



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS  
CENTRO DE ARTES  
CURSO DE CINEMA DE ANIMAÇÃO

Tainá Ribeiro Nepomuceno

***Técnicas e Processos de Fomento à Criatividade na Indústria Criativa Local,  
um estudo comparativo de caso.***

Trabalho de Conclusão de Curso realizado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Cinema de Animação pela Universidade Federal de Pelotas, com orientação da prof<sup>ª</sup> Gissele Cardozo.

Pelotas, fevereiro de 2014

## SUMÁRIO

RESUMO .....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUÇÃO .....	6
1. A CRIATIVIDADE, AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E O GERENCIAMENTO CRIATIVO....	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	10
3. DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO .....	14
4. DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS PARA ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO.....	16
5. A ANÁLISE DAS SITUAÇÕES .....	18
5.1. Confiança .....	18
5.2. Liberdade.....	19
5.3. Recursos .....	21
5.4. Encorajamento.....	24
5.5. Aprendizado .....	27
5.6. Assumindo Riscos .....	27
5.7. Suporte .....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
BIBLIOGRAFIA.....	31
ANEXOS.....	- 1 -
ANEXO A – DAS ENTREVISTAS NO NPTE-IFSUL.....	- 1 -
Anexo 01-A: Transcrição da entrevista de Hector Medina Gomes - NPTE .....	- 2 -
Anexo 02-A: Transcrição da entrevista: Mauro Hallal dos Anjos – NPTE .....	- 13 -
Anexo 03-A: Transcrição da entrevista: João Eliézer Ribeiro Schaun – NPTE .....	- 21 -
Anexo 04-A: Transcrição da entrevista: Rodrigo Mascarenhas Costa – NPTE.....	- 25 -
Anexo 05-A: Transcrição da entrevista: Adriana Silva da Silva – NPTE.....	- 29 -
Anexo 06-A: Transcrição da entrevista: Caroline Kazer Gomes – NPTE .....	- 32 -
Anexo 07-A: Transcrição da entrevista: Efrain Becker Bartz – NPTE.....	- 35 -
ANEXO B - DAS ENTREVISTAS NA IZYPLAY. ....	- 45 -
Anexo 01-B: Transcrição da entrevista: Rafael de Figueiredo Rodrigues – Izyplay .....	- 46 -
Anexo 02-B: Transcrição da entrevista: Everton Baumgarten Vieira – Izyplay .....	- 55 -
Anexo 03-B: Transcrição da entrevista: Gustavo Ramos Zimmer – Izyplay.....	- 68 -

Anexo 04-B: Transcrição da entrevista: Julio Cesar Centeno – Izyplay .....	- 72 -
ANEXO C – AUTORIZAÇÕES.....	- 75 -
Anexo 01-C: Autorização de uso do NPTE-IFSUL como estudo de caso.....	- 76 -
Anexo 02-C: Autorização de uso da Izyplay Game Studio como estudo de caso.....	- 77 -
Anexo 03-C: Autorização de Hector Medina Gomes - NPTE .....	- 78 -
Anexo 04-C: Autorização de Mauro Hallal dos Anjos – NPTE .....	- 79 -
Anexo 05-C: Autorização de João Eliézer Ribeiro - NPTE.....	- 80 -
Anexo 06-C: Autorização de Rodrigo Mascarenhas Costa - NPTE.....	- 81 -
Anexo 07-C: Autorização de Adriana Silva da Silva - NPTE.....	- 82 -
Anexo 08-C: Autorização de Caroline Kazer Gomes - NPTE.....	- 83 -
Anexo 09-C: Autorização de Efrain Becker Bartz – NPTE.....	- 84 -
Anexo 10-C: Autorização de Rafael de Figueiredo – Izyplay .....	- 85 -
Anexo 11-C: Autorização de Everton Baumgarten Vieira – Izyplay.....	- 86 -
Anexo 12-C: Autorização de Gustavo Ramos Zimmer – Izyplay.....	- 87 -
Anexo 13-C: Autorização de Julio Cesar Centeno - Izyplay .....	- 88 -

## **RESUMO**

Este artigo se propõe a estudar e analisar os métodos de gerenciamento de recursos humanos na indústria criativa usando dois exemplos distintos da indústria criativa na cidade de Pelotas, tomando como base os estudos de Constantine Andriopoulos (2003) e Tereza M. Amabile (1998), o estudo de caso se propõe a identificar se os problemas elencados pelos autores se aplicam a estas indústrias e quais as soluções encontradas pelas mesmas no que tange o gerenciamento de pessoas.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Indústria criativa, Estudo de caso.

**ABSTRACT**

This paper proposes to study and to analyze human resources management of creative industries using two distinct examples of creative industries at the city of Pelotas-RS, Brazil, based on the studies of Constantine Andriopoulos (2003) and Tereza M. Amabile (1998), the case study proposes to identify if the problems lightened by the authors are applied at those industries and which solutions they had found to solve the creative human resources management.

**Key-words:** Human Resources, Creative Industries, Case Study

## INTRODUÇÃO

A chamada indústria criativa vem tomando cada vez mais destaque na agenda mundial. Isto se dá por diversos fatores, um deles é a diversidade desta chamada indústria, que permite que vários tipos de profissionais sejam empregados e vários tipos de serviços sejam prestados, outra é o dinamismo da indústria que pode ser demonstrada pelos seus resultados, pois durante os anos de 2002 a 2008, enquanto o mundo enfrentava uma grave crise econômica, a indústria criativa permaneceu crescendo a uma taxa de 14% por ano (UNCTAD, 2010, p.XXIII).

Mas o quê seriam exatamente as indústrias criativas? O termo “indústria criativa” ainda não tem uma definição clara e há divergência entre acadêmicos quanto ao emprego deste termo, aqui adotamos que a indústria criativa é “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível” (UNCTAD, 2004. In: UNCTAD, 2010, p. 08), o que também engloba a definição que se tem de Indústria Cultural.

Sendo assim, esta indústria que é relativamente nova, em termos, já que ganhou uma nova configuração e um novo fôlego com a recente globalização (UNCTAD, 2010, p.XIV), tem suas particularidades e seus problemas.

No intuito de analisar um destes problemas, o gerenciamento dos profissionais desta indústria usará o termo “gerenciamento criativo” quando estivermos tratando do gerenciamento de recursos humanos no contexto da indústria criativa, gerenciamento este, definido pelos estudos de Tereza M. Amabile (1998) e Constantine Andriopoulos (2003), o termo trabalhadores criativos ao se tratar de trabalhadores da indústria criativa ou o termo “colaboradores”, utilizado dentro das empresas estudadas ao se referir a este trabalhador criativo.

Tomando como base duas abordagens distintas em relação ao gerenciamento da criatividade, este trabalho se propõe a realizar um estudo de caso dentro de dois representantes desta indústria de Pelotas, reconhecer como lidam com a criatividade no ambiente de trabalho, como isso influencia as relações internas das empresas, as relações empregado x empregador, e como isto se reflete no rendimento das mesmas, comparando os problemas e as soluções encontradas por duas empresas tão distintas.

As empresas escolhidas como objeto de estudo de caso foram o NPTE e a Izyplay Game Studio duas empresas da indústria criativa local que possuem focos diferenciados, mas produtos finais semelhantes. O Núcleo de Produção de Transmídia Educacional vinculado ao Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (NPTE-IFSul), que será referido neste trabalho apenas como NPTE ou Núcleo, atualmente está encarregado do projeto “E-tec Idiomas Sem Fronteiras” projeto transmidiático de ensino de idiomas a distancia, não é um estúdio de animação propriamente dito, mas simula um estúdio de animação dentro da instituição<sup>1</sup>. A Izyplay Game Studio, empresa cujo “foco está direcionado ao desenvolvimento de mídias altamente interativas que potencializem experiências sociais”<sup>2</sup> atua no mercado de *advergames* e planeja se inserir no mercado de jogos de entretenimento em breve.

## 1. A CRIATIVIDADE, AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E O GERENCIAMENTO CRIATIVO

No mundo pós-globalização, tecnologias de comunicação cada vez mais rápidas dispersam todo e qualquer tipo de informação, e as pessoas, apoiadas às mesmas, com acesso a essa informação se tornam cada vez mais críticas. Para muitas indústrias, isto implicou que não era mais apenas necessário vender um produto para esse público, junto a ele era necessário vender ideias, ideias que pudessem concorrer com suas concorrentes, como resume Michael D. Munford:

Com rápidas mudanças na tecnologia e na competição global, o sucesso de muitas organizações têm se tornado progressivamente mais dependente em suas habilidades em trazer produtos inovadores para o mercado. Ultimamente, porém, a inovação depende da geração de novas ideias, criativas.<sup>3</sup>  
(MUNFORD, 2000, p. 313)

Para isso, cada vez mais e mais, soluções criativas se tornam cobiçadas em qualquer tipo de ambiente, talvez possamos até dizer que, hoje, a criatividade é imprescindível para os negócios.

---

<sup>1</sup> Resposta de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hipermídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão da importância do trabalho, p. -06 -

<sup>2</sup> Fonte: < <http://www.izyplay.com.br/empresa.html> > acesso em 13/01/2014

<sup>3</sup> Do original em inglês: “With rapid changes in technology, and global competition, the success of many organizations has become progressively more dependent on their ability to bring innovative products to market. Ultimately, however, innovation depends on the generation of creative, new ideas.” Tradução própria.

A criatividade, que pode ser definida como “A recombinação do conhecimento existente em novas configurações”<sup>4</sup> (ROSA; QUALLS; FUENTES, 2007, p.631), sempre foi associada ao ser humano, “é o indivíduo quem é a fonte de uma nova ideia”<sup>5</sup> (MUNFORD, 2000, p. 314), ideia esta que é comumente associada a artistas trabalhando individualmente em seus ateliês, “nós temos a tendência de associar criatividade com as artes e pensar que ela é a expressão de ideias altamente originais. [...] Nos negócios, originalidade não é o bastante.”<sup>6</sup> (AMABILE, 1998, p.77). Uma ideia que seja realmente criativa, se tratando de negócios, “tem de ser apropriada — útil e possível de se colocar em prática”<sup>7</sup> (AMABILE, 1998, p.77). Assim sendo a ideia criativa não deve partir apenas do indivíduo, deve também se apoiar no conhecimento do mesmo sobre o assunto em questão, sua perícia no trabalho, a *expertise*, já que o “pensamento criativo é baseado na informação”<sup>8</sup> (MUNFORD, 2000, p. 321), mas “não se pode olhar apenas ao indivíduo isolado ao contexto organizacional”<sup>9</sup> (NAYAK, 2008, p.421).

Este indivíduo criativo, produtor de ideias, acaba por se tornar um recurso altamente desejado para todo tipo de empresa e “o gerenciamento da criatividade organizacional se tornou uma prioridade corporativa”<sup>10</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.375), já que apenas a *expertise*, definida por conhecimento técnico, procedural e intelectual, por si só não é garantia de que o indivíduo apresentará soluções criativas. A criatividade no ramo empresarial é “a função entre três componentes: *expertise*, habilidades de pensamento criativo e motivação”<sup>11</sup> (AMABILE, 1998, p.78) os quais podem ser profundamente influenciados pelo tipo de gerenciamento dado aos indivíduos criativos (AMABILE, 1998, p.78).

O gerenciamento de profissionais criativos por si só já é um problema a ser solucionado de forma criativa. Este tipo de gerenciamento gira em torno de paradoxos: “mensagens mistas ou oposições que são parte da realidade diária do gerenciamento da

---

<sup>4</sup> Do original em inglês: “the recombination of existing knowledge into novel configurations” Tradução própria.

<sup>5</sup> Do original em inglês: “it is the individual who is the source of a new idea.” Tradução própria.

<sup>6</sup> Do original em inglês: “We tend to associate creativity with the arts and to think of it as the expression of highly original ideas. [...]In business, originality isn't enough.” Tradução própria.

<sup>7</sup> Do original em inglês: “an idea must also be appropriate — useful and actionable” Tradução própria.

<sup>8</sup> Do original em inglês: “creative thought is based on information” Tradução própria.

<sup>9</sup> Do original em inglês: “one cannot look at the individual in isolation from the organisational context.” Tradução própria.

<sup>10</sup> Do original em inglês: “The management of organizational creativity has become a corporate priority” Tradução própria.

<sup>11</sup> Do original em inglês: “creativity is a function of three components: expertise, creative-thinking skills, and motivation” Tradução própria.

criatividade”<sup>12</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.376). Para Nayak “gerenciar a criatividade é um difícil ato de equilíbrio”<sup>13</sup>. Já o estudo de Rosa et al. (2008) enfatiza que a criatividade (e a inovação) não é misteriosamente invocada a partir de práticas cabalísticas, “mas, no lugar disso, são extensões naturais da natureza humana que podem ser libertadas através de simples práticas de gerenciamento”<sup>14</sup> (ROSA; QUALLS; FUENTES, 2008, p.632), simples, mas de forma alguma livres de custos e esforços. (ROSA; QUALLS; FUENTES, 2008, p.632).

Assim, pelo cenário descrito anteriormente, o gerenciamento da criatividade, constitui um delicado problema para as organizações que almejam vender para esse mercado contemporâneo e altamente competitivo, sendo que, este problema, delicado em empresas tradicionais, se torna crítico se considerarmos o cenário nas chamadas Indústrias Criativas.

As Indústrias Criativas, definidas pelas Nações Unidas (2010) como “ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como principais insumos” (UNCTAD, 2010, p.XVI), precisam tomar especial cuidado com o gerenciamento da criatividade, pois produtos essencialmente criativos são a base na qual estas foram constituídas. Sobre a indústria dos videogames, também integrante das indústrias criativas, Hotho e Champion (2011) explanam que a instabilidade se mostra como uma característica inerente da indústria, não apenas por conta de sua relativa juventude, mas também por conta dos dilemas característicos das indústrias baseadas em conhecimento, estes dilemas (que serão aprofundados a seguir), são particularmente pronunciados em indústrias onde a criatividade é considerada a maior característica e principal produto de exploração e onde carreiras são montadas em cima da capacidade criativa do indivíduo. (HOTHO; CHAMPION, p.37-38, 2011).

As principais referências para este trabalho foram baseadas no artigo “How to Kill Creativity”<sup>15</sup> de Tereza M. Amabile (1998), e no “Six Paradoxes in Managing Creativity: Na Embracing Act”<sup>16</sup> de Constantine Andriopoulos (2003), onde os elementos da criatividade e como ela se apresenta no mercado de trabalho são amplamente descritos.

---

<sup>12</sup> Do original em inglês: “mixed messages or oppositions that are part of the everyday reality of managing creativity” Tradução própria.

<sup>13</sup> Do original em inglês: “managing creativity is a difficult balancing act” Tradução própria.

<sup>14</sup> Do original em inglês: “but are instead natural outgrowths of human nature that can be unleashed through straightforward management practices.” Tradução própria.

<sup>15</sup> “Como matar a criatividade” Tradução própria

<sup>16</sup> “Seis Paradoxos no Gerenciamento da Criatividade: Um Ato de Unificação” Tradução própria.

Este estudo se propõe a, a partir do que foi definido pelos autores-referência como pontos necessários para o gerenciamento da criatividade, analisar como os problemas que este gerenciamento tem de sanar se apresentam em duas empresas distintas, se elas estão usando os métodos que os autores definem como os mais adequados e que tipos de soluções as empresas utilizam para esses problemas, comparando as maneiras como os problemas e as soluções distintas se apresentam nas duas empresas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um ambiente de trabalho, muitas vezes, “criatividade é assassinada muito mais que sustentada. Em sua maioria, isto não é porque os gerenciadores têm uma rixa contra criatividade. Pelo contrário”<sup>17</sup> (AMABILE, 1998, p.77), Nayak é enfático ao dizer que “realidades de gerenciamento são vistas como um problema e inibidoras de criatividade”<sup>18</sup> (NAYAK, 2008, p.423), mas tanto Nayak, quanto Amabile (1998) e Andriopoulos (2003), afirmam que é possível melhorar a criatividade adotando-se certos tipos de gerenciamento (NAYAK, 2008, p.423; AMABILE, 1998, p.78; ANDRIOPOULOS, 2003, p.386).

Amabile (1998), após mais de duas décadas de estudo, defende que as práticas de gerenciamento que melhor afetam a criatividade “caem em seis categorias gerais: desafio, liberdade, recursos, estratégias de trabalho em grupo, encorajamento dos supervisores, e suporte organizacional.”<sup>19</sup> (AMABILE, 1998, p.80), sendo que dependendo da ação do gerenciador, a criatividade pode ser fomentada ou “morta”.

Destrinchando-se as seis características gerais de Amabile (1998), na questão do desafio, “a quantidade de demandas [...] é crucial, nem tão poucas que eles [os trabalhadores criativos] se sintam entediados, mas nem tantas que os façam se sentir soterrados e acometidos de uma perda de controle”<sup>20</sup> (AMABILE, 1998, p.81).

Falando de liberdade a autora explana sobre as melhores táticas de gerenciamento utilizando-se de uma metáfora:

---

<sup>17</sup> Do original em inglês: “creativity gets killed much more often than it gets supported. For the most part, this isn't because managers have a vendetta against creativity. On the contrary” Tradução própria.

<sup>18</sup> Do original em inglês: “managerial realities are seen as the problem and inhibitor of creativity.” Tradução própria.

<sup>19</sup> Do original em inglês: “challenge, freedom, resources, work-group features, supervisory encouragement, and organizational support.” Tradução própria.

<sup>20</sup> Do original em inglês: “The amount of stretch, however, is crucial: not so little that they feel bored but not so much that they feel overwhelmed and threatened by a loss of control.” Tradução própria.

“Pessoas serão mais criativas [...] se você lhes der a liberdade de escolher como subir uma montanha em particular. Você não precisa, necessariamente, deixá-las escolher qual montanha subir. Na verdade objetivos específicos normalmente fomentam a criatividade das pessoas.”<sup>21</sup> (AMABILE, 1998, p.81).

Quanto aos recursos, “os dois principais recursos que afetam a criatividade são tempo e dinheiro”<sup>22</sup> (AMABILE, 1998, p.82) e, portanto, “gerenciadores precisam disponibilizar esses recursos cuidadosamente”<sup>23</sup> (AMABILE, 1998, p.82), já que, manter os recursos apertados faz com que as pessoas mudem o foco da sua criatividade para encontrar mais recursos e não em desenvolver novas coisas e colocar recursos demais também não incrementa a criatividade. Quanto aos espaços físicos, que também caem na categoria de recursos, locais amplos e confortáveis podem ajudar na criatividade, mas que a adoção destes espaços não é nem de longe tão importante quando outras iniciativas gerenciadoras que influenciam a criatividade (AMABILE, 1998, p.82), ou seja, não adianta um espaço físico adequado sem uma prática de gerenciamento adequada.

Em se tratando de estratégias de trabalho em grupo, há uma recomendação: Se você quiser criar grupos criativos, “você tem de criar grupos que se dão suporte mutuamente com diversidades de perspectiva e *backgrounds*”<sup>24,25</sup> (AMABILE, 1998, p.82).

Já o encorajamento dos supervisores é importante para que as pessoas não percam sua paixão pelo trabalho, pois “a maioria das pessoas necessitam sentir que seu trabalho é importante para a organização ou para algum grupo de pessoas expressivo”<sup>26</sup> (AMABILE, 1998, p.83). O encorajamento por parte dos supervisores também é importante na questão da relação com o erro, pois “se as pessoas não perceberem nenhum ‘valor do erro’ para projetos que ultimamente não atingem sucesso comercial, elas se tornarão cada vez menos aptas a explorar e a conectar seu trabalho num nível pessoal.”<sup>27</sup> (AMABILE, 1998, p.83).

---

<sup>21</sup> Do original em inglês: “. People will be more creative, in other words, if you give them freedom to decide how to climb a particular mountain. You needn't let them choose which mountain to climb. In fact, clearly specified strategic goals often enhance people's creativity.” Tradução própria.

<sup>22</sup> Do original em inglês: “The two main resources that affect creativity are time and money.” Tradução própria.

<sup>23</sup> Do original em inglês: “Managers need to allot these resources carefully.” Tradução própria.

<sup>24</sup> *Background* pode ser entendido como histórico de vida e engloba não só todas as experiências pessoais de um indivíduo, como todas as experiências profissionais do mesmo, englobando também todo o histórico de educação do mesmo.

<sup>25</sup> Do original em inglês: “you must create mutually supportive groups with a diversity of perspectives and backgrounds.” Tradução própria.

<sup>26</sup> Do original em inglês: “most people need to feel as if their work matters to the organization or to some important group of people.” Tradução própria.

<sup>27</sup> Do original em inglês: “if people do not perceive any "failure value" for projects that ultimately do

Quanto ao suporte organizacional, a “criatividade só é inteiramente ampliada se toda a organização lhe dá suporte.”<sup>28</sup> (AMABILE, 1998, p.84).

