grzebieluckas, C., dos Santos, J. S. C., de Oliveira, L. J., & França, R. C. (2017). Crise econômica: quais as estratégias adotadas pelas empresas que receberam o Prêmio Destaque Empresarial em Tangará da Serra–MT. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Silva, T. F.; Nakano, T. de C. (2012). Criatividade no contexto educacional: análise de publicações periódicas e trabalhos de pós-graduação na área da psicologia. *Educação e Pesquisa*, 38(3), pp. 743-759.
- Siu, O.; Hui, C.; Phillips, D.; Lin, L; Wong, T.; Shi, K. (2009). A study of resiliency among Chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. *Journal Of Research In Personality*, 43(5), 770-776.
- Simonton, D.K. (1988). *Scientific genius. A psychology of science*. New York: Cambridge University Press.

- Spadari, G. F., & Nakano, T. C. (2015). Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 3(2), 182-209.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, A. A. F. de; Wechsler, S. M. (2013). Inteligência e Criatividade na maturidade e velhice. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 26(4), pp. 643-653.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- Sternberg, R.J. (1988). A three-facet model of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 125-147). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. (1991). *A theory of creativity*. Trabalho apresentado no XIV School Psychology Association Colloquium. Braga, Portugal.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1993). Creative giftedness: a multivariate investment approach. *Gifted Child Quarterly*, 37 (3), 7-15.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1995). Defying the crowd. *Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Sweetman, D.; Luthans, F.; Avey, J.B.; Luthans, B.C. (2010). Relationship between psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 28(1), pp. 4-13.
- Taboada, N.G., Legal, E.J., & Machado, N. (2006) Resiliência: em busca de um conceito. *Rev. Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*, 16 (3), 104-113.
- Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In: Tavares, J. (org.) *Resiliência e educação*.

- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, n.3, p.20-27. São Paulo: Cortez, pp. 43-75.
- Thompson, B., & Ravlin, E. (2017). Protective factors and risk factors: Shaping the emergence of dyadic resilience at work. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 143-170.
- Toffler, A. (1970). *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record.
- Urbina, S. (2014). *Essentials of psychological testing* (2nd ed.). Hoboken: Wiley.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.
- Vieira-Santos, J., Lima, D. C., Sartori, R. M., Schelini, P. W., & Muniz, M. (2018). Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 9(2), 78-99.
- Villemor-Amaral, A. E. de; Tavella, R. R.; Cardoso, L. M.; Biasi, F. C.; Pavan, P. M. P. (2014). Teste das pirâmides coloridas de Pfister e a criatividade em crianças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 16(3), pp.114-124.
- Wald, J.; Taylor, S.; Asmundson, G. J. G.; Jang, K. L., & Stapleton, J. (2006). *Literature review of concepts: Psychological resiliency*. Toronto, Canada: Defence Research and Development Canada–Toronto.
- Waldinger, R. (2018) *What makes a good life?* Recuperado em 30 de novembro de 2018 de [https://robertwaldinger.com /category/blog/](https://robertwaldinger.com/category/blog/)
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Wechsler, S.M. (1998). Avalia o multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. *Psicologia Escolar e Educacional*, 2(2), 89-99
- Wechsler, S.M. (2008) *Criatividade: descobrindo e encorajando*
- Wechsler, S. M.; Nunes, M. F. O.; Schielini, P. W.; Ferreira, A. A.; Pereira, D. A. P. (2010). Criatividade e inteligência: analisando semelhanças e discrepâncias no desenvolvimento. *Estudos de Psicologia*, 15(3) pp. 243-250.

Werner, E. E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood*. Ithaca: Cornell University Press, 280 p.

Williams, R.; Runco, M. A.; Berlow, E. (2016) Mapping the themes, impact and cohesion of creativity research over the last 25 years. *Creativity Research Journal*, 2(4) pp. 385-394.

Wood Junior, T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

Yong, K., Sauer, S. J., & Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266-289.

Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: a noção, conceitos afins e considerações críticas. In: Tavares, J. (org.) *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez. pp. 13-42. 10.1590/S1413-73722003000300010.

Zanella, A. V.; Titon, A. P. (2005). Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de pós-graduação em psicologia (1994-2001). *Psicologia em Estudo*, 10(2), pp. 305-316.

Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.

Zhu, C., & Mu, R. (2016). Followers' Innovative Behavior in Organizations: The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 636.

Ziyae, B.; Mobaraki, M.H.; Saeediyoun, M. (2015). The effect of psychological capital on innovation in information technology. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 5:8.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Prezado(a) Senhor(a),

Inicialmente queremos enfatizar que a escolha da sua empresa se deu por esta apresentar características de uma indústria criativa (IC), isto é, aquelas empresas que possuem a criatividade como principal produto do negócio e, conseqüentemente, as pessoas criativas como insumos do trabalho. A pesquisa se trata dos temas resiliência e criatividade no trabalho de profissionais de ICs. Dessa forma, iniciamos o presente documento nos apresentando e em seguida explicamos de modo sucinto a pesquisa que será realizada, que esperamos ser do seu interesse.

O meu nome é Amanda Scapini, sou psicóloga e atualmente curso mestrado em Psicologia, na Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis. A pesquisa que realizaremos será desenvolvida por mim, sob orientação do professor Dr. Narbal Silva. Ambos somos pesquisadores e profissionais da área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, e contamos com o seu apoio e participação, se possível e viável for.

A perspectiva adotada neste estudo entende a resiliência no trabalho como a existência ou construção de recursos adaptativos, capaz de preservar aspectos saudáveis entre o ser humano e o seu trabalho; e a criatividade no trabalho como a criação de ideias novas e úteis, concebidas por pessoas ou grupos em contexto organizacional. No atual contexto de mudanças e de necessidade de inovação, que invariavelmente demanda criatividade, esse conceito e o de resiliência têm sido usados e aplicados com o intuito de mostrar os modos possíveis de lidar com tais mudanças e rupturas, bem como os problemas humanos decorrentes. Os comportamentos resilientes e criativos, face as adversidades no mundo do trabalho, trazem consigo o potencial de proporcionar a construção do crescimento psicológico e cognitivo ao se lidar com as mais diversas situações.

As rápidas e constantes transformações presentes no mundo do trabalho, advindas da acelerada globalização e da intensificação tecnológica, da flexibilização do trabalho e dos modos de acumulação de capital, da reconfiguração e reengenharia das práticas produtivas e do trabalho, entre outros elementos, têm impactado na forma como o trabalho é realizado e exigido novas competências e posturas por parte do trabalhador, independentemente do nível hierárquico no qual estejam

inseridos. O trabalhador na atualidade se transformou em um operador multifuncional, cuja implicação exige pensar a inovação e a solução criativa de problemas, visando obter diferenciais para a organização no mercado e manter-se a vantagem competitiva, o que o torna responsável pelo controle de seu próprio trabalho.

Partindo dessas compreensões, o contexto das ICs revela-se um campo fecundo para a realização da pesquisa, por contemplar circunstâncias que envolvem tanto a criatividade quanto a resiliência no trabalho. De acordo com a Fundação das Indústrias do Rio de Janeiro, que publica estudos estatísticos e de mapeamento sobre as ICs nacionais a cada dois anos, esse tipo de indústria foi o único a apresentar desempenho positivo durante os períodos de crise econômica e política que envolveram o Brasil nos últimos anos. As ICs, diferentemente das outras indústrias, progrediram economicamente, contrataram mais trabalhadores, pagaram salários mais altos e demitiram menos pessoas nessa fase. Ou seja: indústrias criativas não apenas não entraram em ruína diante de um cenário de adversidade generalizada, mas ainda alcançaram crescimento; revelando-se, assim, um ramo com fortes indícios de resiliência.

Consideramos o atual contexto político, social e econômico, caracterizado por intensas mudanças, e não raro como uma adversidade, ideal para aplicar os conceitos referentes ao tema desta pesquisa. Dessa forma, este estudo poderá contribuir, por exemplo, para que os trabalhadores transformem ameaças em oportunidades, pontos fracos em pontos fortes, sejam mais criativos e até inovadores.

O estudo será realizado por meio de uma entrevista que terá como foco as tarefas desempenhadas e os desafios enfrentados no trabalho, buscando perceber características e comportamentos resilientes e criativos nesse contexto. Caso necessário, poderão ser realizadas outras entrevistas complementares, com o intuito de esclarecer situações que possam não ter sido clarificadas. Quanto a duração das entrevistas, estima-se que terão duração média de uma hora, dependendo dos conteúdos trazidos pelos participantes, e a necessidade de aprofundá-los.

Com base nos conteúdos obtidos por meio das entrevistas, procuraremos compreender como se relacionam a criatividade e a resiliência no trabalho de profissionais cuja atribuição é formular e desenvolver produtos criativos. Portanto, as descobertas feitas por meio desta pesquisa poderão contribuir à construção de políticas e práticas de gestão de pessoas que potencializem o desenvolvimento desses comportamentos no trabalho.

A participação dos profissionais da sua empresa estará protegida pela resolução 466, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, é importante destacar que a participação dos trabalhadores será de caráter voluntário, que a pesquisa será apresentada individualmente para cada um que aceitar participar, e o aceite será formalizado por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Não haverá riscos advindos da participação na pesquisa, e os dados obtidos por meio das entrevistas serão sigilosos, sendo o anonimato assegurado a todos os participantes.