A pesquisa de Andriopoulos (2003), também chega à conclusão de que a criatividade no ramo empresarial está dividida em seis aspectos sendo que ele os conclui por meio de outra abordagem, a do paradoxo, onde uma ação gerencial não exclui a outra, e o sucesso criativo depende do equilíbrio entre as mesmas. Os seis paradoxos são os seguintes:

- “Dar suporte às paixões dos trabalhadores, mas almeje objetivos financeiros”<sup>29</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.378).
- “Desafie os trabalhadores, mas construa sua confiança”<sup>30</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.380)
- “Encoraje a iniciativa pessoal, mas mantenha a visão coletiva”<sup>31</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.381)
- “Encoraje a diversidade, mas construa grupos de trabalho coesos”<sup>32</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.382)
- “Aprenda com o passado, mas procure novas áreas de conhecimento”<sup>33</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.383)
- “Assuma os riscos incrementais, mas desbrave novas terras”<sup>34</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.384).

O paradoxo “Dar suporte às paixões dos trabalhadores, mas almeje objetivos financeiros”, se exemplifica pelo fato de que muitas vezes a companhia precisa se focar em projetos não tão estimulantes, mas rentáveis enquanto que os trabalhadores vão sempre se esforçar mais em projetos empolgantes, que normalmente são mais pessoais. “Dada à importância do trabalho estimulante, gerenciadores precisam se responsabilizar em identificar

not achieve commercial success, they'll become less and less likely to experiment, explore, and connect with their work on a personal level.” Tradução própria.

<sup>28</sup>Do original em inglês: “creativity is truly enhanced when the entire organization supports it.” Tradução própria.

<sup>29</sup>Do original em inglês: “Support employees’ passions, but achieve financial goals.” Tradução própria.

<sup>30</sup>Do original em inglês: “Challenge employees, but build their confidence.” Tradução própria.

<sup>31</sup>Do original em inglês: “Encourage personal initiative, but maintain a shared vision” Tradução própria.

<sup>32</sup>Do original em inglês: “Encourage diversity, but build cohesive work teams” Tradução própria.

<sup>33</sup>Do original em inglês: “Learn from the past, but seek new areas of knowledge” Tradução própria.

<sup>34</sup>Do original em inglês: “Take incremental risks, but break new grounds” Tradução própria.

projetos ou clientes que sejam mais interessantes e permitir que o pensamento criativo floresça”<sup>35</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.378).

Quanto ao segundo paradoxo, “Desafie os trabalhadores, mas construa sua confiança”, é explicado que “Trabalhadores devem se sentir desafiados pelo seu ambiente de trabalho, mas não aterrorizados pelo medo de perder o controle.”<sup>36</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.380) E que os gerenciadorees devem incentivar a autoconfiança dos mesmos de forma que eles se tornem confiantes em suas habilidades criativas, mas não a ponto deles se tornarem egocêntricos (ANDRIOPOULOS, 2003, p.381).

O terceiro paradoxo, “Encoraje a iniciativa pessoal, mas mantenha a visão coletiva”, é importante pelo fato de que a “criatividade dentro das organizações depende fortemente da expressão própria e da iniciativa pessoal”<sup>37</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.381), e que os gerenciadorees devem tomar cuidado em equilibrar a liberdade criativa e ordem organizacional. (ANDRIOPOULOS, 2003, p.382).

Já o terceiro paradoxo, “Encoraje a diversidade, mas construa grupos de trabalho coesos”, é praticamente autoexplicativo e se relaciona diretamente com as estratégias de trabalho em grupo de Amabile (1998), Andriopoulos (2003) acrescenta que os trabalhadores criativos devem se sentir confortáveis com seu ambiente de trabalho e com o trabalho que estão realizando, e que as organizações devem valorizar suas habilidades, *expertise* e personalidades individuais. (ANDRIOPOULOS, 2003, p.382).

O quarto, “aprenda com o passado, mas procure novas áreas de conhecimento” traz a ideia de que a sabedoria adquirida com a experiência ajuda com que os trabalhadores previnam os erros recorrentes e relembrem das “armadilhas” do processo criativo, mas podem se tornar um condicional limitante da criatividade. Para alcançar o equilíbrio nesse paradoxo é necessário que os trabalhadores criativos questionem mais as ideias do que as tomem por regras: (ANDRIOPOULOS, 2003, p.383)

Eles precisam usar suas experimentações e pesquisas para reorganizar o conhecimento atual em novas maneiras, formas e processos. Em outras palavras

---

<sup>35</sup> Do original em inglês: “Given the importance of stimulating work, managers need to be responsible for identifying projects or clients that will be considered by their employees as interesting and allow for creative thinking to flourish.” Tradução própria.

<sup>36</sup> Do original em inglês: “Employees should feel challenged by their working environment but not threatened by the fear of losing control.” Tradução própria.

<sup>37</sup> Do original em inglês: “Creativity within organizations strongly depends on self-expression and personal initiative.” Tradução própria

trabalhadores precisam ser encorajados a não reagir habitualmente perante um desafio reproduzindo o “já sabido”.<sup>38</sup> (ANDRIOPOULOS, 2003, p.383).

Enquanto que o sexto paradoxo: “Assuma os riscos incrementais, mas desbrave novas terras”, balanceia a importância de se entender e levar em conta os riscos de uma determinada operação, (pois o trabalho criativo ainda assim é sujeito às leis do comércio, e o consumidor pode não reagir bem a uma ideia criativa), não esquecendo a realidade de que, se a criatividade normalmente ocorre ao se desafiar as rotas tradicionais de fazer algo, implicitamente também é um elemento de risco (ANDRIOPOULOS, 2003, p.384), mas um risco que deve ser desafiado se a criatividade é almejada, já que “pessoas trabalhando em ambientes criativos precisam sentir que estão fazendo algo monumental, algo que valha seu melhor.” (ANDRIOPOULOS, 2003, p.384).

### **3. DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO**

O Núcleo de Produção e Tecnologia Educacional (NPTE) criado em 26 de junho de 2012, está vinculado a Reitoria do IFSul (Instituto Federal Sul-Riograndense) e, tem como objetivo oferecer apoio técnico, pedagógico e material às necessidades dos cursos da modalidade a distância e presencial da instituição<sup>39</sup>, como tal, apoia cerca de 28 disciplinas no Instituto, além de produzir e validar os materiais didáticos do projeto “E-tec Idiomas Sem Fronteiras”. Opera hoje com cinco equipes de trabalho: equipe de TI, (Tecnologias da Informação), DI (Design Instrucional), Design Gráfico, Áudio e Vídeo, e, Hipermídias.

O projeto “E-tec Idiomas Sem Fronteiras”, principal projeto em execução no NPTE, trata-se de um conjunto de três cursos de idiomas compostos de três módulos: iniciante, intermediário e avançado. Cada módulo de cada curso é acompanhado por 18 aulas e cada aula por um capítulo de uma série de animação temática ao curso, os 18 capítulos de série de animação constituem uma temporada de uma animação onde a narrativa é independente da aula, mas com conteúdos didáticos transmidiáticos. Cada aula também é acompanhada por um exercício interativo, construído na base dos jogos eletrônicos. Atualmente o primeiro módulo de um dos cursos em desenvolvimento, o curso “Espanhol” está em fase de finalização

---

<sup>38</sup>Do original em inglês: “They need to use their experimentation and research to reorganize current knowledge into new forms, shapes and processes. In other words, employees must be encouraged not to react habitually to a challenge by reproducing ‘what is already known’.” Tradução própria

<sup>39</sup> Apresentação oficial do Núcleo, disponível em:

<[http://ead.ifsul.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=100](http://ead.ifsul.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=100)>, acesso em 14/01/2014

enquanto que o primeiro módulo dos outros dois cursos (Inglês e Português para Brasileiros) estão em fase de pré-produção.

Assim o NPTE é constituído como uma espécie de empresa produtora de produtos enquadrados na indústria criativa e como tal tem de gerenciar sua equipe para que o produto seja o mais criativo possível, uma vez que o principal produto criativo produzido no NPTE, a série de animação objetiva fazer com que o aluno se interesse mais pelo idioma ensinado pelo curso, absorva mais o conteúdo proposto didático, bem como fatores culturais apresentados nos roteiros da mesma, além de a série servir como exemplo prático da língua ensinada, já que é totalmente dublada e legendada no idioma a que o curso se refere.

A empresa Izyplay Game Studio, ou apenas Izyplay, como será referida no trabalho, é um estúdio de produção de jogos com sede em Pelotas, desenvolvendo produtos, sobretudo para o Sudeste, atua no mercado há apenas três anos, mas os seus fundadores têm mais de 10 anos de experiência na produção de games<sup>40</sup>.

Possui três equipes distintas que atuam em conjunto para desenvolver seus produtos: a equipe Comercial, que faz prospecção de negócios com os clientes; a equipe dos Programadores, que codificam os produtos desenvolvidos pela empresa; e a equipe de Arte, que trabalham em toda parte gráfica e visual dos mesmos.

O principal produto desenvolvido pela Izyplay são os chamados *advergames*, jogos cujo principal objetivo é promover a marca do cliente que os solicita. Além disso, a empresa está na iminência de se lançar ao mercado dos jogos de entretenimento, planejando lançar jogos cujo objetivo é chegar diretamente ao público, sem fazer menção direta ao marketing.

Como indústria criativa, a Izyplay se difere do NPTE por ser privada, tendo como objetivo final um produto com a intensão de obter lucro, enquanto que o NPTE produz com financiamento público e a intensão final do mesmo é a distribuição do material gratuitamente. Além disto, as duas empresas se diferem nas quantidades e dimensões dos projetos, que, enquanto o NPTE trabalha várias facetas de um mesmo grande projeto, na Izyplay se lida apenas com a faceta da produção, em vários projetos de médio porte simultâneos. Mas como indústria criativa, o produto final de ambas as empresas se enquadram na classificação de Novas Mídias, que inclui a criação de: software, videogames e conteúdo digital criativo

---

<sup>40</sup> Fonte: aba empresa in <<http://www.izyplay.com.br/br/index.html>>, acesso em 22/01/2014.

(UNCTAD, 2010, p. 8), portanto podemos dizer que as duas empresas, apesar de distintas, se enquadram na mesma categoria como indústria criativa.

#### **4. DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS PARA ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO**

Para que seja possível comparar as metodologias de gerenciamento de trabalho criativo foi realizada uma coleta de dados *in loco*, utilizando-se uma mescla entre a entrevista estruturada descrita por Antônio Severino em “Metodologia do Trabalho Científico”, onde “as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna” (SEVERINO, 2007, p.125) e a Entrevista Não-Diretiva onde o entrevistado é incentivado a manter um discurso livre e o “entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente.” (SEVERINO, 2007, p.125).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, entre dezembro de 2013 e janeiro de 2014, com os gestores das equipes das empresas estudadas e com os funcionários mais antigos das mesmas, individualmente, no ambiente de trabalho dos entrevistados. Tentou-se manter um tom levemente descontraído para se evitar respostas automáticas e se obter um detalhamento maior das mesmas, por vezes houve algum tipo de interferência, mas nada que afetasse profundamente o andamento da coleta de dados. Para evitar que as respostas das perguntas anteriores fossem influenciadas pelas perguntas seguintes, não foi permitido que os entrevistados tivessem conhecimento prévio das perguntas que seriam realizadas. Foi solicitado que todos os entrevistados assinassem a autorização para a entrevista e para a transcrição da mesma para o trabalho, bem como a autorização de divulgar seus respectivos nomes, de forma que a transcrição fiel das entrevistas encontra-se para consulta nos anexos, devidamente identificadas e separadas.

As perguntas das entrevistas se baseiam nas seis características gerais do gerenciamento da criatividade em ambiente de trabalho, de Amabile (1998), e nos seis paradoxos de Andriopoulos (2003), focando diretamente na identificação dos problemas pontuados pelos autores e nas soluções destes problemas por parte da empresa pesquisada. As perguntas das entrevistas são as seguintes:

“Primeiramente eu quero que você fale o seu nome e a função que você desempenha.” Essa primeira pergunta, que não está diretamente ligada às proposições de Amabile (1998) e Andriopoulos (2003), vem para catalogar as entrevistas e identificar os entrevistados.

“Que tipo de trabalho se está desenvolvendo e como.” Esta pergunta, apesar de não estar embasada nos preceitos mostrados anteriormente é crucial para identificarmos o cenário geral de uma indústria criativa e termos informações gerais sobre o projeto desenvolvido. Quando esta pergunta for feita para os funcionários das empresas, pretende-se identificar a gama variada de trabalhos específicos envolvidos na produção de um único produto criativo.

“Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho? — Esta pergunta vem para identificar a questão dos desafios e da autoconfiança nos ambientes do estudo de caso, caso a resposta sugerisse algum problema diretamente ligado à autoconfiança ou ao excesso de ego, uma pergunta específica seria feita a seguir em ordem de identificar esses problemas particulares, bem como as soluções adotadas pela empresa.

“Como vocês lidam com a questão do tempo? Qual é o maior risco a que a produção está sujeita? Como esta condição afeta a criatividade?” — Esta pergunta se baseia na questão da administração de recursos de Amabile (1998) e na questão do risco incremental de Andriopoulos (2003). Embora as três perguntas estejam embasadas em duas proposições correlatas dos autores-referência, cada uma será feita separadamente.

“Você acredita que o seu trabalho é importante? Como você reage quando comete algum erro? E os seus supervisores?” — Este tema vem encontrar a questão do encorajamento por parte dos supervisores e o suporte às paixões de Andriopoulos (2003), além da relação com o erro, pontuada por Amabile (1998), como na questão anterior, cada pergunta será feita separadamente.

“Como você constituiu o grupo de trabalho? Qual é o principal parâmetro na hora de construir uma equipe?” Estas perguntas, embasadas nas estratégias de trabalho em grupo, e no paradoxo correspondente, será feita apenas aos supervisores.

“Você acredita que sua iniciativa pessoal é valorizada? Quais são as liberdades e os limitantes do seu sistema de trabalho?” A pergunta se direciona à questão da liberdade, pontuada diretamente pelos dois autores.

“Que tipo de suporte organizacional vocês tem acesso? Vocês acham que a organização incentiva o surgimento de novas propostas?” A pergunta mescla a declaração de Amabile (1998) quanto ao suporte organizacional e o paradoxo da experiência com o passado e a busca de novas áreas de conhecimento.

As entrevistas foram feitas com os gerenciadores de equipes das empresas e com os funcionários (colaboradores) mais antigos das mesmas, indicados pelos gerentes.

A partir desse método, foi-se indicado cada um dos problemas pontuados pelos autores bem como as soluções dos mesmos.

## 5. A ANÁLISE DAS SITUAÇÕES

### 5.1. Confiança

Ao aplicar-se o paradoxo “Desafie os trabalhadores, mas construa sua confiança” (ANDRIOPOULOS, 2003, p.380), paradoxo este alinhado com a questão dos desafios de Amabile (1998), nas empresas, temos que, na Izyplay, entre os gerenciadores os maiores desafios são a busca de profissional qualificado pra poder desenvolver os jogos, principalmente no que diz respeito à capacidade técnica, na capacidade artística e programação<sup>41</sup>, há uma reclamação de um dos gerentes que os alunos saem das instituições de ensino sem conhecer as tecnologias que o mercado utiliza. Este problema é reforçado pelos seus colaboradores, já que ambos os colaboradores entrevistados citaram como desafios suas próprias limitações técnicas. Portanto o maior desafio destes colaboradores é vencer os limitadores de seus conhecimentos técnicos, o que não é exatamente um problema de autoconfiança, mas que funciona da mesma forma. A maneira que a Izyplay constituiu para construir a confiança da equipe foi através de um intensivo programa de capacitação<sup>42</sup>.

No NPTE, os gerenciadores também citam como desafio a constante atualização tecnológica<sup>43</sup> e a dificuldade de encontrar profissional com alguma experiência<sup>44</sup>, mas o

---

<sup>41</sup> Resposta de Rafael de Figueiredo Rodrigues sócio fundador da Izyplay, disponível em Anexos B-01, questão dos desafios, p. - 46 -

<sup>42</sup> Mais detalhes sobre o programa de capacitação na entrevista de Everton Baumgarten Vieira, sócio fundador da Izyplay – disponível em Anexos B-02, questão do suporte organizacional, p. - 64 - e p. - 65 -

<sup>43</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão dos desafios, p. - 14 -

coordenador geral pontua como principal desafio conseguir manter a equipe no núcleo, equipe esta formada apenas por funcionários terceirizados, estagiários e bolsistas, que são empregados temporários, de forma que o NPTE acaba tendo uma grande mobilidade de pessoas, pois o instituto, por ser público, possui opções restritas de contratação. Por conta deste desafio, para que todo o conhecimento de processos do trabalho do NPTE não se perca com as pessoas que saem, este conhecimento é utilizado de forma bem transparente<sup>45</sup>, de forma que os integrantes possam passar seu conhecimento adiante para os próximos que vierem depois deles.

Assim, podemos dizer que nessa questão dos desafios e da autoconfiança, o maior desafio é a capacitação da equipe e que as duas empresas resolvem este desafio assumindo a função da capacitação de seus colaboradores, embora com uma diferença estrutural, pois enquanto que a Izyplay treina seus empregados e a princípio os mantém dentro da empresa, o IFSul também os treina, porém não consegue mantê-los por conta da burocracia em conseguir manter contratos temporários em instituições públicas.

## **5.2. Liberdade**

Na questão da liberdade pontuada por Amabile (1998), as duas empresas possuem maneiras distintas de promover a liberdade sem que se caia no caos organizacional. Na Izyplay há um sistema de carga horária rígido<sup>46</sup>, exige-se que se chegue na hora para que não seja necessário ficar até mais tarde, e que se foque no trabalho durante todo o tempo, exceto em intervalos especificamente feitos para diminuir a tensão do trabalho, pois como se trabalha com muita gente jovem, para que estes não se desviem do que estão fazendo, a empresa achou necessário um controle mais rígido, em compensação os colaboradores tem liberdade de utilizar a infraestrutura da empresa para se fazer trabalhos da faculdade, investir tempo extra em trabalhos pessoais, ou mesmo pesquisar novos jogos, testando-os<sup>47</sup>. Em nome da ordem empresarial, a Izyplay vai na contramão de outras grandes empresas criativas que adotaram

---

<sup>44</sup> Resposta de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hiper mídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão dos desafios, p. - 2 -

<sup>45</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão dos desafios p. - 14 -

<sup>46</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores, disponível em Anexos B-02, questão das liberdades e limitantes, p. - 63 - e - 64 -

<sup>47</sup> Resposta de Julio Cesar Centeno, programador da Izyplay, disponível em anexos B-04, questão sobre o incentivo às novas ideias, p. - 74 -

uma carga horária mais flexível, mas compensa essa falta de liberdade com um horário especialmente criado para não gerar demasiadas tensões, nem obrigar seus colaboradores a trabalhar demais, com o objetivo mais de disciplinar seus colaboradores que controlá-los.

No NPTE, as liberdades são diferentes. Adota-se um sistema de horários livres, mais concentrados em turnos que em horários propriamente ditos<sup>48</sup>, o colaborador tem a liberdade de chegar uma, duas horas mais tarde e fazer o trabalho em outro horário, ou mesmo adiantar trabalho para poder descansar depois, tendo apenas a obrigação de fazer o registro de horas<sup>49</sup>, registro este, que, acaba por pressionar a assiduidade do colaborador pelo exemplo, já que é possível ver a planilha de horários de todos os colaboradores, inclusive dos gestores<sup>49</sup>, possibilitando que, num mercado escasso de mão-de-obra qualificada, mais pessoas possam trabalhar no projeto, utilizando-se de horários alternativos. Este sistema causa problemas em situações que necessitem de toda a equipe<sup>50</sup>, embora muitas situações que tradicionalmente exigiriam uma presença maior da equipe são amenizadas com o uso de softwares de gerenciamento, sistemas de organização online e ferramentas de comunicação instantânea. Além de a adoção de horários livres também ajudar numa particularidade do NPTE que é a questão do espaço físico do núcleo, já que nas raras ocasiões em que toda a equipe se reúne ao mesmo tempo não há espaço físico hábil para que todos fiquem confortáveis<sup>51</sup>.

Em nome da ordem organizacional, a Izyplay, por depender de resultados constantes e necessitar de uma produção mais padronizada para basear seus cronogramas, acaba indo contra a política de horários mais flexíveis, política esta que um dos gerenciadores acha válida, mas que dificilmente poderia ser aplicada no Brasil<sup>52</sup>. Já o NPTE, que, apesar de também ter de cumprir prazos apertados, por ser estatal e não ter de se sustentar com o dinheiro de um cliente que exija seus resultados imediatos, tem a possibilidade de arriscar mais no intuito de contribuir não apenas com um produto inovador ao mercado, mas também com uma maneira nova de trabalhar, aplicando, com sucesso, a política de horários flexíveis, que por sua vez contribui na limitação de espaço físico que o núcleo dispõe.

---

<sup>48</sup> Explicação de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hipermídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão das liberdades, p. - 13 -

<sup>49</sup> Explicação de Efrain Becker Bartz, programador da equipe de Hipermídias do NPTE, disponível em Anexos A-07, questão sobre o *Google Drive*®, p. - 42 -

<sup>50</sup> Resposta de João Schaun, gestor da equipe de TI do NPTE, disponível em Anexos A-03, questão das liberdades, p. - 24 -

<sup>51</sup> Resposta de Adriana da Silva, colaboradora do DE do NPTE, disponível em Anexos A-05, questão do suporte organizacional, p. - 31 -

<sup>52</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão das liberdades e limitantes, p. - 63 -

### 5.3. Recursos

Na questão dos recursos de Amabile (1998), em que a autora destaca tempo e dinheiro como os principais recursos necessários para o desenvolvimento da criatividade, ambas as empresas apresentam problemas com os prazos. No caso da Izyplay, destaca-se o problema de que é relativamente difícil fazer o cliente entender e aceitar que um jogo eletrônico tem um prazo maior de desenvolvimento, em relação a outras peças publicitárias, demorando cerca 3 meses para ser consolidado<sup>53</sup>, além de outro problema que é fazer com que os colaboradores consigam cumprir esse prazo, pois um erro de dimensionamento, ou seja, quando um projeto demora mais do que deveria, pode acarretar num lucro menor da empresa por aquele projeto, ou mesmo lucro zero<sup>54</sup>.

No NPTE a limitação em relação aos recursos financeiros pode ser interpretada com a limitação de bolsas disponíveis para contratação de equipe<sup>55</sup>, já que por ser um órgão público o NPTE têm de gerenciar suas possibilidades de contratação com cuidado, pois não é possível contratar mais equipe que o que foi estabelecido no início. Já na questão dos prazos por estes serem apertados, se escolheu trabalhar com técnicas mais rápidas e com menos acabamento<sup>56</sup>, mesmo assim, o Núcleo tem com um problema permanente de prazos, principalmente porque grande parte da equipe é de estagiários que só podem trabalhar 20 horas por dia, e também pelo fato da equipe sempre procurar a excelência aperfeiçoando o trabalho sempre<sup>57</sup>, o que, apesar de levar a um produto final mais fino, também pode atrasar toda a cadeia de produção e inviabilizar o cumprimento dos cronogramas.

Por conta da exigência de prazos curtos a Izyplay procura sempre otimizar o tempo de seus colaboradores, e através da equipe comercial, tentar disciplinar o cliente de forma a ele entender, minimamente a complexidade que envolve a produção de jogos. O NPTE, por conta dos prazos que foram definidos por um órgão público, não muito acostumado com o tempo de

---

<sup>53</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores, disponível em Anexos B-02, questão do tempo, p.-57 -

<sup>54</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão do risco, p. - 57 -

<sup>55</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão do suporte organizacional, p. - 20 -

<sup>56</sup> Explicação de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hiper mídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão do tempo, p. - 3 -

<sup>57</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão do tempo, p. - 15 -

produção de audiovisual, acaba por investir sua criatividade no processo de produção, de forma a fazê-lo rapidamente com menos perda de qualidade, seguindo um dos casos de gerenciamento estudados por Amabile (1998), onde os gerenciadores “mantém os recursos apertados, o que pressiona as pessoas a mudar o objetivo de sua criatividade em encontrar novos recursos e não em desenvolver, de verdade, novos produtos”<sup>58</sup> (AMABILE, 1998, p. 82), situação esta que também se repete na Izyplay, de conhecimento dos gestores da mesma, na fala de um deles, exemplificando a visão de seus colaboradores:

Se o tempo for muito apertado, o que no mercado de *advergames* é muito comum, então eu não tenho muito tempo pra errar, né, então isso faz que eu não tenha muito tempo pra pensar, pra agregar valor naquela ideia que foi feita no início, e normalmente sai o que foi pensado no projeto, não tem essa etapa de criação com tempo viável.<sup>59</sup>

Levando-se em conta a questão das estratégias de trabalho em grupo de Amabile (1998), em consonância com o paradoxo “Incentive a diversidade, mas construa grupos de trabalho coesos.” (ANDRIOPOULOS, 2003, p.382), a Izyplay tem em seus próprios fundadores essa coesão<sup>60</sup>, uma vez que cada sócio mesmo atuando numa área distinta da empresa: área comercial, a área tecnológica e a área artística, são unidos pela paixão pelos jogos e pela área primária de conhecimento, tecnologia. Para manter essa coesão, sempre que necessitam contratar alguém novo, procuram encontrar alguém que seja, antes de tudo, apaixonado por jogos, alguém cujo sonho realmente seja desenvolver jogos<sup>61</sup>. Unindo assim, por um objetivo comum toda a empresa. Atendendo esse pré-requisito, a Izyplay contrata uma gama levemente variada de pessoas, com formações distintas, especialmente nas áreas da computação e artes digitais, que são as áreas mais críticas para o desenvolvimento de jogos, o que ajuda a criar a diversidade de *backgrounds* necessária para a criação de um produto mais criativo.

Já no NPTE, que é formado por cinco equipes distintas que devem trabalhar em conjunto para desenvolver seu projeto, a falha na comunicação entre as equipes<sup>62</sup> foi pontuada pelos colaboradores como um dos problemas enfrentados pelos mesmos na realização de seus

<sup>58</sup> Do original em inglês: “They keep resources tight, which pushes people to channel their creativity into finding additional resources, not in actually developing new products or services.” Tradução própria

<sup>59</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão do risco na criatividade, p. - 58 -

<sup>60</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão da reação dos supervisores, p. - 60 - e p. - 61 -

<sup>61</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão da construção de equipes, p. - 61 - e p. - 62 -

<sup>62</sup> A falta de comunicação foi pontuada por Efrain, programador, e por Caroline ilustradora, disponível em Anexos A-07 e Anexos A-08, questão do erro e questão do desafio, p. - 38 - e p. - 32 -, respectivamente

trabalhos. O que é compreensível por conta da gama mais diversa de profissionais envolvidos com o projeto, que vai desde educadores a designers, essa interação, que muitas vezes causa atrito, torna o trabalho final mais interessante<sup>63</sup>. Enquanto que a coesão entre as equipes do NPTE se dá por um perfil mais pessoal, os gestores pontuam que procuram sempre escolher pessoas com facilidade de interagir socialmente, muitas vezes consultando a própria equipe antes de procurar alguém<sup>64</sup>. Já que há um problema estrutural no NPTE, que é a permanência do profissional por muito tempo no núcleo, é questão estratégica contratar pessoas que tenham mais facilidade de comunicação, uma vez que o conhecimento de processos do mesmo depende da facilidade com que os membros se comunicam, e por isso, mesmo que não haja uma clara intensão de coesão na formação das equipes, esta acaba sendo alcançada.

Na Izyplay, há uma escolha mais homogênea de equipe, pois, como eles seguem o frenesi do mercado, precisam minimizar os atritos que possam resultar da interação entre as equipes. Durante as entrevistas, pude observar que, afora os gerenciadores, o grupo de trabalho da Izyplay consiste de um grupo de pessoas muito parecidas: jovens, aparentemente entre 20 e 25 anos, todos do sexo masculino, todos com o objetivo de fazer jogos eletrônicos, muito provavelmente esta equipe também compartilha *backgrounds* parecidos, também pelo fato da regionalização adotada pela Izyplay que prefere que todos os seus colaboradores sejam de Pelotas<sup>65</sup> caindo num problema descrito por Amabile (1998):

Times homogêneos normalmente alcançam “soluções” mais rapidamente e com menos atrito no caminho. Estes times reportam uma moral alta também. Mas times homogêneos fazem muito pouco para aumentar a expertise e o pensamento criativo. Todos chegam à mesa com uma cabeça similar. Eles saem com o mesmo.<sup>66</sup> (AMABILE, 1998, p.83)

No entanto no NPTE há uma equipe mais heterogênea, com diversidades não apenas de formação acadêmica, mas também de gêneros, idades e *backgrounds*, inclusive atuando em conjunto com uma parte da equipe em outro estado<sup>67</sup>, o trabalho passa por diversas mãos

---

<sup>63</sup> Opinião de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão dos egos, p. - 15 -

<sup>64</sup> Explicação de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hiper mídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, construção da equipe, p. - 8 -

<sup>65</sup> Resposta de Rafael de Figueiredo Rodrigues um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-01, questão da constituição do grupo de trabalho, p. - 61 – e p. - 62 -

<sup>66</sup> Do original em inglês “Homogeneous teams often reach "solutions" more quickly and with less friction along the way. These teams often report high morale, too. But homogeneous teams do little to enhance expertise and creative thinking. Everyone comes to the table with a similar mind-set. They leave with the same.” tradução própria

<sup>67</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão do grupo de trabalho, p. - 18 -

antes de ser finalizado, no intuito de ser o mais abrangente possível, pois o objetivo final é a criação de um material didático à distância autônomo<sup>68</sup>, essa abrangência é conseguida pela diversidade da equipe. Nas palavras do coordenador do núcleo “a interação, né, de um com o outro, eu interferindo no trabalho do outro, o outro interferindo no meu trabalho, vai sair algo diferente e maior, mais legal”<sup>69</sup>.

#### 5.4. Encorajamento

Na questão do encorajamento dos supervisores de Amabile (1998), alinhado ao paradoxo “Dar suporte às paixões dos trabalhadores, mas almeje objetivos financeiros” (ANDRIOPULOS, 2003, p.378), as duas empresas conseguem transformar a paixão pelo trabalho de seus colaboradores em paixão para desenvolver o trabalho oferecido por elas. No NPTE, cujo objetivo é desenvolver um produto didático transmidiático, proposta essa que não tem muitos precedentes no Brasil, todos os entrevistados falaram em algum momento da entrevista sobre como o trabalho deles seria importante para os estudantes que usufruíssem do material que estão produzindo<sup>70</sup>, confirmando que no NPTE se cumpre uma das propostas de Amabile (1998) sobre o encorajamento dos supervisores, pois muito dos colaboradores “necessitam sentir que seu trabalho é importante para a organização ou para algum grupo de pessoas expressivo”<sup>71</sup> (AMABILE, 1998, p.83) levando em consideração o alinhamento entre o pensamento de todos os entrevistados sobre a importância do trabalho, podemos concluir que o Núcleo conseguiu incentivar seus colaboradores a pensar na quantidade de pessoas que serão beneficiadas com o projeto do NPTE.

Na Izyplay, o encorajamento se dá primeiramente na fase de contratação, pelo fato de a empresa só contratar pessoas que tem paixão pelos games, o suporte à paixão dos colaboradores é o mesmo dos sócios, nas palavras do sócio Everton: “é muito gratificante a gente ver que o sonho que eu, o Alessandro e o Rafael tínhamos e temos ainda, porque a gente

---

<sup>68</sup> Resposta de Adriana da Silva, colaboradora do DE do NPTE, disponível em Anexos A-05, questão do risco na criatividade, p. - 37 -

<sup>69</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão dos egos, p. - 15 -

<sup>70</sup> Na maior parte das vezes essa declaração foi feita para responder a pergunta “você acredita que o seu trabalho é importante?”

<sup>71</sup> Do original em inglês: “most people need to feel as if their work matters to the organization or to some important group of people.” Tradução própria.

não chegou onde queria ainda, é compartilhado pelo pessoal que está ali.”<sup>72</sup> Nunca esquecendo dos objetivos financeiros, já que a empresa optou por estruturar-se no mercado de *advergames*, que é um mercado menos estimulante, porém mais seguro, até alcançar um ponto estável o bastante para investir no mercado de entretenimento.

Na questão da relação com o erro, que também se encaixaria no encorajamento dos supervisores podemos observar uma pressão maior entre os membros da Izyplay que entre os membros do NPTE, nas duas empresas há um processo de aprendizagem com o erro, na Izyplay esse aprendizado se dá por catalogar os fatores gerativos de erro e compartilhar com os outros membros o que foi feito de errado e o que foi acertado em reuniões periódicas<sup>73</sup>. No NPTE a primeira reação é corrigir o erro refazendo-o, sem atribuir culpa específica aos membros que o geraram, na verdade há uma reação bem positiva em relação ao erro: “a gente vê sempre o erro como uma coisa muito negativa, né, e aqui a gente aprende que nem sempre é uma coisa negativa”<sup>74</sup>, no NPTE cada erro é visto como um resultado de equipe e deve ser resolvido em equipe, sendo que o coordenador do Núcleo prefere não trabalhar com essa palavra erro<sup>75</sup> e há um senso de colaboratividade entre as equipes de forma bem coesa, fazendo com que uma equipe não culpe a outra com os erros cometidos, levando em consideração as dificuldades de cada time, e se observado que alguma equipe se encontra em dificuldades a reação das outras equipes é mais de dar suporte (inclusive remanejando mão-de-obra<sup>76</sup> de uma equipe para a outra para ajudar), que de cobrança. Os colaboradores também não encaram a reação dos gestores quanto ao erro de forma negativa, destacando que sempre que há um erro os gestores se oferecem para ajudar a refazer o que deu errado.

O paradoxo “Encoraje a iniciativa pessoal, mas mantenha a visão coletiva” (ANDRIOPOULOS, 2003, p.381) pode ser exemplificado com situações simples coletadas na entrevista. Na Izyplay, um dos sócios fundadores declarou que eles, na empresa, fazem um

---

<sup>72</sup>Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão da iniciativa pessoal, p. - 62 -

<sup>73</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão da reação com o erro, p. - 60 -

<sup>74</sup> Resposta de Adriana da Silva, colaboradora do DE do NPTE, disponível em Anexos A-05, questão da reação com o erro, p. - 30 -

<sup>75</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão da reação dos supervisores com o erro, p. - 17 -

<sup>76</sup> Resposta de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hipermídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão da reação dos supervisores quanto ao erro, p. - 7 -

sistema de criação bem democrática, onde todos podem opinar, mas onde ele vai decidir como o produto final será, para manter a ordem e evitar que o jogo vire um “canivete suíço”<sup>77</sup>, ou seja um jogo com opções demais, que pode se tornar confuso e principalmente, mais caro de se produzir, assim quando entram na fase de projeto de um jogo, ele observa dentro da equipe aqueles que mais mostram interesse na questão da criação e se reúnem apenas com esses para não criar um caos interno<sup>78</sup> que pode afetar o andamento dos outros projetos desenvolvidos ao mesmo tempo.

No NPTE as sugestões individuais dos membros das equipes têm de, além de serem adequadas ao conteúdo didático proposto, passar pelo aval de todas as equipes para seguir no produto final, mesmo parecendo um obstáculo à valorização do indivíduo, há reuniões de *brainstorm* com todos da equipe<sup>79</sup> de forma a envolver todos no processo criativo do produto, mesmo os que não estão tecnicamente envolvidos na fase da criação<sup>80</sup>, pois se tem a ideia que todos podem contribuir de alguma forma com o produto final: “é um grupo, é um grupo que pensa, que tem ideias diferentes, quanto mais gente pensando melhor, eu tenho dito que no material didático quanto mais olhares menos erros,[...] então todo mundo contribui.”<sup>81</sup>.

Com isso temos que a Izyplay novamente em nome da ordem empresarial e da falta de tempo para poder se pensar em material criativo, que é seu principal insumo, acaba fechando as portas para uma participação mais ativa de seus colaboradores em projetos, o que pode fazer com que o produto final fique mais limitado e poderia afetar a motivação do colaborador, pois o mesmo pode não reconhecer o projeto da empresa como o seu projeto, podendo se esforçar pouco. O que parece não ocorrer na prática, pois os colaboradores entrevistados declaram que suas opiniões são bem aceitas. Podemos inferir a partir disso que a Izyplay alcançou o equilíbrio no paradoxo em questão, “desenvolvendo um senso coletivo de conquistas que equilibra a iniciativa pessoal com a necessidade de direção e disciplina

---

<sup>77</sup> Resposta de Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão da importância do próprio trabalho, p. - 59 -

<sup>78</sup> Everton Vieira, um dos sócios fundadores da Izyplay, disponível em Anexos B-02, questão do incentivo a novas propostas, p. - 66 -

<sup>79</sup> Resposta de Efrain Becker Bartz, programador da equipe de Hiper mídias do NPTE, disponível em Anexos A-07, questão sobre o incentivo a novas propostas, p. - 43 -

<sup>80</sup> Resposta de Hector Medina Gomes, gestor da equipe de Hiper mídias do NPTE, disponível em Anexos A-01, questão da valorização do próprio trabalho, p. - 5 -

<sup>81</sup> Resposta de Mauro Hallal dos Anjos, coordenador geral do NPTE – disponível em Anexos A-02, questão da relação com o erro, p. - 16 -

focando objetivos em comum”<sup>82</sup>. No NPTE a visão coletiva está tão intrínseca que os colaboradores responderam a maior parte das perguntas utilizando-se do pronome “nós” do que o pronome “eu”, ao mesmo tempo todos se declaram satisfeitos com a valorização das ideias individuais.

### **5.5. Aprendizado**

Já o paradoxo: “Aprenda com o passado, mas procure novas áreas de conhecimento” (ANDRIOPOULOS, 2003, p.383) não vejo como este paradoxo se aplique diretamente em nenhuma das empresas, uma vez que ambas são muito novas e não há muito passado para se aprender, muito menos tempo de vida o bastante para procurar novas áreas de conhecimento. Talvez o paradoxo se aplique à escolha da Izyplay em se consolidar primeiro no mercado de *advergames* para depois seguir ao mercado de entretenimento, mas como essa sempre foi a proposta da empresa, não é como se estivessem em busca de novas áreas de conhecimento, pois apenas estão seguindo em direção ao objetivo previamente estabelecido.

### **5.6. Assumindo Riscos**

Em relação ao paradoxo “Assuma os riscos incrementais, mas desbrave novas terras”, ambos os programadores, tanto da Izyplay, quanto do NPTE declararam que o risco do trabalho deles ficar ruim, muitas vezes os impossibilita de testar novas coisas se o prazo for curto, ou seja, para os colaboradores o ato de se aventurar “novas terras”, produtos mais inovadores e criativos está intimamente ligada ao prazo dado às tarefas. Na Izyplay esse paradoxo é mais crítico, uma vez que cada segundo investido num projeto significa dinheiro, o que poderia fazer com que fosse preferível utilizar técnicas que deram certo a técnicas novas e mais criativas, porém a constante atualização tecnológica, a estruturação em cima de projetos variados, em conjunto com a falta de qualificação da equipe, fazem com que cada novo projeto seja uma investida rumo ao desconhecido, o que incentiva a criatividade, pois sendo um desafio exige que as pessoas envolvidas muitas vezes tenham de pensar de formas diferentes do que estão acostumadas.

---

<sup>82</sup> Do original em inglês “developing a collective sense of achievement that balances personal initiative with the need for direction and discipline towards the common goals.” Tradução própria.

No NPTE a equipe não está alinhada com os riscos da produção, pois por escolha dos gestores eles assumem o stress dos maiores riscos do projeto, a questão dos prazos e a iminência de ficar sem equipe hábil para executar o projeto, para não interferir no rendimento do projeto, apesar de todos os colaboradores terem uma noção de que os prazos são um problema, a questão dos prazos não parece incomodar tanto os colaboradores, que seguem um ritmo constante, o que acaba por sobrecarregar a última equipe que lida com o projeto. Além disso, há uma limitação muito grande na questão do desbravamento, uma vez que o formato do produto final já foi definido, e as transmídias devem se focar na questão didática acima de tudo.

Por conta dos prazos, as duas empresas acabam tentando obter sempre o máximo desempenho de cada colaborador, mas como o processo de desenvolvimento destes produtos é novo, devido sua natureza tecnológica que fica constantemente se atualizando, não é possível se acomodar e reproduzir o que já deu certo, prática esta que não ajuda a suportar a criatividade. Mas talvez quando os recursos humanos das duas empresas se especializem mais, desenvolvendo técnicas e processos eficientes em relação ao tempo, as duas empresas analisadas correm o risco de se tornarem acomodadas, repetindo os processos que deram certo no lugar de desenvolver soluções criativas.

## **5.7. Suporte**

Na última questão a ser avaliada, o suporte organizacional para a criatividade se assume por formas distintas. No NPTE a maior parte dos membros entrevistados acreditam que o IFSul está incentivando a criação de novas ideias apenas pelo fato de ter um Núcleo de Produção de Transmídia, já o coordenador geral no NPTE demonstra incerteza, pois embora o núcleo exista, todos os membros do mesmo são funcionários temporários, de forma que o Instituto Federal não demonstra certeza se realmente tem interesse neste tipo de conteúdo ou não. No quesito de equipamentos não houve reclamações, no suporte físico, a falta de espaço físico adequado é compensada pela flexibilização de horários promovida pelo Núcleo, que faz com que o estilo de trabalho do NPTE se adapte às necessidades de todos, gerando um ritmo de trabalho adequado para as demandas que eles necessitam.