Por fim, permanecemos à sua disposição para esclarecer possíveis dúvidas, ao mesmo tempo em que contamos com o seu apoio para o desenvolvimento deste projeto.

Cordialmente,

Amanda Isabela Nórcio Scapini  
e-mail: amandascapini@gmail.com

Narbal Silva  
e-mail: narbal.silva@globo.com

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

**DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tomei conhecimento da pesquisa “Interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho de profissionais de indústrias criativas”, sob responsabilidade da pesquisadora Amanda Isabela Nórcio Scapini, sob orientação do professor Dr. Narbal Silva. Como responsável legal pela instituição, autorizo a sua execução declarando que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/09/2012 e complementares.

---

Assinatura do responsável legal pela empresa

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, Amanda Isabela Nório Scapini, mestranda em Psicologia e meu orientador professor Dr. Narbal Silva, ambos pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina, convidamos você a participar da pesquisa para elaboração da Dissertação de Mestrado intitulada: **Interfaces entre resiliência e criatividade no trabalho de profissionais de Indústrias Criativas.**

A dissertação tem como objetivo principal compreender como os trabalhadores de indústrias criativas de Santa Catarina percebem interfaces existentes entre criatividade e resiliência no trabalho. O estudo será realizado por meio de uma entrevista, que terá como foco as tarefas desempenhadas e os desafios enfrentados por você no trabalho, buscando perceber características e comportamentos resilientes e criativos nesse contexto.

A pesquisa será realizada nas dependências da sua empresa em local a ser comunicado pela pesquisadora, ou em local a ser definido pelo participante, caso este não possa comparecer no local anteriormente combinado. A entrevista ocorrerá em local que possua garantia de privacidade, além do que não serão permitidas interrupções. O conteúdo da entrevista será gravado (em áudio) para auxiliar na organização e análise dos dados de pesquisa.

O critério de inclusão para participação neste estudo é ser trabalhador formal e estar em cargo de pesquisa e desenvolvimento de produtos (ou outro com atribuições semelhantes) há pelo menos 2 (dois) anos em empresa que se configure como Indústria Criativa, ou seja, aquelas que possuem a criatividade como principal produto do negócio e, conseqüentemente, as pessoas criativas como insumos do trabalho. A sua participação neste estudo é voluntária, e se você não quiser mais fazer

parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe seja devolvido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.

O estudo será realizado dentro dos princípios éticos e de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Os pesquisadores serão os únicos a terem acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter a confidencialidade, entretanto ressaltamos que sempre existe a remota possibilidade da quebra da confidencialidade, mesmo que involuntária (por exemplo, roubo de documentos, computadores, *pendrive* e etc.). Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas garantimos que qualquer informação a ser divulgada em relatório ou publicação, será feita de forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida a confidencialidade.

Não haverá consequência danosa por sua participação na pesquisa. Eventuais riscos aos quais você pode estar exposto(a) em decorrência da participação estão relacionados ao possível cansaço ao ser entrevistado e à reflexão acerca da temática sobre a qual versa a pesquisa. Tais reflexões podem evocar memórias sobre a sua vida que gerem algum tipo de impacto emocional. Neste caso e havendo necessidade, estarei à disposição para prestar atendimento psicológico ou realizar encaminhamento para um profissional especializado. É importante salientar que esses riscos se justificam diante da importância da pesquisa para o processo de produção de conhecimento científico.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e a participação neste estudo não será remunerada. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente. Após o término do mestrado, a dissertação será disponibilizada no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFSC, mas também será marcada com a empresa na qual você trabalha uma data para apresentação dos resultados do estudo, ocasião em que serão convidados todos os que contribuíram com a pesquisa.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Em caso de reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa você deve entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEPSH, localizado no Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP

88.040400, pelo Fone: (48) 3721-6094, ou ainda pelo endereço eletrônico: cep.propesq@contato.ufsc.br

Caso você tenha alguma dúvida ou não queira mais fazer parte do estudo, favor entrar em contato pelo e-mail amandascapini@gmail.com, pelos telefones (49) 99973-2425 e/ou (48) 99111-3214, ou ainda pelo endereço dos pesquisadores: AC Cidade Universitária, s/nº, CEP: 88040970, Departamento de Psicologia, Bairro Trindade, Florianópolis/SC.

Desde já agradecemos.