Na Izyplay há um suporte mais bem definido, inclusive no quesito de inserção de mercado da empresa, que conta com a ajuda de um grupo de investimentos que lhes dão

suporte jurídica e administrativamente, além de orientá-los no ramo empresarial. Quanto ao suporte físico, reconhecem que não é perfeito, mas que dão todo o suporte estrutural básico, principalmente no quesito de equipamentos além de treinamento profissional. Compensam a rigidez da carga horária da empresa com o apoio aos estudos dos colaboradores, tanto servindo como tutores quanto permitindo que eles usem os equipamentos da empresa em seus trabalhos pessoais após terminar suas tarefas determinadas. Reconhecem também que a empresa ainda tem muito a crescer e evoluir, principalmente no quesito de Recursos Humanos.

Enquanto que o NPTE mantém um sistema de trabalho mais abrangente, que fomenta mais a criatividade em seus processos e produtos sem pecar tanto em outros aspectos, o Núcleo sofre com quesitos administrativos, pois uma simples mudança de política externa ao Núcleo pode fazer com que o mesmo fique sem equipe, impossibilitando a entrega do projeto. Já a Izyplay têm mais controle sobre si mesma, tendo de ter uma produção constante para poder sustentar a si e a seus colaboradores, que a fez adotar uma política de trabalho mais restrita que pode ser danosa para a criatividade em alguns aspectos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade é uma força inerente do ser humano, baseada em conhecimento e na recombinação deste conhecimento. Em uma indústria criativa, a criatividade deve ser fomentada ao máximo, pois a indústria deve sua sobrevivência à mesma.

Nas indústrias criativas, que normalmente funcionam à base de projetos independentes, empregando uma variedade de tipos de pessoas diferentes, o gerenciamento dos times necessários a essas indústrias é uma questão estratégica e crítica.

As duas empresas analisadas, o NPTE e a Izyplay Game Studio, funcionam em bases administrativas diferentes, com regras internas e políticas diferentes, fazendo produtos com intensões diferentes, porém enfrentam problemas semelhantes, problemas alinhados com os estudos prévios dos autores de referência deste artigo, porém um dos maiores problemas enfrentados pelas duas empresas: falta de profissional especializado, não estava na lista, não era citado diretamente pelo estudo, embora pudesse ser retirado dos componentes da criatividade definidos por Amabile (1998): Habilidade de pensamento criativo, *expertise* e motivação. Nas empresas estudadas falta *expertise*, o conhecimento técnico e procedural para servir de base da criatividade. Com um gerenciamento realmente criativo por parte dos

gestores das duas equipes parte deste problema se resolve com treinamento interno, o que gera o segundo maior problema relatado das empresas, o problema com os prazos, pois o colaborador dessas empresas deve ser criativo com conhecimentos recém-adquiridos, o que leva um tempo maior, pois além do tempo necessário para absorver o conhecimento novo.

Já dois dos parâmetros que Andriopoulos (2003) pontuou como relevantes no gerenciamento criativo, a construção da autoconfiança sem encorajar o ego dos trabalhadores criativos não foi citada nem relevada como um problema por nenhuma das empresas, talvez por não ser um problema nas empresas pesquisadas ou por não ser percebido como um problema no estágio atual das empresas pesquisadas.

Na questão das políticas de incentivo à criatividade o NPTE se arrisca mais, tendo conseguido implantar um sistema extremamente flexível de horários, além de uma participação maior da equipe em todos os processos criativos. Já a Izyplay consegue oferecer um suporte organizacional forte, de forma que sua existência e a continuação de seus esforços tendem a seguir no futuro, o que já é incerto para o NPTE.

Uma coisa é certa. As duas empresas ainda estão em desenvolvimento, tanto de si mesmas quanto de seus processos em conjunto com as suas maneiras de lidar com seus recursos humanos e as duas procuram acima de tudo, dentro de suas limitações, alcançar um resultado verdadeiramente criativo. Um futuro estudo, quando as empresas atingirem uma certa maturidade, poderá gerar resultados mais aprofundados em relação às metodologias usadas pelas empresas ao lidar com seus trabalhadores criativos, levando em conta suas limitações.

## BIBLIOGRAFIA

AMABILE, Tereza M. **How to kill creativity**. Harvard Business Review, September 1998, EUA. p. 77–87. Setembro de 1998. Disponível em: <[http://gwmooon.knu.ac.kr/Lecture\\_Library\\_Upload/HOW\\_TO\\_KILL\\_CREATIVITY.pdf](http://gwmooon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/HOW_TO_KILL_CREATIVITY.pdf)> acesso em 15/11/2013

ANDRIOPOULOS, Constantine. **Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act**. Long Range Planning, v. 36. p. 375–388. Agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630103000712>> acesso em 20/11/2013.

CHAMPION, Katherine; HOTHO, Sabine. **Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge**. Publicado na revista “Management Decision”. Emerald (editora on-line). Reino Unido. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=49&issue=1&articleid=1905534&ppvc=1&articletitle=Small+businesses+in+the+new+creative+industries%3A+innovation+as+a+people+management+challenge>> acesso em 12/11/2013.

IZYPLAY GAME STUDIO. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.izyplay.com.br/br/empresa.html>> acesso em 13/01/2014

MUMFORD, Michael D. **Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation**. HumanResource Management Review, EUA, v. 10, nº 3.p. 313–351. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000431>> acesso em 21/11/2013.

NAYAK, Ajit. **Experiencing Creativity in Organisations: A Practice Approach**. Long Range Planning, v. 41. p. 420–439. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630108000472>>acesso em 20/11/3013.

NPTE. **Apresentação**. Disponível em: <[http://ead.ifsul.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=100](http://ead.ifsul.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=100)>, acesso em 14/01/2014

ROSA, José Antonio; QUALLS, William J.; FUENTES, Carlos. **Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity**. Journal of Business Research 61. p. 631–639. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307002378>> acesso em 24/11/2013.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição. Cortez Editora. São Paulo, 2007.

UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento). **Relatório de Economia Criativa 2010**. Editora: Nações Unidas, Traduzido por: Bureau Translations, disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/economiacriativa/relatorio-mundial-sobre-economia-criativa-em-portugues-ja-esta-disponivel-para-consulta-e-download/>> acesso em 11/11/2013.

## ANEXOS

### ANEXO A – DAS ENTREVISTAS NO NPTE-IFSUL.

Anexo 01-A: Transcrição da entrevista de Hector Medina Gomes - NPTE

H : Hector Gomes – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

H: Meu nome é Hector, eu sou gestor da equipe de Hipermídias aqui do Núcleo de Produção de Tecnologia Educacional do IFSul.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

H: Atualmente a gente está desenvolvendo uma série de animações para três cursos de Idiomas. Cursos de português para estrangeiros, inglês e espanhol. Essas animações elas são parte do conteúdo, do material didático do curso, elas não representam todo o material, elas vão dialogar com os cadernos com as atividades, com as outras hipermídias que compõem o material.

T: Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

H: Acho que o maior desafio assim, pra gente, são realmente os cronogramas. Vencer o cronograma, o prazo, a gente trabalha com essas séries de animações com três, tem que produzir três temporadas, cada temporada com 18 episódios, e geralmente cada período de produção de 18 episódios gira em torno de três a quatro meses. Pelo menos são as próximas datas de cronogramas e esse prazo é muito curto pra se produzir episódios de 3 a 4 minutos de duração, desse período, então esse é o primeiro desafio. Depois o segundo desafio mesmo é formar, às vezes as equipes com pessoal que já tenha alguma certa experiência pra gente, pra produzir em tempo hábil e tu conseguir capacitar quem está aprendendo, mas, é um desafio. Não tem sido um problema, porque a gente tem tido sorte, têm encontrado bastante gente aqui da cidade capacitada e assim a gente acaba conseguindo realizar o trabalho com os estagiários mesmo, com o pessoal que inicia, mas que consegue vencer essa curva de aprendizagem inicial, pra desenvolver o trabalho dentro do que a gente precisa.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

H: Pode ser mais específica?

T: A questão do tempo da produção. É basicamente uma complementar à anterior.

H: Agente tem tentado conciliar o tempo com outros fatores, envolvendo nível de acabamento do material, de complexibilidade do processo de animação, então a gente tem optado por processos que sejam mais rápidos de executar, por exemplo, não trabalhando com animação quadro a quadro, trabalhando com *bones* [esqueleto virtual] e também ajustando a própria questão das ilustrações e, outras fases da animação.

Pra que a gente consiga fazer cada uma destas etapas dentro do tempo que a gente precisa, se a gente for seguir um padrão do mercado de animação ou desses descritos, nos livros mesmo, a gente não conseguiria vencer isso nesse período de tempo curto que a gente tem. Então agente tem que tentar conciliar com nossa realidade e com nosso contexto, assim nos processos, às vezes pulando algumas etapas, às vezes fazendo outras mais simples, se dedicando mais pra essas que são mais relevantes pra gente conseguir executar o processo. Então é uma questão muito de ter essa sensibilidade, e até mesmo de identificar na equipe. Mesmo assim, ver o quê que a gente consegue extrair do pessoal de melhor, pra conseguir fazer com que o trabalho flua, também não adianta estabelecer alguns padrões que de repente a gente não vai conseguir manter. Essa ideia de arquitetar mais ou menos tudo por contexto pra que seja executado, ninguém segue um modelo assim, a gente acaba criando um modelo de acordo com a situação.

T: Qual é o maior risco a que a produção está sujeita?

H: Bom tem duas. Tem uma coisa que é um ponto muito frágil aqui que eu vejo do núcleo, que é a questão da equipe mesmo. A gente tem um ponto muito positivo de trabalhar com os estagiários, que é conseguir renovar e dar oportunidade pras pessoas pra tua área, pra gente aprender junto também, isso eu vejo como um ponto positivo. Mas ao mesmo tempo isso também é o nosso calcanhar de Aquiles porque a equipe basicamente acaba sendo formada por estagiários, por toda a dificuldade que a instituição tem, que é diferente de uma empresa privada de contratação de pessoas. Então tem toda uma burocracia dentro dos projetos que barram essa questão da gente poder contratar pessoa para trabalhar 40 horas, o que seria o ideal, e então a gente acaba tendo essa flexibilidade de trabalhar com estagiários, esse é um dos grandes riscos porque quando tu tá na graduação a pessoa sempre acaba passando por priorizar, não adianta, a gente não traz ninguém pra cá, pra fazer com que a pessoa acabe se saindo mal na universidade e priorizando o trabalho. Então, sempre tem esse intuito de: “priorizar a faculdade, realizar o trabalho aqui como deve ser feito, mas sempre

com essa prioridade”, então tem alguns momentos que tu tens esses “estás assoberbado de trabalho” então tu tem que flexibilizar pra pessoa poder realizar as atividades acadêmicas, e aí tu já perde alguns dias, pensando assim pela ótica do trabalho, da realização, tu acaba perdendo horas de trabalho. Às vezes mesmo se tu recupera, precisa da equipe junta naquele momento. Outra coisa é essa função do estagiário, ele pode optar por sair do estágio, de repente pode acontecer alguma situação a qualquer momento. E também tem uma certa fragilidade das bolsas, porque o instituto não dispõe de tantas bolsas assim, às vezes tu tem que remanejar uma bolsa de um local para outro, como nós aqui estamos trabalhando com várias bolsas da reitoria. Assim em algum momento a reitoria precisa dessas demandas e vai precisar puxar algumas bolsas de volta, então a gente acaba perdendo pessoas. Então é essa eminência que a gente tem, de às vezes, a equipe se diluir e a gente ficar com metade da equipe ou sem equipe, isso é talvez um dos maiores riscos que a gente corre, por não ter essa possibilidade de trabalhar com uma equipe mais fixa. Que o projeto contemple já equipe com tamanho que seria necessário, pra realizar as tarefas, isso é um ponto bem característico às vezes, pelo próprio desconhecimento assim dos processos, às vezes que os projetos acabam, as verbas não vêm contemplando todos os recursos humanos que a gente precisa, assim, não está muito, muito alinhando com a realidade do que é executar o trabalho na prática. Eu acho que eu elencaria esse como o maior risco. Porque todos os outros fatores que impactam na entrega do trabalho a gente consegue superar, adequando os processos ao tempo, adequando os horários pras dinâmicas, pra todo mundo conseguir desenvolver os trabalhos dentro dos horário que tem possibilidade, que as equipes precisam ficar juntas, então só esse fator é o que a gente não tem, até certo ponto controle, pode a qualquer momento acontecer uma situação que a gente tenha que substituir e até o caso de substituir a equipe, às vezes não é muito fácil, tu leva um tempo até achar as pessoas, então, esse é o fator principal.

T: Como essa função afeta a criatividade?

H: Como assim?

T: Como essa questão da equipe, que tem que ficar se trocando com as duas bolsas, esse risco iminente, como isso afeta a questão da criatividade no curso do projeto.

H: Eu acho que até o momento a gente não teve nenhum impacto disso, na questão criativa das equipes, até porque de certa forma, essa situação que pode ocorrer. Eu até usei as palavras “estar na iminência de ocorrer”, mas não é uma situação de que esteja criando uma certa tensão, de que a qualquer momento vai ocorrer. Pode ocorrer a qualquer momento, mas

a gente não trabalha sobre essa, sombra. Não está gerando algum tipo de tensão às pessoas e, sabendo, “ah! Amanhã não sei” por exemplo, “Amanhã não sei se eu vou estar aqui, então”, não é esse o caso, a gente tem, os estágios, a maioria tem essas datas predeterminadas de um ano, então tu já tem. Tu já entra sabendo que tu tem o estágio de um ano pra cumprir, por que depois tu tem uma possibilidade de renovar, então acho que ninguém trabalha assim sobre essa iminência de amanhã não ter ou não estar aqui. Até porque a gente, de alguma forma, tem que ter uma certa segurança, e até quando a gente tem algum problema para gerenciar em termos de desenvolvendo de bolsas e estágios, a gente acaba geralmente não chegando diretamente pra equipe, até pelo fato de “só em última instancia” quando realmente não se consegue resolver justamente pelo fato de não deixar com que nada acabe influenciando na motivação, no trabalho. Então a gente tenta resolver isso antes de se concretizar. Então, eu acho que a gente não viveu nenhuma situação dessas ainda, de influenciar na criatividade do pessoal, talvez o que influenciaria mesmo assim, seria mais a questão de pressão por entregas ou por cumprimento de cronogramas, isso que eu vejo que acaba gerando um certo reflexo negativo se ocorrer, mas mesmo assim, nesse aspecto, pelo menos eu tento sempre deixar todo mundo muito à vontade. Pra não gerar esse tipo de cobrança, justamente porque eu sei que isso acaba influenciando e a ideia é que mesmo sabendo que a gente tem que cumprir alguns prazos, a gente consiga deixar a dinâmica de trabalho mais agradável e confortável possível. Acreditando que essas apostas é que vão nos garantir qualidade e que o pessoal siga criativo e motivado.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

H: Claro que sim, porque essa parte do projeto, principalmente a que a gente está envolvido no que eu arrisco a dizer que é o carro-chefe do projeto, é o diferencial que a gente tá tentando trazer pra esses cursos de EAD é trabalhar com animações mais num formato próximo de cinema do que feito em TV, diferente do que a gente tem em diversos casos, onde esse tipo de material é contextualizado através de animações isoladas que não tem link umas com as outras, são apenas exemplos audiovisuais do que tão no texto, e os próprios materiais acabam não sendo vinculados uns com os outros, então nós, os gestores que estão à frente do projeto, têm apostado nessa ideia de trabalhar com storytelling e articular dessa forma com um certo ar de transmídia por tentar envolver os outros materiais, tentar não, isso está sendo feito, esse envolvimento dos materiais com as animações. Então é justamente isso a ideia de fazer com que os materiais dialoguem independente da mídia que eles estão, que as histórias continuem através do caderno, através das atividades ou das hipermídias que acompanham,

então pra responder o que tu falastes, eu acredito sim que é importante o trabalho que a gente está fazendo, que é uma das coisas que vai representar muito esse tipo de material que o curso está propondo e não só no âmbito do curso eu acho que é legal o que a gente está fazendo, pelo fato de estar conseguindo desenvolver uma dinâmica de trabalho, um tipo de produto que não é muito comum de desenvolver dentro de uma instituição de ensino, principalmente em contexto de EAD e material didático, então a gente tá tendo a oportunidade de simular, quase que um estúdio de animação assim dentro da instituição, dando a oportunidade pro pessoal que está fazendo faculdade vir pra cá, aprender com as pessoas também, quando agente formou o núcleo, formou essa proposta, ninguém veio assim com a intensão de que “somos donos da verdade, já sabemos tudo e já temos tudo muito traçado, assim”, e então é um processo que a gente tá descobrindo, assim, à medida que tu tá fazendo. Claro que a gente já tem aquele conhecimento básico, para implementar o que a gente tá buscando, mas, ao trabalhar com todo mundo, acho que cada um que vem pra equipe acaba acrescentado, cada estagiário que passa por aqui ou outro, ou bolsista, ou até mesmo o pessoal que é contratado de alguma outro forma, através de terceirização, todo mundo agrega alguma coisa e modifica de certa forma o processo que a gente faz, então a gente tem procurado também, ouvir um pouquinho de cada um pegar essa contribuição que cada um faz, pra ir construindo um modelo desde que a gente começou a trabalhar até agora, já está fazendo um ano de projeto, a gente evoluiu muito a nossa metodologia de trabalho por conta disso, pela diversidade das ideias das contribuições de todo mundo, então, uma coisa que temos buscado fazer em todos os processos, mesmo alguns processos que não envolveriam até algumas partes da equipe, mas gente tem buscado envolver sempre todo mundo em tudo, principalmente pra valorizar a opinião de todos e fazer com que todo mundo experencie todas as fases, e isso tem sido bastante edificante para todos e pro projeto em si pro nosso sistema de trabalho.

T: Como você reage quando comete algum erro?

H: Depende, assim, tem duas situações: se for algo que tá referente a uma coisa que diz respeito só a uma tarefa que eu estou fazendo, a primeira situação que eu tento fazer é remediar isso justamente repetindo “por que, que eu errei”, “onde foi que eu errei?” e até procurando ajuda com outras pessoas que possam me auxiliar e direcionar para o caminho certo nas coisas. Acho que a primeira, a primeira atitude não é esconder o teu erro e sim aceitar o que tu errou, justamente pra poder não errar depois. Quando isso envolve outras pessoas, no sentido de algo que tu planeja fazer e tu demanda, porque as ações muitas vezes partem de mim, o que eu tento é não atribuir culpa a ninguém, por exemplo: nas reuniões dos

gestores eu acho que não seria ético, atribuir culpa, “Ah, eu não fiz. Não deu certo o que eu planejei porque a fulana não executou certinho a tarefa dela”, então, acho que isso não funcionaria legal dentro da equipe. É algo que eu tenho tentado fazer, justamente isso: abraçar todas as coisas, tomar a responsabilidade por qualquer coisa que aconteça, justamente até pra fortalecer essa ideia que todo mundo tá dentro de uma equipe, mas não para dá margem: “Ah! Agora eu vou fazer tudo errado e o Hector é que vai se ralar.” não é para isso, mas é justamente pra fomentar assim: “olha, nós estamos enfrentando um problema a gente vai enfrentar junto.” Para as pessoas se sentirem resguardadas e saberem que tem alguém que pode ajudar, para saber que, quando a gente está naquela posição, representando uma equipe, o mínimo que temos que fazer é assumir também, as responsabilidades das coisas que não funcionam, e proteger as pessoas, que estavam dentro da boa intenção realizando o que estava demandado pra elas. Outra situação é que quando tu comete, um erro diretamente com alguém, até mesmo na forma de relação com o trabalho do dia a dia, nem sempre a gente acerta, e que ninguém é perfeito, por mais que tu te esforce, às vezes tu não percebe, a primeira coisa é se retratar com a pessoa, admitir. Só porque tu está representando a equipe, tu não é melhor do que ninguém dentro da equipe. Acho que para evidenciar a situação que ninguém é melhor que ninguém lá, todo mundo pode errar, o importante é que tu peça desculpas: “olha, *ratiei* contigo, desculpa, eu te cobre demais, por conta que eu estava estressado com alguma coisa ou eu estava sendo cobrado”, mesmo que a gente evite fazer isso né. Uma das coisas que é bem desafiadora às vezes é justamente, barrar a carga de cobrança que tu tem e não deixar isso chegar pro pessoal. Mas eu acho que é justamente isso, é agir como tu agiria com qualquer outra pessoa, de forma cordial, reconhecer que tu errou e pedir desculpas ou procurar refletir, e evitar que uma próxima vez aconteça.

T: E como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

H: Especificamente aqui no NPTE a gente tem muita sorte, por que todas pessoas tem uma ideologia muito parecida, enquanto tratamento e enquanto equipe. No caso as pessoas às quais eu tenho que prestar contas, os supervisores, as atitudes, eu até talvez tenha influenciado também, não só por uma coisa que parte de mim, mas também por ter esse exemplo do quanto eu sinto que isso faz bem, eu acabo recebendo o mesmo tipo de tratamento, receber esse tipo de tratamento que eu tento passar a diante, se algo dá errado, até pelo fato de que, quando as coisas dão errado, pelo fato de saber que todo mundo está comprometido e realmente está trabalhando e dando o melhor para que as coisas aconteçam, se as coisas não acontecem, não é por negligência, ou falta de vontade. Não que a gente não seja repreendido, mas a atitude é

de evidenciar: “olha isso aqui não deu certo, então na próxima vez vamos pensar como é que a gente pode fazer para melhorar esse processo aqui, pra não perder essa data”, então geralmente eu sempre recebo junto com essa ação de evidenciar que um erro aconteceu, uma orientação e uma ação de se por à disposição, para ajudar, para orientar, para justamente tentar não repetir essas ações, mas nunca foi posto de uma forma autoritária: “você errou, você não podia errar, agora se resolvam sozinhos aí”, nem só entre os gestores masters, mas até os próprios colegas das outras equipes se colocam a disposição, a gente sempre trás essa sensação de se ajudar, a gente às vezes fica até remanejando pessoal, a própria equipe pra outra equipe, quando uma equipe tá em apuros lá e a gente precisa dar uma força pra resolver um problema que aconteceu.

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho? Qual é o principal parâmetro na hora de se constituir uma equipe?

H: Eu sempre tenho colocado claro que a capacidade técnica, a habilidade pra executar a tarefa que tu tá precisando tem que levar em conta, mas aí tem coisas que influenciam: Uma: quando a gente trabalha com os estagiários, por exemplo, tu tem que contabilizar que possivelmente vai encontrar pessoas que estão iniciando, que não tem toda a experiência que tu gostaria para executar o trabalho, e vai acabar buscando as pessoas que têm um pouquinho mais de experiência em algumas coisas, que tem mais desenvoltura pra fazer o trabalho, justamente pra que ele ocorra, a gente não tem também como começar assim *super* do zero, mas, um dos fatores além dessa situação, algo que eu tenho colocado em muita evidência, na hora de escolher a equipe é a questão pessoal, então tenho que avaliar muito, mais para identificar essas características da pessoa, de como é que ela vai interagir com o grupo, do que o quanto ela desenha ou anima bem, acho que isso aí são coisas que a gente vai construir com estudo ou com orientação, com troca de informação depois dentro da equipe, mas as questões pessoais acho que são as que determinam mais e são as que podem impactar mais dentro da equipe. Se tu tens a equipe já *super* afinada, tens um grupo *super* afinado, então, na hora de colocar mais uma pessoa dentro do grupo, isto acaba pesando, eu tenho tentado discutir com os grupos, com as equipes, depois conversar com as pessoas, tentar, ouvir a opinião deles, “o quê que vocês acham?” Também, para que não fique apenas uma decisão minha, “Eu vou pegar e vou colocar a fulana naquela equipe e quem não gostar que não goste e azar”, pode ser que funcione assim, eu acho que até às vezes tenha que fazer isso, mas geralmente eu tento dividir isso com a equipe também, pra saber qual seria o reflexo para eles. Uma das coisas que eu também acabava identificando é a relação fora do trabalho, de reconhecer às vezes que tem

algumas pessoas que já se conhecem que já são colegas, que já tem uma afinidade além do trabalho, isso acaba influenciando de forma positiva na hora, até na hora das negociações, sempre vai ter conflito de opiniões, mas isso é uma coisa que é legal, porque o pessoa tá aprendendo, assim dá pra ver que eles também estão construindo isso, até nesse sentido, de como eles se autogerenciam em frente a essas divergências entre equipes e aceitar a opinião do outro e vice versa. Então em suma, acho que é que essa questão pessoal é uma das coisas principais que eu tento identificar e compartilhar, e ouvir também o retorno da equipe que as pessoas vão ser inseridas para não gerar nenhum desconforto, para que a gente consiga manter o ritmo, porque tem alguns momentos em que a gente está realizando o trabalho, que é justamente isso que faz a diferença, sabe? Se a gente não tivesse aquela parceria, aquela equipe afinada possivelmente a gente não ia conseguir realizar algumas coisas em alguns momentos. Não basta só tu ficar falando: “Olha, a gente precisa fazer para sexta-feira, tem que ser sexta-feira e não tem choro, tem que ser, vamos lá, vamos fazer, ó, quantos tu já fez? Ó, tem mais um pra fazer”, não adianta ficar nessa cobrança, às vezes tu te apegas muito mais pelo lado pessoal, pelo lado desse sentimento assim que um acaba desenvolvendo com o outro “puxa, não vou deixar a fulana na mão, vou realmente cumprir essa parte que precisa fazer por que ela vai precisar..” ou justamente “poxa equipe eu quero que todo mundo consiga executar a tarefa”, então eu acho que é justamente incentivar essa sensação da equipe do grupo, de parceria do que qualquer outro aspecto de formação técnica.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

H: Eu nunca conversei com todo mundo assim para saber. Eu sei que talvez isto seja uma falha do processo, de ficar executando esses feedbacks, por conta da equipe, pra gente ir alinhando, acho que eu devia fazer mais isso, mas eu acho que eu deixo todo mundo muito à vontade, pra expressar qualquer descontentamento com as ações que a gente acaba tomando para o grupo, pelo menos já ocorreu algumas vezes que algumas pessoas estavam com algum desconforto, algum problema e procuraram falar, “olha acho que isso não está funcionando pra mim, sabe?” ou “não está funcionando para o grupo”, ou, às vezes até indiretamente: “olha eu acho que o meu colega ali não está muito satisfeito com o com aquilo que tu pensasses, numa primeira instância que dava pra gente executar”, e então ouvindo essas coisas, eu não sei te responder, porque, justamente, está faltando buscar esse feedback da equipe.

T: Essa é uma pergunta mais pessoal, você acha que a sua iniciativa, como Hector, a sua iniciativa pessoal, ela é valorizada?

H: Eu acho que sim, esse tipo de iniciativa tem que ser valorizada sim, porque em algumas experiências que eu tive, muitas foram o oposto ao que eu busco fazer, várias vezes eu também já me vi em situações que não eram legais por faltar atitudes dessa forma que eu tento buscar. E também de receber essas atitudes dos meus gestores, e ver o quanto isso é positivo, até por ter uma postura da coordenação geral do núcleo, dessa forma eu vejo esse lado muito humano das pessoas aqui, até algumas situações de problema com a equipe que a gente tem que resolver com a pessoa. Eu recebo também orientação do gestor para executar as coisas que eu busco: “não, realmente, faz assim dessa forma que tu tá pensando, eu acho que é assim também...” então, no momento que eu sou incentivado a continuar fazendo isso, o que eu acho é valorizado, e eu acredito que os outros também, estão sendo. Acho que a equipe também, mas isso tem que investigar, eu acho que se tivessem com um grande problema, alguém já teria prendido o grito pra dizer lá “opa, falei, não está certo assim”.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

H: Bom. Em termos de liberdades, eu tenho uma autonomia bem grande quanto a equipe por parte do meu gestor, de tomar as decisões, as decisões que eu acredito que possam ser as mais adequadas para executar o trabalho. Isso é bem legal, porque, faz com que tu consiga aplicar exatamente as ideias que tu imagina, desenvolver a relação que tu quer com a equipe. E então, por conta disso na equipe, tem uma certa flexibilidade que eu tento impor com todo mundo é a de conciliar as atividades paralelas flexibilizar os trabalhos, para que, dentro do horário de trabalho, não que a gente não tenha de cumprir o horário, mas principalmente essa função do horário, isso é muito batido, dependendo do contexto, tu tem que estar às 8 horas em ponto para realizar tal coisa e não pode, e tem que sair, a gente acaba tendo uma planilha pra controle de horários, eu até usei a palavra errada, não é pra controle, na verdade é um certo controle, mas não é um controle opressor, é como um autocontrole das tuas horas de trabalho, para que quando tu não possa realizar num horário, tu saiba que tu tem que compensar, ou se tu já realizou mais horas que tu devia, tu sabe que tem horas pra tirar de folga, a gente usa aquele sistema de planilha mais para que todo mundo possa se auto gerenciar, mas sempre dando essa liberdade pra que, o pessoal procure estabelecer um horário, turnos, trabalhar mais com a ideia de turnos, em que as equipes estejam juntas, do que horários em que todo mundo tem que chegar, todo mundo tem que sair, justamente pra

que fique sempre buscando deixar confortável, pra que todo mundo consiga, se tu passou a madrugada estudando, não vou fazer com que tu esteja 7 da manhã aqui para trabalhar, vem às 10, fica um pouquinho mais, depois naquele turno que tu tá aqui, das dez ao meio dia tu já conseguiu trocar a ideia com a tua equipe, organizar o que vai fazer depois que eles saírem, então eu acho que a maior liberdade que eu vejo que a gente consegue gerar nessa forma de trabalhar nos horários, em fazer com que tu esteja aqui, não pensando “Ah! Que droga eu não queria tá aqui nesse horário porque eu queria está dormindo ou queria tá descansando”, ou “Querida tá fazendo um trabalho..” ou “hoje eu nem queria estar aqui por que eu tenho que fazer um trabalho para amanhã”, a função dos trabalhos, aquela história de priorizar os compromissos acadêmicos, ou mesmo questões pessoais, que tem dias que tu pode não estar muito bem e não adianta querer forçar que as coisas não vão acontecer, então dentro do possível a gente tenta conciliar essa liberdade, para fazer com que todo mundo esteja aqui com vontade de estar aqui, realmente fazendo as coisas. Mas, claro, que tem que ter essa coerência de tentar concentrar em turnos, que em alguns momentos as equipes tem que estar juntas, não adianta também trabalhar com a equipe fragmentada, a equipe de ilustração mesmo, às vezes tem processos que a gente precisa fazer aquela criação conjunta. Para o pessoal que trabalha, para o pessoal que é terceirizado, que trabalha 44 horas, agente acaba tendo um ritmo diferente, a gente trabalha dentro dessa ideia, de geralmente o pessoal que é terceirizado já concluiu a universidade, então tu acaba tendo esse compromisso mais dedicado, tu não tem essas interferências, mas tem interferências de questões pessoais, mas, geralmente essa flexibilidade se aplica mais pro pessoal que está estudando ainda. As questões limitadoras, que tu falastes, eu acho que a única coisa que nos limita mesmo são os nossos prazos de entrega e cronogramas, o cronograma é sempre o grande vilão, de qualquer contexto, por que se a gente pudesse trabalhar sendo no ritmo de cada um, seria interessante. Mas, como limitador eu também coloco esses momentos que a gente precisa concentrar as equipes, apesar de ter toda a liberdade. Essas liberdades, que a gente tenta dar, tem essas limitações básicas, que é manter um certo “*core*” ali da equipe, junto quando é preciso e também há um controle quando a gente está, por exemplo, a gente tem alguém que de repente está com muitas horas devendo, então não acabo fazendo uma cobrança diária, das pessoas “Ah! Tu tá devendo quatro horas”, até para dar autonomia para cada um criar esse senso de responsabilidade de sentir, essa planilha de registro. Todo mundo pode ver o horário de todo mundo, todo mundo tem acesso às informações de todo mundo, até nem é com a intenção de expor, é com a intenção que ninguém precisa estar se escondendo. É tudo muito transparente, eu registro meus horários lá, todo mundo registra seus horários lá. A ideia geral é essa,

ninguém é diferente do que ninguém, todo mundo tem as mesmas responsabilidades, eu acho que isso acaba também, influenciando, ao ver os outros também, não é nem com essa intensão, mas eu acredito que isso acaba influenciando também por que as pessoas se sintam mais comprometidas, por que tu não vais ficar com 200 horas devendo lá, por que de repente isso pode, ficar desconfortável, ou até deixa um colega teu se perguntando: “ah por que que eu estou me esforçando pra cumprir” e “e eu não estou fazendo minha parte, enquanto meu colega está?”, então, acaba tendo que um pouco dessa auto pressão, mas não é intencional, a intensão total é de gerar transparência no processo, mas isso tá inerente, por que as pessoas acabam se impondo..

T: Que tipo de suporte organizacional vocês tem acesso?

H: Como assim?

T: Então eu vou fazer a pergunta complementar a essa para dar uma dica: Você acha que a organização incentiva o surgimento de novas propostas?

H: É eu acho que no âmbito do projeto, no âmbito do NPTE, do ETEC, da OAB, que são esses órgãos que estão envolvidos aqui, eu acho que, a gente tem esse incentivo, assim. A nível institucional, de forma geral, eu acho que o trabalho que a gente faz aqui está ainda muito obscuro, ele não é de total conhecimento da gestão, justamente nesse momento com uma troca de direção. Tem muitas pessoas que assumiram cargos envolvidos com o âmbito da EAD, mas que ainda não conhecem o trabalho que a gente vem disponibilizando aqui dentro, isso influencia da gente não ter mais respaldo ainda do que a gente tem, não que a gente não tenha, a gente tem. Mas eu acho que o trabalho que a gente desenvolve, principalmente esse trabalho que a gente tá desenvolvendo, ele ainda é pouco divulgado, aqui, até por ser muito, muito novo assim, mas até os trabalhos anteriores, que o núcleo vem desenvolvendo com os cursos, eles não são muito reconhecidos dentro da instituição. Então por conta disso a gente poderia, poderia sim receber uma contrapartida maior, em termos organizacionais, gerar novas oportunidades, mas no âmbito do projeto, para o que a gente precisa no momento, a gente, recebe um apoio total em todas as situações, de todas as pessoas e órgãos que estão envolvidos no projeto. A minha visão é muito mais focada em cima do projeto que de uma forma geral do núcleo, porque esse tem sido, atualmente, o nosso produto principal, que todas as equipes estão convergindo para desenvolver isso.

T: Muito obrigada.

Anexo 02-A: Transcrição da entrevista: Mauro Hallal dos Anjos – NPTE

M: Mauro dos Anjos – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

M: Meu nome é Mauro Hallal dos Anjos e a função que eu estou desempenhando aqui no Núcleo de Produção de Tecnologia Educacional, é de coordenador do Núcleo.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

M: O trabalho é um trabalho de gerenciamento, de gestão, coordenação, geralmente a gente fala de coordenação, dentro do IFSul a portaria que sai é como coordenador do núcleo, mas o tipo de trabalho desse coordenador é um trabalho de gestão, realmente das equipes que produzem material didático. E como... Se eu entender o “como”, distribuindo, não sei se é isso exatamente o que tu tá perguntando, mas, o como é trabalhando junto a um grupo de pessoas, que fazem a gestão de equipes específicas, são cinco equipes então que vão formar esse núcleo e essas equipes de forma colaborativa vão fazer os produtos, então, na realidade é uma parceria com cada um desses gestores, mas também não é uma coisa muito simples, se a gente pegar, e pensar, vamos estender esse “como” um pouquinho, tá? Esse “como” também, ele é, ele é meio complicado porque tanto os gestores das equipes quando os, colaboradores das equipes, todos eles são ou estagiários, ou terceirizados, ou são bolsistas, isso significa o quê? Significa que são pessoas temporárias. Isso é o que significa esse tipo de contratação, a gente tem um dia, outro dia não tem, esse vai e vem, então precisa fazer com que esse conhecimento que a gente está produzindo no dia a dia aqui, de alguma maneira circule entre todos, porque a gente sabe que as pessoas saem.

T: h.. Você mencionou 5 equipes. Quais equipes são essas?

M: Cinco equipes, a gente divide em.. nem sempre foi assim, a gente vai criando as equipes ou eliminando equipes, conforme os projetos que estão sendo trabalhados no momento, então hoje nós temos uma equipe de TI, de tecnologias da Informação temos uma equipe de DE ou DI, né tanto faz, que seria Design Instrucional ou Design Educacional, como a gente começou a chamar a pouco tempo, uma equipe de Design Gráfico, na realidade é uma

equipe que faz a diagramação dos materiais, mas não faz só isso, faz layouts dos mais diversos, que você precisa, pra jogos também, faz de *wireframes*, e outras peças gráficas. Temos uma equipe de áudio e vídeo, né que essa equipe de áudio e vídeo faz a parte de gravação, né de captação do som e imagem, também, pra compor as aulas, e a equipe de hipermídias, que é a equipe mais nova, antes a gente acabava fazendo tudo no design gráfico, de diagramação, essa equipe é específica pro projeto ETEC Idiomas onde se exigiu a questão da ilustração e animação com mais intensidade, ou seja, um aspecto mais profissional, é um outro trabalho que não se fazia antigamente, eram animações pequenas que se faziam.

T: Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

M: Tu te referes à questão da gestão? Ou do trabalho de cada equipe?

T: No todo.

M: No todo. Um dos problemas foi esse que eu te mencionei uma pergunta, duas perguntas atrás que é a questão da permanência do pessoal, esse é um desafio porque a gente trabalha com um valor baixo dos profissionais, que ainda estão estudando, ah! É legal, porque eles estão fazendo estágio e também vão aprendendo, tendo oportunidade, é ótimo, mas as pessoas não permanecem, as pessoas vão embora, todo o conhecimento que adquirem, trazem pra nós, mas também adquirem com o trabalho em grupo, o trabalho é muito maior que uma pessoa sozinha possa fazer, né, então esse trabalho, esse conhecimento, vai, ele vai embora com a pessoa, então, se as pessoas não conseguem transmitir isso, se essas coisas não são bem transparentes, bem claras umas pras outras, a gente se perde, perde o todo o conhecimento que foi adquirido, essa é a parte mais difícil. E o resto é quando você está trabalhando com pessoas, é, é a questão da colaboração entre elas, que precisa ser feita, muitas vezes esquecendo o lado pessoal, esquecendo que os produtos são filhos, né, não são filhos das pessoas, a gente não tá fazendo pra gente, a gente tá fazendo pra outras pessoas, então tem que atender, não ao que a gente quer, não às nossas necessidades, mas às necessidades dos outros. Outro desafio é a constante atualização tecnológica, que também complica, e a interferência que o trabalho colaborativo faz, ou seja, não faço uma coisa sozinho, outra pessoa vai interferir no meu trabalho, eu vou interferir no trabalho de outra pessoa, então isso aí também é um aspecto que a gente tem que saber trabalhar dessa maneira, por que se não sabe, a gente só cria atrito, só cria confusão, então tem que saber.

T: Como lidar com essa questão dos egos?

M: (risos) É justamente então o que a gente estava falando na pergunta anterior, como lidar... Tem que ter muita paciência, ter calma com isso, e procurar o dito fim, ser bem profissional, esquecer um pouco a parte emocional da gente que está sempre envolvido, é claro, nós somos seres emocionais e não racionais, né, mas temos que ser um pouco racionais um pouco frios nessas coisas, saber que as coisas não são os nossos filhos, que a gente tá aqui de passagem, daqui a pouco a gente não tá mais aqui, então que a gente tem que colaborar, né, entender isso, colaborar pro todo, que o resultado não é meu, que não é aquilo que eu contribuo pra aquele todo, né eu gosto muito da parte do processo sistêmico de trabalho, né, que diz assim, que “o todo é maior que a soma da partes.” Então, é bem isso, não é um pouquinho de um, um pouquinho do outro que vai: “Eu faço a minha parte, para, tu faz a sua parte, para e isso vai numa sequencia até o produto final”, não, é justamente a interação, de um com o outro, eu interferindo no trabalho do outro interferindo no meu trabalho, vai sair algo diferente e maior, mais legal. Mas isso gera um stress. (risos)

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

M: Eu acho que a gente lida muito mal por que a gente sempre tá correndo atrás, sempre pedindo pras pessoas, né, cumprirem os prazos, mas como eu disse, a gente trabalha com estagiário, com bolsistas, são 20 horas que trabalham, não trabalham fim de semana, então, realmente, o processo pode ser bem lento por conta disso, de passar de uma mão pra outra, se fosse uma empresa privada, provavelmente trabalharia sábado e domingo, se fossem terceirizados, né, realmente o problema dos prazos pra nós, é uma coisa muito difícil, uma coisa que a gente tem que estar cobrando sempre, da minha parte eu cobro os gestores. Muitas vezes essa coisa da interferência do trabalho, e tem que refazer o trabalho, e a gente diz, olha, para aí um pouquinho, vamos olhar com mais carinho, mais cuidado, que às vezes a gente não tem condições de voltar atrás, então fazer e tornar o trabalho melhor que isso é uma coisa bem normal nessa parte de criação. A pessoa olha e quer sempre melhorar, quer sempre melhorar, mas às vezes não dá mais tempo, a gente tem que fazer o que é possível. Tem um colega nosso que é nosso chefe maior aqui, a gente brinca, ele diz assim: “que o ótimo é inimigo do bom”, justamente por isso, às vezes a gente quer deixar um trabalho ótimo, ótimo, só que o tempo não permite, então vamos fazer o que o tempo permite, vamos fazer um trabalho bom, não dá para fazer ótimo, vamos fazer ele bom, pelo menos ele sai, se não, não faz.