Amanda Isabela Nório Scapini  
Psicóloga, mestranda PPGP/UFSC

Profº Dr. Narbal Silva  
Orientador PPGP/UFSC

Eu, \_\_\_\_\_, RG n. \_\_\_\_\_,  
e-mail \_\_\_\_\_, telefone ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ declaro estar ciente de que: li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido sobre os procedimentos desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos ou benefícios tenho o direito de contatar a pesquisadora a qualquer momento visando esclarecimentos. Declaro que recebi assinei e rubriquei as páginas das duas cópias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma que ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa. Desse modo, livre e esclarecido, consinto em participar da pesquisa intitulada: “Resiliência no trabalho: um estudo com executivos do setor têxtil de Santa Catarina” e autorizo que meus dados, exceto meu nome, telefone e e-mail sejam utilizados na sua divulgação.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

---

Assinatura do participante da pesquisa

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados sociodemográficos

|   |                    |
|---|--------------------|
| Nome: _____   | Idade: _____       |
| Gênero: (F) (M) (O) Formação: _____                                       |                    |
| Profissão: _____  | Cargo atual: _____ |
| Tempo na função: _____ Trabalhou nessa função em outras empresas? (S) (N) |                    |

### PARTE I - ASPECTOS DO CONTEXTO

- 1- Quando você começou a trabalhar nessa empresa, qual era a sua função? Que atribuições estavam envolvidas? *Caso tenha crescido na carreira/assumido outras funções dentro da empresa*: Qual foi o percurso que você percorreu para chegar até aqui? O que isso exigiu de você?
- 2- Como você avalia a empresa em que você trabalha com relação à sua cultura organizacional, ao clima, aos recursos que ela oferece?
- 3- E com relação à sua autonomia e liberdade para realizar tarefas?
- 4- Que fatores organizacionais você considera benéficos para o rendimento do seu trabalho e que fatores você considera prejudiciais?
- 5- Você acha que a empresa oferece o suporte necessário para a realização do seu trabalho em termos de recursos materiais e estruturais? Se não, que estratégias você utiliza para lidar com a situação?
- 6- Como está a demanda do *core business* (principal negócio) da empresa no mercado? Vocês possuem ações para se adaptar à situação? De que forma isso influencia seu trabalho?
- 7- No trabalho, como você avalia o seu relacionamento com pares, supervisores e superiores? Qual a importância desses relacionamentos na realização do seu trabalho?
- 8- Em que ambientes você sente que é mais criativo, que consegue fazer melhor o seu trabalho? Por que?

### PARTE II- RESILIÊNCIA E CRIATIVIDADE

- 9- Qual é a sua função atual? Que atividades você desempenha no seu trabalho?

- 10-Que tipo de habilidades ou competências você precisa ter para fazer seu trabalho?
- 11-Quais são as principais dificuldades que você encontra no seu trabalho? Dê exemplos de coisas que você fez para lidar com elas.
- 12-Qual a sua principal motivação para desempenhar seu trabalho? O que você espera ganhar com isso? (*Satisfação, remuneração financeira, reconhecimento, experiência, prazer...*)
- 13-Você é avaliado de alguma forma pelo seu trabalho? Como isso acontece? Por quem?
- 14-Que resultados você costuma obter com seu trabalho? Já aconteceu de eles não darem certo ou saírem diferentes do que você imaginava? Como você lidou com isso?
- 15-Dentre essas características pessoais, quais você acha que mais combinam com você? Como isso interfere nas suas atividades de trabalho?

|                             |               |                                   |               |
|-----------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|
| Autoestima                  | Curiosidade   | Ousadia                           | Flexibilidade |
| Liderança                   | Impulsividade | Proatividade                      | Persistência  |
| Ponderação                  | Bom humor     | Timidez                           | Racionalidade |
| Aberto(a)                   | Dramático(a)  | Pessimista                        | Sociável      |
| Inclinação a assumir riscos |               | Dificuldade com tomada de decisão |               |

- 16-Pensando a respeito do que conversamos hoje, qual é a sua percepção sobre as capacidades de ser resiliente e de ser criativo no seu trabalho? De que formas elas estão presentes no seu dia a dia?
- 17-Existe algo mais que não tenha sido perguntado, mas que você gostaria de mencionar nessa entrevista?

## APÊNDICE E – ROTEIROS NORTEADORES PARA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL

Observar:

1 - Em portais eletrônicos, anúncios publicitários recentes, vídeos institucionais ou materiais disponibilizados para consulta pela organização:

- a) A criatividade é mencionada? Se sim, como e com que sentido?
- b) Existe algum elemento que remeta, mesmo que indiretamente, à criatividade? Se sim, qual(is)? Por que?
- c) Os elementos analisados estão coerentes com o conteúdo apresentado pelos trabalhadores na entrevista?

2 - Na organização:

- a) Artefatos visíveis: existem elementos do ambiente (como dizeres, objetos, disposição física da mobília, estímulos visuais e arquitetônicos, comportamento de colegas) que favoreçam a criatividade? Se sim, como se caracterizam?
- b) Algum dos elementos é mencionado nas entrevistas? É coerente com a fala dos entrevistados?