T: Qual é o maior risco que a produção está sujeita?

M: Acho que uma questão é a questão dos prazos, da gente não terminar, o maior risco é não terminar, ficar inacabado. Por isso que às vezes é preferível entregar um trabalho do jeito que dá, pelo menos pra entregar do que não entregar. Mas também tudo tem seus limites, não pode, às vezes é preferível não entregar do que entregar um trabalho muito ruim, né?

T: Como essa condição, esse risco, no caso, afeta a criatividade?

M: Afeta a criatividade? Olha, eu não sei te dizer exatamente como afeta a criatividade, porque às vezes a gente tem coisas pra fazer, trabalhos pra fazer que a gente tem tempo, e a coisa não sai, enquanto tem tempo a coisa não sai. A gente fica sempre querendo melhor, melhor e a coisa não sai. E aí quando tem que fazer alguma coisa que tu tem tempo, que tu tem prazo, tem que ser pra ali a coisa sai, acaba saindo, pode dizer: “ah! É pressão”, ou a gente tem que fazer escolhas e a gente faz logo porque tem que fazer, a questão do tempo, quando a gente tem um tempo maior assim, pra trabalhar, às vezes parece que a gente não faz as escolhas que tem que fazer, a gente sempre fica adiando, deixando pra depois, então, eu não sei te dizer o quanto atrapalha a criatividade, eu acho que... eu acho que a gente precisava talvez até definir direitinho como é que se dá essa criatividade, a gente não pode dizer que é uma inspiração que vem e pronto, eu vou ficar esperando essa inspiração, eu acho que é muito é trabalho, isso aí, muito trabalho, pesquisa, suor, então tem inspiração, mas eu não sei te dizer exatamente o quê que funciona pra fazer essa transpiração aí, eu acho que o prazo faz a gente pensar mais: “não vou fugir, não me desviar”.

T: Esse afeta não é necessariamente um afetar ruim, pode ser...

M: Pode até ser um afetar bom, também é interessante.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

M: O meu trabalho, você tá dizendo o meu?

T: Pessoal.

M: Pessoal?

T: Pode ser um pessoal e um todo, Você pode dar duas opiniões.

M: Vamos começar pelo Todo, o todo eu acho que é importante, eu acredito no que a gente tá fazendo aqui, como desenvolvimento, não só do produto, mas de uma maneira de trabalhar de, de uma cultura que agente não tem no ensino presencial, de trabalhar com

tecnologia, de recursos alternativos, eu acho que isso é muito bacana mesmo porque tira a questão da escola fora das quatro paredes, tira a escola de dentro do muro, então eu acho assim, numa opinião bem pessoal, eu acho que a questão, do ensino, através das tecnologias, através das redes sociais, dentro na internet, seja educação à distancia ou não, né, mesmo que a gente queira colocar da maneira mais formal ou informal ela possibilita que o conhecimento esteja aí pras pessoas, quer dizer aquela pessoa que não teve acesso, que não teve condições de acessar uma escola, uma faculdade, porque são poucos que entram na faculdade, se eu não me engano no Brasil eram 11% que entravam, espero que tenha já alterado esse número, então é uma grande possibilidade, por exemplo, o trabalho que a gente tá fazendo, de idiomas, agora, que é público, gratuito, eu acho bárbaro isso, né, então é abrir o conhecimento pras pessoas, ninguém mais é dono do conhecimento e tu tem que... para alguns que vão conseguir entrar, né, então, eu acho sensacional isso né, até acho que assim, a escola tem que se cuidar, ou até mudar o seu jeito. Mas em um trabalho mais, meu específico, aqui, eu acho que se eu não tivesse eu aqui, estaria outra pessoa que daria conta do mesmo jeito. Hoje em dia aqui, eu tenho alguma experiência, já, por ter trabalhado antes com essa produção, pesquisado essa produção, mas também não é muita, essa experiência é limitada, mas a gente tá aprendendo a todo, todo dia, todo dia a gente aprende, né, principalmente com os colegas, mas eu acho que é acima de tudo é isso de manter talvez uma tranquilidade maior, entre as equipes nessa efervescência que tem de produção, de cumprir prazo, eu acho que tem mais isso do que outra coisa.

T: Como você reage quando comete algum erro?

M: Quando eu cometo algum erro? Olha vamos pensar de duas maneiras, que tipo de erro a gente pode cometer, quando é um erro profissional de decisões, mais técnicas, talvez, a gente tem que assumir, o erro, é um erro mais de gestão de equipe também tem que assumir, eu acho que tem que assumir os erros, e o, mais de tratamento pessoal, talvez, com as pessoas então, eu acho que qualquer um tem que assumir, tem que pegar e: “olha, errei e vamos tentar concertar da maneira que seja possível”, né, muitas vezes eu penso determinadas coisas, que as pessoas me dizem: “Olha Mauro, mas tem isso, isso e aquilo” e eu “olha, tem razão, vamos seguir por aqui”, porque tem que pensar no todo, a gente não pode levar essa coisa pra vaidade, pessoal, que a gente tem que tá certo o tempo todo, acho que não, é um grupo, é um grupo que pensa, que tem ideias diferentes, quanto mais gente pensando melhor, eu tenho dito que no material didático quanto mais olhares menos erros, então a gente tá sujeito, né, então todo mundo contribui.

T: E como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

M: Aqui a gente, até a palavra erro a gente não tem trabalhado assim com essa palavra erro, sabe, às vezes a gente tem algum engano ou deixou de fazer alguma coisa ou fez alguma coisa diferente, mas, mais é uma cobrança para que as coisas saiam sempre bem, não, não é uma cobrança: “Ah! tu errou!”, não, “essa coisa aqui não tá legal, então vamos melhorar isso aí porque não tá bom”, mas não que seja um erro assim, até mesmo por que o trabalho aqui sendo em grupo, a gente vai ter o trabalho de todos, não é um trabalho pessoal meu, então quando a gente distribui esse peso com todos é mais difícil de dizer: “Tu errou”, entendeu, nós acertamos, nós erramos.

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho?

M: Como que a gente constitui aqui? A gente, como é setor público, a gente tem algumas limitações, né, a gente tem que contratar através do estágio, da bolsa, ou de terceirizados, é isso que agora que a gente tá podendo trabalhar, então por exemplo, quando, todas, todas essas opções elas são feitas através de, de edital, seja agora o estágio e a bolsa tem que ser publicadas em edital, as pessoas se candidatam, né e tem que fazer entrevista, tem que ter previamente estabelecida uma tabela com pontos, o quê é que vale, né, seja o currículo da pessoa, seja a experiência, quanto vale cada coisa, então tem que ser um processo bem claro, geralmente a gente tem duas, três pessoas pra entrevistar, né, aí chega a um, a um consenso, às vezes a gente, quando dá, essa mudança muito rápida de pessoas, a gente acabou de fazer um edital e a gente não conseguiu preencher as vagas, e aí sim, a gente tem a liberdade de ficar fazendo convites, mas quando chega nesse ponto é difícil de encontrar as pessoas, se a gente encontra a gente agradece. Então é basicamente uma coisa bem aberta, através desses editais, as entrevistas com as pessoas, e a pontuação, mas basicamente é isso, e as pessoas terceirizadas agora que tem uma empresa, com a gente que começou a pouco tempo agora, ela tá levando todo o trabalho embora, ela também passou numa licitação, num pregão público e, é uma empresa que não é daqui do estado, e ela vai começar a trabalhar então com a gente e produzir material, então é uma coisa que a gente não tem esse controle.

T: Qual o principal parâmetro na hora de construir uma equipe?

M: Parâmetro, eu acho que é conhecimento, capacidade profissional da pessoa, técnica de conhecimentos, e também tem que levar em conta a questão do trabalho em equipe, já que a gente tá trabalhando em equipe então tem que saber trabalhar em grupo tem que ser

colaborativo, aceitar críticas, então esse trabalho, essa interação de pessoas é fundamental, se não, não se consegue, porque o conhecimento a gente vai aprendendo com os outros.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

M: Acredito. Acredito sim, as pessoas falam, quer dizer, pelo menos demonstram isso, né, se é outra coisa eu não sei, elas demonstram isso.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

M: Ah, a gente, aqui tem liberdades às vezes, assim pra tomar decisões, né, mas também, a gente, não é tudo que é decisão assim, o pessoal, como se trabalha em equipes e dentro das equipes tem sub equipes, então, tem liberdade de se organizarem, né, cada equipe se organiza, distribui seus trabalhos entre seus coordenadores, seus colaboradores, enfim, nesse aspecto sempre tem uma, tem uma grande liberdade, tem algumas situações, de os gestores, também, apesar de toda a liberdade tem de estar sim em consonância uns com os outros, né então também tem algumas coisas que como é um trabalho em equipe e uma depende da outra, então isso é um limitador assim, em alguns momentos, eu dependo dos outros, das outras pessoas, eu não posso fazer o que eu quero, quando eu quero no momento que eu quero, por que eu tenho que trabalhar com os outros, mas em compensação, também assim, tem uma grande liberdade de se organizarem dentro das equipes, a gente não controla tudo, é impossível isso, neste tipo trabalho, não tem como fazer isso. Às vezes as pessoas querem controlar tudo, querem saber de tudo e às vezes não adianta isso, a gente tem que saber: o que é que eu posso controlar, quais são os pontos que eu tenho que cumprir? Quais são as metas em tal período, qual é a produção que eu tenho que ter, né, isso tem que está, assim, dividido com as equipes pra poder a coisa funcionar; mas dentro das equipes tem muita liberdade, até a questão de horário de trabalho, às vezes também, às vezes precisa alguém de uma dispensa, coisa assim, são os próprios gestores que se organizam, a questão das férias, agora, eles que se organizaram, então às vezes a gente dá alguns parâmetros: olha, algumas coisas precisam ser cumpridas, né, dentro dessas coisas vocês tem a liberdade de fazer tantas outras.

T: Que tipo de suporte organizacional vocês tem acesso? No caso aqui é uma instituição, um suporte institucional.

M: Olha em termos, por exemplo, assim, espaço físico, vamos pensar, é um suporte, equipamentos, é um suporte, pessoal de limpeza, vigilância, essas coisas, a instituição tá bem,

a gente acha que está num ambiente confortável, climatizado, né, máquinas boas, então a gente tem um bom suporte da, da instituição, nesse aspecto, a gente pode dizer assim, que pro lado de recursos humanos é que é um problema, embora a gente tenha essa flexibilização, trabalhando com bastante pessoas, é sempre um problema renovação do estágio, às vezes o pessoal diz: “olha, vocês estão com um número alto de estagiários, os outros lugares também precisam, tem que ficar enviando tudo pra vocês, né?”, a questão das bolsas é sempre um problema, que tu tem um limite de bolsas e a gente tem que gerenciar isso, olha não posso contratar mais pessoas, mas eu tenho aquele prazo pra fazer, eu preciso contratar mais gente, mas não, esse trabalho vai se estender por tantos meses e eu tenho tantas bolsas, eu tenho de dividir pra esses meses todos, então isso aí às vezes é um, é um problema, assim, mas de resto, ah! E o espaço físico, né, às vezes quando começa a ter uma produção maior a gente não tem espaço, não tem gente, né isso, isso depende muito do quê que nos exigem assim, a gente tem um, um espaço legal, bem confortável, com as máquinas boas de trabalho, mas ao mesmo tempo depende da demanda, se a demanda aumenta tem que aumentar pessoal, tem que aumentar espaço, aí começa a complicar as coisas e a gente não tem como atender.

T: Você acha que a organização incentiva o surgimento de novas propostas?

M: Se incentiva o surgimento de novas propostas? Isso é uma dúvida, assim, na medida que não tem vagas pra esse tipo de trabalho, ou seja, não tem pessoal contratado pela instituição que fica aqui permanente, não tem uma proposta clara, uma proposta do pessoal da gestão falar assim: “eu quero continuar com isto” ou “não quero continuar com isso” às vezes isso nos atrapalha, nos atrapalha muito, né, os nossos esforços, a gente podia estar envolvido com outros tantos projetos, que a gente às vezes não se envolve, né, porque sabe que não vai ter perna pra poder dar conta dos serviços que tem.

T: É isso!

Anexo 03-A: Transcrição da entrevista: João Eliézer Ribeiro Schaun – NPTE

T = Tainá Ribeiro (entrevistadora)

J= João Schaun (entrevistado)

T: Primeiramente eu quero que você fale o seu nome e a função que você desempenha.

J: Meu nome é João Eliézer Ribeiro Schaun, eu sou gestor da equipe de Tecnologia da Informação aqui do Núcleo.

T: A primeira pergunta é: Que tipo de trabalho se está desenvolvendo e como?

J: Na equipe de tecnologia da informação, nós temos subdivisões de trabalho, então nós temos a rotina diária de suporte aos cursos à distância. Os cursos à distância precisam de suporte quanto ao ambiente virtual Moodle, então tem a parte da equipe que é responsável por essa parte do suporte e tem a parte da equipe que é responsável pelos servidores, manutenção dos servidores, instalação dos serviços, atualização, o backup dos servidores, também tem a parte da equipe que é responsável pela produção do material didático e o material didático pode ser tanto material em HTML, ou como agora que a gente está fazendo as atividades no Captivate Tem a parte da equipe que é responsável por fazer o sistema de gestão, que no caso é só uma pessoa, mas também tem essa parte e toda a equipe também de uma forma bem geral, como somos a equipe da informática que o pessoal fala. Também somos responsáveis por dar suporte. Alguém não consegue, sei lá, ligar o computador, não consegue fazer alguma coisa funcionar nesses computadores, então é isto. Mas praticamente toda a equipe trabalha em todas as funções, mas são divisões do trabalho da equipe, são essas tarefas que a gente desenvolve.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

J: Normalmente nós temos nossas demandas bem em cima da hora, porque nós somos praticamente a equipe que desenvolve a parte final do trabalho, então, todo o trabalho, principalmente produção de material didático passa pela equipe do design educacional, design gráfico, hipermídias e tal e no final vem pra gente, então questão do tempo é bem complicada com a gente, por que se alguém não cumpre o prazo no início, acaba estourando no final, então a gente trabalha sobre pressão (risos) é assim com o que a gente lida.

T: Pulei, era para essa pergunta vir depois dessa outra, mas enfim, que tipo de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

J: Então, complementando a outra pergunta, é a questão de receber as coisas no prazo certo. Por exemplo, cada vez que inicia um curso novo dos cursos da UAB, nós pedimos que venha as modificações duas semanas antes do início de cada disciplina de cada curso, e normalmente vem alguns dias antes ou no dia, então, um dos desafios é o cumprimento de prazos, que é sempre uma questão das etapas anteriores, se uma etapa atrasa alguma coisa as outras acabam pagando o pato, e aí no final tem de cumprir o prazo. O restante é tranquilo, o trabalho em equipe é tranquilo, o pessoal é bem comunicativo, bem sociável, responsabilidade também todos tem uma responsabilidade bem grande, então acho que é só a questão dos prazos mesmo.

T: Qual é o maior risco a que a produção está sujeita?

J: Como nós fazemos parte da equipe de tecnologia então a gente tem que estudar, os meios, as ferramentas que são necessárias para, atingir um determinado fim, acho que pelo motivo de às vezes as coisas atrasarem a gente tem menos tempo pro planejamento, pro estudo, então, às vezes acho que pode causar um... O nosso trabalho final não pode ficar tão bom quanto deveria ficar, talvez seja o maior risco.

T: E como essa condição afeta a sua, a criatividade?

J: Afeta a criatividade porque a gente tem de trabalhar sobre pressão, mas é aquilo, feito é melhor que perfeito, então a gente tem que entregar alguma coisa, não dá tempo de pensar e planejar, nem sempre.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

J: Sim.

T: Por quê?

J: Porque cada equipe desenvolve uma atividade diferente. Por exemplo, o meu trabalho, o trabalho de algum dos gestores da equipe, os membros da equipe talvez não conseguiriam, receber as tarefas de uma forma eficaz. Acho que atualmente o pessoal receberia numa boa e conseguiriam se virar sozinho, mas determinadas tarefas eles não conseguiriam por que ele não tem o tempo de trabalho. O trabalho da nossa equipe, ele é

muito diversificado, tudo chega em mim e eu tenho noção do geral, mas, depois quando eu vou delegar as tarefas, eu delego para quem eu acho que tem as atribuições necessárias para aquelas tarefas, se eu não tivesse nessa função talvez alguém da minha equipe pegasse algo que talvez não ia conseguir terminar por falta de conhecimento e experiência.

T: Como você reage quando comete algum erro?

J: Eu me desculpo, fico envergonhado e eu tento resolver ele da melhor forma possível.

T: E como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

J: Meus supervisores, são bem compreensivos, por incrível que pareça, eles são bem legais. Mas dificilmente eu cometo erros, (risos) brincadeira.

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho?

J: Bom, a minha equipe ela já é formada... o que tu quer saber?

T: Para ti, qual o principal parâmetro na hora de construir uma equipe?

J: Eu tento assim, até na hora da entrevista, por que a gente tem o pessoal que é terceirizado, que entrou junto comigo, e tem os estagiários. Então, o pessoal terceirizado eu não tive escolha assim, eles vieram junto comigo, e eu tive sorte. Os estagiários, eu pude selecionar, mas acho que eu sempre procurei pessoas que fossem mais proativas e não me preocupo tanto com a questão do conhecimento. Trabalho em equipe, relacionamento com pessoal, e a questão do conhecimento vai surgindo, sabe aquelas pessoas vão procurando. Se eu tivesse que escolher, entre conhecimento e proatividade, e, inteligência emocional, relacionamento com outras pessoas, enfim, eu preferiria essa parte de uma pessoa mais sociável do que uma pessoa com mais conhecimentos e mais retraída, que talvez não tivesse essas características.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

J: Eu acho que às vezes não é, mas eu acredito que é porque tu acaba tendo tantas demandas, e todas as equipes acabam tendo tantas demandas, e se preocupando tanto com o seu trabalho que às vezes eu mesmo acabo não valorizando o trabalho dos outros também, então acho que assim como eu não valorizo, os outros também, não valorizam como a gente gostaria.

T: Quais são as liberdades e os limitantes do seu sistema de trabalho?

J: A liberdade eu acho que eu tento adotar uma filosofia mais de independência no trabalho então cada um sabe o que tem que fazer, sabe quando tem que entregar as coisas, e sabe quais são as responsabilidades de cada um, então eu deixo que o pessoal às vezes cumpra uns horários alternativos, eu sou mais flexível com relação a isso, cada um faz o seu trabalho da forma como quiser, às vezes, tá, tem de fazer de alguma forma específica, mas cada um faz o seu trabalho da forma que quiser, eu acho que isso é bom, porque tu torna a rotina mais fácil, só que as vezes isso limita também na questão de até relacionamento entre a equipe, e de comunicação, porque tu não consegue ter as pessoas nos mesmos horários.

T: Que tipo de suporte organizacional vocês tem acesso, ou seja vocês acham que a organização como um todo, o IFSul, o NPTE como um todo, incentiva o surgimento de novas propostas?

J: Novas propostas o que seriam novas propostas?

T: Seria um trabalho mais criativo, uma nova aproximação.

J: É eu acho que assim, o IFSul, o NPTE, luta pra isso, para que tenha mais recursos, não só recursos humanos, mas físicos, para a gente ter um suporte maior, só que atualmente nossa demanda só tem aumentado e os recursos humanos e os equipamentos não tem aumentado proporcionalmente, mas acho que é uma questão mais impossibilidade de que recursos mesmo, porque sendo uma instituição pública às vezes essas coisas demoram mesmo, é mais impossibilidade do que falta de vontade.

T: É isso! Muito obrigada pela entrevista.

Anexo 04-A: Transcrição da entrevista: Rodrigo Mascarenhas Costa – NPTE

R: Rodrigo Costa - Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

R: Rodrigo e coordeno a equipe de animação

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

R: Bom eu estou coordenando a equipe, eu acabo dividindo o trabalho entre as pessoas e monitoro como se está sendo desenvolvido, e como elas estão desenvolvendo os trabalhos se está tudo em ordem.

T: Olha você tem de definir mais esse trabalho.

R: Bom, eu saio de casa às 8 horas, (risos), bom, vem uma demanda pra gente fazer, de animação, então a primeira coisa que eu faço, eu vejo como essa demanda é quebrada de maneiras separadas, por exemplo, tu tem um episódio de 15 cenas, eu vou pegar essas 15 cenas, vou separar elas em partes, e dividir entre as pessoas que vão desenvolver essas partes de cenas, depois então vem o material da equipe da ilustração que vão pra eles, eu mais ou menos coordeno essa parte pra ver se o material condiz com o roteiro, com o storyboard, aí então cada um da equipe vai pegar o material e vai começar a desenvolver a partir dali, eu vou dando dicas e sugestões também, como pode ser desenvolvido este trabalho.

T: Que tipo de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

R: Hmm... deixa eu ver...

T: Não pode ser tão fácil assim (risos).

R: Geralmente é bem fácil até (RISOS), acho que um desafio, o maior assim é a gente querer fazer mais do que o tempo dá, às vezes a gente quer passar horas e horas, até semanas pra fazer uma animação, conseguir, fazer um movimento perfeito da coisa e às vezes não sai, a gente tem de parar e fazer de um jeito que tem de ser feito dentro daquele prazo pra não estourar né, tem prazos e coisas que tem que cumprir.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

R: Tempo é bom, aí que vem a parte da coordenação também, a gente sabe que, por exemplo, que tem uma semana para fazer esse episódio, outro episódio tem outra semana, e tem que ver mais ou menos, se dá, sobrou mais tempo porque foi mais fácil de animar algumas cenas, então vamos gastar um pouco mais de tempo nessa outra que é um pouco mais complicada,

pra ficar mais interessante, ou não, “Isso vai acabar passando muito rápido ou não tem muita importância para a história”, então vamos fazer uma coisa mais rápida para essa cena e esse tempo que sobrar vamos usar para animar uma outra cena que seja bem mais interessante, que possa vir a ter mais importância para a história.

T: Qual o maior risco a que a produção está sujeita?

R: [longa pausa] Hmm... [Longa pausa]

T: Use sua imaginação.

R: [pausa], Maior risco? [pausa] (risos)

T: Imagine.

R: [Longa pausa] Eu acho que não, não sei, eu não vejo risco de não acontecer, porque todo, todo o trabalho da animação, ela já vem pensando, pensado bem antes, desde a parte da ilustração, desde o roteiro na verdade, lá do início, a gente já pensa em como isso vai ser feito pra não dá problema mesmo. Então não vejo um, o que poderia ser um risco assim para desenvolver o trabalho, não é uma coisa que é pensada, de última hora e se dá um problema a gente sempre consegue resolver esse problema, rápido, entendeu, muito rápido, por ter contato até com as outras equipes também.

T: Esses pequenos problemas, estes pequenos desentendimentos que você pontuou, como eles afetam a condição da criatividade?

R: A questão da criatividade na, na animação, é bem rasa assim, porque a criatividade mesmo é só na hora de desenvolver as ilustrações, como concepções de personagens, história, e storyboard também, a criatividade está mais focada, então a parte da animação que nós fazemos aqui, é uma coisa, uma parte bem mais bruta, mais mecânica, então à parte, do que já foi pensado, o que tinha pra ser pensado já foi assim, basicamente, nós só temos que conseguir agora, obter a criatividade de como desenvolver essa animação, de como fazer o personagem se mover ali, com as ferramentas que nós temos, a partir da criatividade que está mais presente.

T: Ok, Como você acha que essa sua criatividade ela é afetada pelos pequenos problemas da produção? Esse afetado não precisa ser necessariamente ruim.

R: Eu acho que o que afeta mais é na parte do roteiro. Porque quando nós estamos desenvolvendo o roteiro tu vai ter que pensar na animação, por exemplo, tinha uma cena no Português que a personagem, ela se jogava no sofá, cansada e às vezes isto é muito, muito complicado de se fazer na animação, já vai ver que ali demora muito tempo e tudo mais, então isso, isso é uma coisa que vai afetar muito na animação, mas aí já é pensado: então vamos tirar isto do roteiro já, lá no início. Na verdade todo o processo é afetado pela animação antes de ter animação, o contrário do que normalmente acontece.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

R: Eu acredito que sim, senão, eu acho que eu não teria esse meu trabalho, e tem muito trabalho para fazer, se eu perceber que alguém, vai pegar e vai, vai coordenar a equipe ou vai organizar o trabalho. Então quando isto fica na mão muito livre, na mão de muitas de muitas pessoas isso fica muito complicado assim, de se ter gerenciamento essas coisas. Por isso que eu acho importante, porque precisa ter alguém nesse momento de dividir o trabalho.

T: Quando você reage quando comete algum erro?

R: Bom eu, primeiro eu fico meio estressado, (risos), “Meu deus, mas como assim, eu tinha pensado nisto como é que deu erro?!”, aí que eu vejo, “não, pera aí, porque que deu esse erro.” Então eu começo a pensar exatamente como contornar esse erro e o que é que eu fiz de errado para não fazer de novo, acho que é principalmente isso aí, pensar sobre o quê é que aconteceu, por que é que aconteceu e como, o quê fazer para não acontecer de novo.

T: E como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

R: Eu acho que eles são bem tranquilos, (risos) o que aconteceria seria isso mesmo de eles reforçarem, “Bah, o quê é que deu errado? E vamos ver o quê é que isto, o que é que aconteceu? E vamos fazer de novo.” Acho que é o mesmo sentimento meu assim de fazer o certo, de tocar o trabalho e não ficar pensando muito no que errou, mas, como vai fazer pra melhorar, pra dar tudo certo.

T: Você acredita que a sua inicia... Iniciativa pessoal é valorizada?

R: Eu acho que sim, eu sinto que.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

R: hm... Acho que a liberdade está bem nessa parte anterior aí de... De ser valorizada a iniciativa se.. a iniciativa tem que ter, é importante pra... pro crescimento do trabalho. E que, no momento que eu tenho iniciativa e que isso é valorizado, que é levado em consideração, Eu acho que isso aí acaba... (risos), acaba desenvolvendo um trabalho melhor e...

T: uh-hum.. Você falou só sobre as liberdades, e os limitantes de seu sistema de trabalho?

R: Sim, os limitantes, bom, os limitantes são que... por mais que eu possa dar sugestões sobre alguma coisa, não sou eu quem decido tudo. Eu tenho meio que uma parte de uma decisão ali, mas tem outras pessoas da equipe que vão tomar outras decisões e, por mais que “ah! Eu acho que isso não deve ser desse jeito”, mas quem vai levar a decisão adiante, quem vai tomar a decisão vai ser a pessoa responsável por aquele, aquele, aquele assunto.

T: Que tipo de suporte.. Institucional você tem acesso? (pausa) A instituição, o IFSul, o NPTE, como um todo.

R: Ah! Acho que todo o suporte para desenvolver meu trabalho, assim. Às vezes meio... não 100%, né, mas acho que todo o necessário pra gente dar continuidade para o trabalho tá disponível.

T: Você acha que a organização incentiva o surgimento de novas propostas?

R: Eu acho que, no momento em que a instituição aceitou ter esse... esse núcleo de produção aqui dentro, ela já tá incentivando.

T: É bom, é isso, muito obrigada.

R: Tá muito feio, vamos fazer de novo, (risos).

Anexo 05-A: Transcrição da entrevista: Adriana Silva da Silva – NPTE

A: Adriana da Silva – entrevistada

T: Tainá Ribeiro – entrevistadora.

T: Primeiramente eu quero que você diga seu nome e a função que você desempenha.

A: Adriana Silva e eu trabalho como DE no NPTE.

T: Que tipo de trabalho está se desenvolvendo e como?

A: Eu trabalho fazendo revisão de material didático, com uma equipe interdisciplinar, e a gente tem várias etapas pro desenvolvimento dessa tarefa.

T: Ok, que etapas seriam essas?

A: A gente recebe o material dos autores, depois disso, passamos para revisão, junto com uma equipe que conta com um especialista no idioma, e comigo que faço todo o gerenciamento do que é preciso para a produção do material então eu faço levantamento de ilustração, de mídias, de várias coisas.

T: Esses autores seriam os professores autores?

A: Sim, os professores autores.

T: Que tipo de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

A: São vários, eu não sei nem listar. Cumprimento de prazos, que é muito difícil porque depende prioritariamente do material que tá chegando, né, então a gente não recebe sempre um material com unidade, cada material que chega tem uma particularidade e a gente tem que dar uma cara uniforme pra todos eles, essa é a maior dificuldade que a gente tem.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

A: Correndo. (risos) Na maioria das vezes a gente tenta estabelecer prazos, mas infelizmente nem sempre se consegue cumprir, justamente porque a gente nunca sabe que tipo de material vai tá chegando.

T: Qual é o maior risco a que a produção está sujeita?

A: Maior risco: Não ser didática. Acho que esse é o maior risco, porque o material, como é um material para ensino à distância, ele tem que ser autossuficiente por si só, então a gente tem que pensar em inúmeras situações de uso desse material e equacionar todas elas, mas infelizmente nem todas são acopladas (risos).

T: Como essa condição afeta a criatividade?

A: Como afeta a criatividade?

T: Criatividade no criar o material.

A: Na verdade eu acho que é bem positivo porque a gente tá sempre buscando alternativas eficientes pro material ser autônomo. Então eu acho que ele não é um limitador do ponto de vista negativo, acho que, pelo contrário, acho que ele é bem positivo.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

A: Eu acredito que sim, pensando no público que ele vai atingir quando for publicado, eu acredito que sim.

T: Como você reage quando comete algum erro?

A: Eu acho que a gente vê sempre o erro como uma coisa muito negativa, e aqui a gente aprende que nem sempre é uma coisa negativa em função justamente da gente não ter uma unidade quando consegue o material, então às vezes a gente tenta acertar a partir dum modelo de produto que a gente tem, que a gente acaba recebendo outro que não tem a mesma cara.

T: Como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

A: Acho que sempre tem um entendimento de todo mundo porque todo mundo tem essa percepção da não unidade que a gente recebe o material, então todo mundo sabe que é um trabalho muito complexo que depende de várias pessoas pra acontecer. Acho que não é um problema, certo?

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho? Qual o principal parâmetro na hora de construir uma equipe, quando você constrói a equipe.

A: Colaboratividade eu acho, disponibilidade, e saber ouvir, e aí vai um monte de coisas, mas acho que colaboratividade e saber ouvir e entender a posição do outro e não assumir aquela postura de simplesmente vou descartar o que tu tá dizendo porque eu não concordo, mas sim de entender o quê o outro propõe e tentar adaptar ao quê que tu quer produzir. Mesmo que tu não concorde.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

A: Não sei, nunca pensei sobre isso, não sei responder.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

A: Eu vou falar pelo módulo 1 do espanhol, tipo um fator que foi muito negativo e nos amarrou muito no material era respeitar o que o autor estava propondo, e algumas vezes o que o autor estava propondo não era o mais adequado pro tipo de material que a gente estava produzindo.

T: Como lidar com a questão dos egos?

A: Como lidar com os egos? Não sei responder porque a gente não tem essa coisa de, pelo menos não que eu tenha percebido, de: “Ah! Eu sou melhor porque eu faço isso ou eu sou o melhor porque eu faço aquilo”, justamente porque tem várias pessoas de áreas distintas, eu percebo que cada um colabora com aquilo que conhece.

T: Voltando às liberdades e limitantes, você falou dos limitantes, e as liberdades?

A: A liberdade foi, depois de um tempo que a gente começou a perceber e a entender que respeitar o que o autor queria não seria a solução do material, que a gente pode começar a sugerir os conteúdos, e sugerir mídias, e sugerir outras coisas, a gente teve um ganho bem positivo no material.

T: Que tipo de suporte institucional vocês tem acesso?

A: Suporte institucional? Você diz material?

T: Eu digo como um todo. Vou fazer a pergunta seguinte a essa, que é complementar a essa, vocês acham que a organização incentiva o surgimento de novas propostas? Com o suporte que ela dá a vocês?

A: Eu acho que sim, apesar do nosso espaço físico ser pequeno pra quantidade de gente, eu acho que sim, que a gente tem bons materiais pra trabalhar. Que a gente tem máquinas excelentes, o espaço é excelente, bem, enfim, o problema é quando junta todo mundo fica meio um se esbarrando no outro, mas é eventual.

T: O suporte, no caso o suporte que a organização dá a vocês é o suporte físico?

A: Sim.

T: O suporte da política do trabalho?

A: Como assim, política do trabalho?

T: Porque é estatal, e tem os seus trâmites.

A: Tá, na verdade eu não sou funcionária do IFSul, nós somos especializadas, então, a gente não tem muito problema com a empresa, os acertos normalmente são feitos por aqui, a empresa é só um intermédio, na verdade.

T: Sim, sim. Bom, é isso! Obrigada.

Anexo 06-A: Transcrição da entrevista: Caroline Kazer Gomes – NPTE

C: Caroline Gomes – Entrevistada

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

C: Meu nome é Caroline e eu desempenho a função de ilustradora aqui no IFSul.

T: Que tipo de trabalho você tá desenvolvendo? E como?

C: No momento eu estou desenvolvendo ilustrações para o caderno, tem que dizer tudo?

T: Sim.

C: Falar do projeto?

T: Um parâmetro geral.

C: No momento eu estou desenvolvendo ilustrações para o caderno de espanhol, do módulo 1 do projeto E-TEC Idiomas, que é desenvolvido aqui no IFSul, utilizando o software *Adobe Illustrator CS6*.

T: De quê que essas ilustrações consistem?

C: Só, é ilustração vetorial.

T: Ilustração vetorial pro caderno.

C: É, pro caderno, (risos).

T: Que tipo de desafio você enfrenta na realização deste trabalho?

C: [Longa Pausa] Hmm... deixa eu pensar... É que na verdade aqui, o desafio maior é a comunicação entre as equipes, porque às vezes algo não tá resolvido numa equipe e acaba refletindo no trabalho da outra e a gente acaba... a gente tem que fazer ajustes e esse tipo de coisa, mas tecnicamente não tem dificuldades porque é uma ilustração muito simples.

T: Você acha que... Você poderia dizer que existe um excesso de ego aí? Dentro das equipes?

C: [pausa] Não, o que eu acho que tem é uma falta de comunicação entre as equipes.

T: Como você lida com a questão dos prazos, o tempo?

C: Então a gente consegue executar as tarefas dentro dos prazos, mas justamente, devido à falta de comunicação, é uma coisa que às vezes acabam se estendendo um pouquinho, por causa que tem que ajustar, né?

T: Qual o maior risco que a sua produção está sujeita?

C: A minha? Não ser aprovada, (risos).

T: Você acha que esse risco afeta a sua criatividade?

C: Acredito que não.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

C: Acredito, sim. Por que que eu não ia acreditar? Eu acho que é muito importante, aliás. Por que a gente, o meu trabalho é importante porque faz parte de um projeto que é importante vamos fazer um material didático que vai ser utilizado por muitos alunos, né, então, auxiliar na educação é muito importante.

T: Como você reage quando comete algum erro?

C: Emocionalmente?

T: Como você reage?

C: Geralmente eu falo: “Ih! Fiz uma besteira! (risos), aí eu falo com o Rodrigo, normalmente a gente resolve.

T: E como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

C: É tudo muito tranquilo é só refazer de forma correta, não tem problema.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

C: Acredito, sim. Eu acho que aqui, né. Eu não digo que em todos os lugares seja assim, né, mas aqui eu acho que é levada a consideração de todos os... Todos os profissionais independentes de serem funcionários, ou estagiários, a opinião de todo mundo é levada em consideração tanto é que nas reuniões todo mundo tá presente.

T: Ah. Quais são as liberdades e os limitantes do seu sistema de trabalho (entenda como limitante o contrário de liberdade).

C: O que mais limita é que a gente tá preso ao conteúdo didático, né? Que a gente tem que adequar tudo que a gente faz ao didático, porque é institucional, né, por exemplo, tu não pode fazer uma ilustração com coisas que não são politicamente corretas por exemplo, que representem algo que desmerece alguém, ou alguma coisa.

T: E as liberdades?

C: Pois é, a liberdade, ela justamente se limita nesse ponto, mas, de resto a gente tem bastante liberdade, desde que justifique nossas escolhas criativas, né?

T: Que tipo de suporte organizacional o Instituto de dá acesso?

C: Acho que ela dá um bom suporte, tanto na questão de ambiente físico, aqui as coisas são bem, a gente tem um material bem desenvolvido, sabe tanto no envio do softwares, quanto o hardware, eu acho que a gente até tem a mais aqui por exemplo, como por exemplo as *tablets* [jargão para mesas digitalizadoras], né, por que a gente trabalha com ilustração vetorial, não se faz tão necessário o uso de *tablets*, mas a gente tem.

T: Você acha que a organização como um todo incentiva o surgimento de novas propostas?

C: A Instituição? Acredito que sim. Eu acredito que depois que esse projeto terminar vai ter seguimento em outro projeto, o governo, está liberando muita verba pra esse tipo de conteúdo institucional que visa a educação à distância, então se não há a criação de um novo projeto, né, o dinheiro não vem e aí é simplesmente perdido, né, então tem sempre alguém pensando em alguma coisa pra ter novos projetos...

T: É isso. Muito, muito obrigada.

Anexo 07-A: Transcrição da entrevista: Efrain Becker Bartz – NPTE

E: Efrain Bartz – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

E: Efrain Becker Bartz e eu sou programador-Flash. Eu faço então.. principalmente programador flash que entra como principal atividade é desenvolver plug-ins para acrescentar dentro do flash que outros profissionais também do mesmo setor vão utilizar, pra fazer players ou fazer também, fazer atividades, fazer jogos, ah.. jogos educativos... também faço atividades no *Adobe Captivate*®, que é um sistema de criação de quiz, e outros tipos de atividades interativas, acho que é isso, acho que as principais.. que são essas.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

E: Eu estou, no momento, a última coisa, no caso que eu estava concluindo, foi a criação de mídias integradas pra utilização nas aulas de espanhol do curso de idiomas.

T: Que tipo de desafio você enfrenta na realização deste trabalho?

E: Quando exigido algum tipo de recurso que eu ainda não conheço, como foi no caso da criação de extensões para utilizar no flash, que eu não conhecia esse tipo de desenvolvimento ainda, aí então eu tive de pesquisar praticamente do zero como se criava e ele utiliza bastante de programação orientada a objetos, que no curso eu ainda não tinha visto isso, né, então eu tive que acabar vendo isso antes mesmo do curso que eu tô fazendo e a quantidade de tutoriais e guias pra essa parte de desenvolvimento pro Flash® é bem escasso, e grande parte do que se encontra ainda tem alguma falha dentro do próprio material. Então essa foi, pode ser, a principal das dificuldades que eu encontrei pra criação desses plug-ins mesmo por causa deste motivo.

T: Como você lida com a questão do tempo?

E: Como assim?

T: O tempo, os prazos, etc.

E: Por enquanto aqui não está sendo exigido muito os prazos, assim, com tipo, com dia, com hora marcada pra entrega de alguma coisa, é mais assim, um pacote de coisas que tem que ser feitas, mais ou menos assim, até o final, no caso, de janeiro tem tais e tais coisas pra fazer, daí eu vou tentando desenvolver o que é mais difícil primeiro, aí depois eu vou partindo para o que eu considero as atividades mais fáceis e daí então eu desenvolvo alguma atividade e eu tento reaproveitar, no caso, um mecanismo que eu já criei, ou se eu já criei um layout e todos os layouts vão ser parecidos, aí eu tento então ganhar um tempo nisto daí, eu vou reaproveitando essas coisas que eu já aproveitei em um, numa atividade pra outra.

T: Qual o maior risco que o seu serviço está sujeito? Que a sua produção está sujeita?

E: Como assim o maior risco?

T: Qual o maior risco que você enxerga no seu trabalho? Como por exemplo se você fosse um engenheiro nuclear o maior risco seria explodir a cidade toda, mas você não é um engenheiro nuclear, qual é o maior risco que a sua produção está sujeita?

E: Pois é, não sei se é um risco assim, eu até testo bastante, mas o que eu mais tenho de cuidar é pra que não aconteça nenhum tipo de bug, daí então teve o caso da interação que ia ter durante a aula 3 de espanhol, que teria bastante interatividade entre as funções que o aluno podia desenvolver e demorava vários minutos, para, no caso pra passar toda essa interação e aí no caso demorava bastante tempo pra conseguir testar alguma coisa e se desse algum erro tu tinha que fazer, tentar corrigir e fazer todo o processo de novo, então tu perdia vários minutos tentando testar, ou então na aula mesmo, em cada vídeo, as primeiras animações tinham demorado de oito a dez minutos, pra passar ela inteira aí então se acontecia algum erro, alguma dessincronização de legenda ou posicionamento de alguma coisa tinha que testar de novo vários e vários minutos, lá pra corrigir cada erro que fosse encontrado, às vezes então tu demorava muito, muito tempo pra conseguir fazer os testes e pode ser que escapava algum ainda. Eu acho que o maior erro é alguma falha que tu possa ter deixado que, digamos que em algum momento a legenda não vai ter aparecido no idioma correto, ou alguma coisa assim.

T: Então o maior risco seria:

E: Seria alguma falha, alguma coisa que o aluno vai detectar, mas..

T: Algum bug passar?

E: É. Eu acho que seria isso.

T: Como essa condição, esse risco iminente afeta a sua criatividade?

E: Pode diminuir o meu risco de querer arriscar em alguma coisa mais diferente do que eu já tenha criado em alguma outra aula ou em alguma outra ocasião, porque, digamos, se eu fizer algo que eu já conheço, já fiz vários testes em outras ocasiões que eu precisei utilizar, as chances de passar, de escapar algum erro vão ser muito menores do que se eu tentar algo diferenciado. Então pode acontecer de eu optar por não utilizar no caso mais inovador, se o prazo for curto.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

E: Eu acredito que seja, porque no caso o meu trabalho, ele possibilita que um aluno possa ter uma abordagem diferente com relação à aprendizagem. Ele não vai ficar simplesmente lendo textos ou realizando atividades que seria simplesmente de responder, marcar V ou F, no caso a gente também disponibiliza entre as atividades, que eu trabalho no *Captive* atividades que seriam mais interessantes como arrastar e soltar e algumas, quando tu pode fazer algumas de completar algum espaço ou coisa assim, tu pode disponibilizar várias opções pro aluno em vez de ele ter que escrever, no caso, de imprimir e escrever à mão, no caso V ou F, ele tem uma possibilidade maior de coisas pra fazer, ou até a gente estava pensando em desenvolver alguns jogos por caderno, lá, então o aluno vai ter pra essa questão de, até se interessar mais, porque vai ter alguma coisa divertida pra ele fazer, né, acredito então que ele vai ter mais interesse pro aluno, então ele vai ter mais chances de até, de fixar na memória dele o que está aprendendo.

T: Como você reage quando comete algum erro?

E: No sentido assim, algum erro, tipo esse que eu te falei, de algum bug que tenha passado ou algum em que sentido?

T: Algo no sentido do profissional, fala dos dois, pra não ter erro.

E: Tá, algo errado, pode ter sido algum erro de comunicação, que, digamos que aqui o setor do design pode ter pensado em alguma coisa e eu acabei vendo aquilo ali.. E fiz como eu tinha entendido. Mas quando passou pra revisão, eles disseram que não tinha sido aquela ideia, daí eu vejo que eu tenho que refazer tudo de novo, tá, eu fico um pouco chateado por ter que refazer alguma coisa enquanto eu podia tá avançando, mas não tem o que fazer, só o que

dá pra pensar é como fazer pra que melhore a comunicação entre cada etapa, aí eu sempre tento conversar com quem me passou e com quem vai receber pra ver se condiz com o que eu estou pensando, e com relação a bugs que possam ter escapado, o que eu faço também, eu refaço, tento corrigir aquele bug que escapou e aí eu tento lembrar então em quais outros.. quais outras mídias e atividades que foram semelhantes àquela que pode ter ocorrido algum bug novo pra mim já corrigir antes que passe pra outro setor ou até pra algum aluno.

T: Como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

E: É bem tranquilo. O meu supervisor mais direto mesmo é o Hector, e ele parece reagir super bem quando acontece alguma falha ele é... não me lembro a palavra adequada pra isso, quando um líder tenta te motivar, ele não é alguém que, no caso, te repreende, tenta te punir por algum erro que aconteceu mas ele tenta mais te incentivar no sentido de tipo “eu sei que tu tentou, que tu se esforçou pra não ter falha, como acabou que passou, mas vamos tentar corrigir, vou tentar então te ajudar, quem sabe na.. quando tu tiver alguma dúvida pode pedir pra mim, eu tento esclarecer se é isso mesmo que tinha que ser feito ou não.” Ele reage super bem, eu me sinto bem tranquilo em relação à comunicação com ele.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

E: Me parece que sim. Às vezes eu, entrando no caso dos quizzes mesmo, como eu estava falando aí, eu fiquei tentando descobrir meios de trazer até mais atividades, mais tipos de atividades diferentes ou outras possibilidades dentro das mesmas, como no caso do *drag and drop* [pegar e soltar, atividades de arrastar], que a gente estava, primeiro, tentou utilizar o *Captivate 6*® Só que aí precisava então, pro *drag and drop* mesmo precisava de um plug-in externo, daí eu sugeri então a aquisição de alguns desses plug-ins pra poder fazer o *drag and drop*, depois eu acabei descobrindo que foi lançado o *Captivate 7*® e não precisava mais de plug-in, aí então eu tentei descobrir quais eram as novas possibilidades desse *Captivate 7*®, se dava pra fazer várias tentativas de resposta certa, no caso vários tipos, assim, se eu escolhia a resposta 1, se eu botei no caso, a opção 1 dentro do quadro da esquerda eu vou ter as opções 2 e 3 para colocar também, que vai estar no caso, a possibilidade de certo, então se eu coloquei a 2 no esquerdo, eu não vou ter as mesmas possibilidades. deixa eu pensar de um jeito mais simples de esclarecer.. No caso eu tentei descobrir se dava para acrescentar duas ou três combinações de respostas certas, aí eu vi que dava daí então eu comentei com as outras equipes que tinha essa possibilidade e eles gostaram que o programa que, então que agente ia utilizar possibilitava essa quantidade de alternativas pra eles fazerem como também respostas

de completar, eles podem botar entre 10 opções, se eles quiserem, eles podem botar 4 dessas como certa, ou cinco como certa, que não vão se prender à ortografia também, que aí limitaria a quantidade de coisas que eles fariam, tipo, eles não poderiam fazer um.. uma.. até então eles pensavam que eles não poderiam fazer, no caso um aluno responder com uma frase inteira por que teria... se ele responder com um tipo de preposição ou alguma outra já dará errado, mas aí eu vi que dá... antes mesmo deles virem com essa, no caso, deles pensarem que daria ou não, antes deles pensarem em desistir eu já tinha visto essas possibilidades e já mostrei com todas essas possibilidades, no caso, daí eles gostaram que, no caso do programa que eu estava sugerindo utilizar permitia tanta coisa e tantas possibilidades então, que eles realmente poderiam utilizar tudo que o outro programa podia oferecer que seria melhor pra eles, pra eles produzirem também pros alunos, que seria melhor a correção. Também, outra sugestão, no caso, que eu tinha feito era também essa... que com esse programa também daria pra fazer escolização, do material...

T: A o quê?

E: Escolização do material, é que a gente cria uma atividade e essa atividade ela pode ser autocorrigida pelo sistema no caso não tem a necessidade do professor revisar a atividade, aquela atividade que o aluno completou e ele mesmo dar o certo e o errado e dar a nota. O aluno faz a atividade com esse programa, realiza, resolve, e ele mesmo já tem um feedback de o quê que ele acertou e o quê que ele errou e até qual seria a resposta certa, caso ele tenha errado e aí o professor, no caso ele tem um relatório de todos os alunos o quê que cada aluno errou o quê que cada aluno acertou, ele consegue ver cada resposta de individualmente, até ele pode ver então se quase toda a turma errou uma a mesma questão, ele pode ver então, quando ver pode ter uma falha na criação da questão e não no erro de aprendizado do aluno e também um aluno pode, se tinha 10 questões, e o aluno resolveu até a questão 6 e saiu do ambiente do Moodle [ambiente virtual de aprendizado], aí outra hora quando ele voltar, ele não precisa responder aquelas de novo, recomeçar uma atividade desde o início, aquelas 6 já aparecem como completadas pra ele e ele já parte da questão 7 em diante, de uma mesma atividade, então nessa sugestão, no caso, da utilização pra desse modo também foi bem aceita, né, então normalmente eles aceitam bem ou então eles, eles fazem tipo um *brainstorm* pra ver com os outros colegas, pra ver se há a possibilidade de aceitar ou não essa sugestão.

T: Quais são as liberdades e os limitantes do seu sistema de trabalho? Entenda como limitante o contrário de liberdade.

E: Parece bem tranquilo até, porque, no caso o Héctor, ele dá bastante liberdade pra mim pra mim procurar diferentes formas de no caso, de abordar um problema, com no caso a criação de um plug-in pra ver as animações, a gente estava pensando naquela questão de no caso de sair do flash pra passar pra animação em vídeo aí então a gente teria um player em HTML5, pra poder ver em qualquer sistema, a gente não ia ficar limitado simplesmente ao *Windows*®, *Linux* e *Android*®s do 4 pra baixo por que o sistema *IOS*®, no caso *I-Phone*® e os outros sistemas da *Apple*®, ele não consegue rodar as animações em flash. E nem o *Android*® do *GellyBeam*® em diante, aí então a gente estava vendo a possibilidade da criação de um player e o Hector deixou livre pra mim, se eu quisesse, desenvolver o player desde o início ou se eu quisesse fazer uma pesquisa entre players existentes isso até podia ser entre player pago ou gratuito, aí ele deixou bem mesmo pra eu escolher o quê eu achava mais adequado pra gente colocar.

T: As liberdades? Que no caso seria a liberdade de escolher?

E: É por ter a liberdade no caso, pra mim mesmo escolher uma, ver diferentes modos de chegar a um resultado que se quer, quanto à limitação, pois é não vejo muito o que falar devem existir limitações, como limitações, não vejo muito bem o quê ter, porque até quando... até com o que seria limitação mesmo, é bastante livre porque se eu encontrar algum problema que, ou eu não conseguir resolver, ou então que eu... que não era bem assim que alguma outra equipe tenha pensado, digamos que eles tinham criado ou pensado numa atividade de... marcar verdadeiro ou falso, digamos, só que eu vi que ficaria mais intuitivo de fazer com ligar colunas, eu não sou obrigado, então a fazer o V ou F, eu posso conversar com eles e dispor a ideia e tentar convencer eles de que, então uma outra abordagem seria melhor, daí muitas vezes eles, se eles aceitam, então eu poderia fazer essa atividade da forma que eu tinha proposto, ou então às vezes se eu digo que eu não consegui arrumar algum meio de fazer exatamente do jeito que eles queriam, eles acabam, então vendo comigo que outras possibilidades teriam, pra gente resolver, então, esse problema, não, não vejo muito problema com limitações também, aqui.

T: Que tipo de suporte organizacional você tem acesso?

E: O quê seria suporte organizacional?

T: Equipamentos, máquinas, programas, softwares, o próprio trabalho (risos)... Que tipos de suporte você tem acesso?

E: Bom, não sei se eu entendi bem o quê tu tá dizendo, qualquer coisa me interrompe, no caso as máquinas são equipamentos, no caso os computadores são de boa, de excelente qualidade, eu tenho liberdade pra instalar qualquer programa que eu acho que eu vá precisar, agora mesmo eu tô.. acabei de voltar de férias e eu estava notando bastante diminuição do rendimento da minha máquina, né, nos últimos tempos então hoje mesmo eu vou começar fazendo um back-up para um HD externo pra eu poder formatar e reinstalar o sistema operacional e instalar todos os programas que eu vou utilizar mesmo, até porque tinha ficado bastante lixo de programas-teste que eu tinha instalado pra essa questão dos, programas que não deu pra desinstalar totalmente, que sempre sobra alguma coisa e eles vão acabar pesando na máquina, então eu posso, agora reinstalar tudo de novo e reinstalar o programa que eu quiser, e pro gerenciamento das atividades, agente utiliza o *Trello*® [software on-line de gerenciamento de projetos] e aí eu posso utilizar o *Trello*® e o *Google Drive*®[software on-line para compartilhamento de arquivos, armazenamento e edição remota de documentos] aí então eu posso utilizar as *boards* que eles já criaram pra mim ir marcando, o quê que eu fiz o quê que eu não fiz eu posso também criar *boards* novas pra mim, mas às vezes fica confuso com tanta gente mexendo na mesma *board*, pra se gerenciar, então, posso acabar criando mais uma *board* pessoal para mim mesmo, e aí eu posso dar acesso pros meus superiores pra eles verem também.

T: Eu gostaria que você desse uma introdução rápida do que é o *Trello*®.

E: Tá. O *Trello* é um programa de gestão colaborativa de, no caso de uma.. de atividades, então, no caso, preciso criar mídias integradas, aqui. Daí então, eu vou criar então mídias integradas pra aula 1, no caso, como título duma *board*, daí então nessa *board* eu vou dizer que eu vou precisar do roteiro, no caso, do texto, contendo as quais são todas as mídias que essa aula vai ter, quais recursos que essa mídia vai precisar, no caso ela vai passar pelo... pela direção de arte, vai ter um *wireframe*, vai ter, depois, a arte final, vai ter áudios, ou não vai ter áudios, se ela vai... a parte da programação, colocar o quê que eu vou utilizar na programação, daí então eu vou distribuir entre esses.. essas atividades diferentes eu vou atribuir para pessoas diferentes, no caso o setor do trabalho a ser feito: uma pessoa do design vai ficar com o *wireframe* e com a arte, alguém ali do outro setor, da criação de áudios vai ficar com o.. responsável por criar as falas dos personagens ou algum efeito, de áudio do click de algum botão, alguma coisa assim, eu vou ficar com a parte da programação, e daí então a gente pode ir marcando, então cada etapa que vai sendo feita é marcada e todas as pessoas do grupo dessa atividade vão vendo o quê que já tá pronto para que ela possa, então partir, no

caso, eu, pra mim começar a minha parte eu preciso já que, pelo menos o *wireframe*, já esteja pronto, daí eu já consigo começar a montar a atividade, daí eu posso criar todo o esqueleto da programação e depois só ir substituindo, por exemplo, quando o áudio estiver pronto eu posso ir só substituindo pelo áudio definitivo, aí quando a arte final estiver pronta eu posso substituir todos os *wireframes* pela aparência final dos botões, ou dos personagens, ou então de algum elemento que tiver, e aí então todos os membros da equipe conseguem ver o quê é que está sendo feito, quando tá sendo feito, o quê já tem pronto, o quê que precisa ainda, a gente consegue discutir como se fossem mensagens dali, como se fosse um.. como se fossem e-mails até, em que a gente vê tudo, consegue conversar, pedir através do *Trello*® mesmo a gente consegue enviar arquivos, anexar arquivos, através do *Trello*® também.

T: Você falou também que utiliza o suporte do *Google Drive*®.

E: *Google Drive*® é. A gente consegue também, anexar arquivos maiores, até, no caso, a gente pode usar até o *Google Drive*® em conjunto com o *Trello*® também que eu posso anexar arquivos pequenos, no *Trello*®, ou então eu posso linkar eles com arquivos do *Google Drive*®. Eu boto arquivos bem grandes no *Google Drive*® e aí no *Trello* fica um link, mas e além eu, no caso, nem preciso entrar depois, clicar no *Trello*® pra entrar depois no *Google Drive*®, e clico no *Trello*® e já baixo direto o arquivo pra mim, e aí no *Google Drive*® eu também posso criar, a gente cria, pra facilitar a visualização então da criação das mídias, como são 18 aulas e cada aula pode variar entre 3 ou 10 mídias integradas ficou então, eu e o Hector criamos de uma maneira mais visualmente mais fácil, o desenvolvimento dessas mídias, então a gente criou como se fosse uma planilha com quadradinhos, e cada quadradinho de uma cor diferente pra representar se era uma mídia de animação ou se era de outro tipo de mídia e com cores diferentes também, pra diferenciar se estava faltando áudio ainda, ou se estava faltando a arte ou se já estava pronto, aí então a gente visualizava em uma tabela só, o desenvolvimento de todas as mídias. A gente também usa o *Google Drive*® até pro nosso registro de horas, a gente acessa o *Google Drive*® para registrar horário de entrada e de saída, a gente vê quantas horas a gente precisa compensar, ou quantas horas a gente tem disponível, no caso, quando vê a gente fez, por exemplo, 10 horas num dia, a gente então tem um pouquinho a mais então pra sair mais cedo outro dia, isso também a gente registra no *Google Drive*® pra ficar mais fácil pra... mais transparente, até pros outros membros da equipe, vê “Ah! O colega saiu, sei lá, saiu às três da tarde. Tá, mas ele já tinha horas sobrando de duas, três semanas que ele estava juntando.”

T: Você acha que o IFSul, ou o NPTE, ou a Instituição como um todo, ela incentiva o surgimento de novas ideias? Novas aproximações, novas propostas?

E: Sim, no caso, o setor do NPTE aqui, né, porque no caso do IFSul, a reitoria no caso, não se envolve muito com o nosso método de trabalho, então é mesmo o nosso núcleo aqui, o NPTE. Sim sempre incentivam a gente a se unir em alguma coisa, a gente dá, no caso, às vezes, um efeito *brainstorm* para ver. Agora vai ser feito pro segundo módulo de Inglês, daí então a gente faz, faz reuniões, no caso de *brainstorm*, pra cada integrante possa dar ideia de alguma coisa algum elemento, pra enriquecer, as animações que vão ser feitas durante essas 18 aulas então do segundo módulo, é criada uma história com alguns personagens e aí então a gente pode dar alguma ideia de elementos, de motivos, no caso, pra que ele possa estar viajando, o motivo pra que ele, pra que possa ter ali um *background* da história do personagem, com relação na Rose que ele vai conhecer, ou até às vezes, até como eu já falei antes da criação, no caso da ideia de criação e de mecanismo de algum joguinho de algum jogo educacional, em que eu tenha achado interessante, no caso aí eu exponho a minha ideia pro Hector, ou pra algum outro membro da equipe e aí vão vendo se aquilo ali vai ser proveitoso ou se, no caso, às vezes eu dei a ideia e aí alguém aproveita aquela ideia, mas resolve acrescentar algum elemento ou modificar alguma coisa da ideia que eu sugeri, a gente acaba que misturando as ideias que a gente deu pra ver se a gente consegue criar então algo melhor. Então é sempre incentivado aqui, a gente, que dê a ideia, que exponha pra todo mundo e que todo o grupo, então começa a ajudar essa mesma ideia.

T: É isso. Muito obrigada.



ANEXO B - DAS ENTREVISTAS NA IZYPLAY.

Anexo 01-B: Transcrição da entrevista: Rafael de Figueiredo Rodrigues – Izyplay

Ra: Rafael Rodrigues – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

Ra: Meu nome é Rafael Rodrigues, eu sou um dos sócios fundadores da Izyplay®, eu sou diretor de negócios, eu sou responsável pela parte comercial, administrativa e financeira da Izyplay®.

T: Há. Que tipo de trabalho a Izyplay está desenvolvendo e como.

Ra: Hoje a Izyplay® atua no mercado de entretenimento e marketing, a gente tem dois focos de trabalho, a Izyplay é hoje uma empresa que desenvolve produtos de jogos que a gente chama de Advergames e a gente trabalha focando na distribuição desse produto no mercado de entretenimento puro onde não envolve marcas, e o mercado de marcas, o mercado publicitário.

T: Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização destes trabalhos?

Ra: Agente tem... enquanto empresa a gente tem dois grandes desafios, hoje no mercado, que é, em função da nossa regionalização, a gente conseguir atuar no mercado, no sudeste, principalmente eixo Rio-São Paulo, que é onde realmente acontecem os negócios e a gente consegue fazer com que nosso produto, ele seja muito mais bem visto. Então esse é um desafio muito grande em termos de estratégia da empresa, e, em termos de estratégia de produção, em termos de desenvolvimento, um grande desafio que a gente enfrenta é a busca de profissional qualificado pra poder desenvolver o nosso tipo de produto, na região, principalmente no que diz respeito à capacidade técnica, no desenvolvimento da capacidade artística, programação, que são competências que a gente precisa pra desenvolver os produtos.

T: Vocês diriam que vocês tem algum problema com a falta de autoconfiança da equipe?

Ra: Autoconfiança, não sei se esse é bem, o problema, mas é, eu acho que tem um negócio dentro das instituições de ensino que a gente precisa fazer com que os professores, os cursos, precisam trabalhar com novas tecnologias e não com tecnologias tão conservadoras que eles vêm trabalhando a muito tempo, porque o nosso mercado.. não especificamente o nosso mercado, mas os mercados hoje, estão exigindo as tecnologias mais novas e a gente precisa que essas pessoas saiam das instituições de ensino já conhecendo essas tecnologias, o que via de regra não acontece. Claro que isso tem um impacto nesse negócio da autoconfiança que tu comentastes porque se a pessoa sai da instituição de ensino e se depara com uma tecnologia nova aqui dentro que ela não viu, que ela conhece pouco, isso acaba afetando um

pouco essa autoconfiança na capacidade dela de desenvolver, mas a partir do momento que ela começa a conhecer tecnologia, começa a trabalhar, ela desenvolve, ele fica mais confiante. Mas eu acho que esse não é o problema, acho que realmente é um negócio que nasce dentro da instituição de ensino enquanto conteúdo que se passa pros alunos e tudo o mais.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo? Pra se desenvolver um projeto.

Ra: Especificamente no nosso caso, por sermos uma empresa prestadora de serviços, né, hoje a gente não tem um produto de prateleira que a gente vende o mesmo produto pra todo mundo, então a gente presta serviço desenvolvendo um produto específico pra aquele cliente e isso realmente é um problema, porque às vezes, quando a gente dimensiona, quando o corpo gerencial desenvolve um conceito e estipula um tempo pra desenvolver aquele negócio, a gente precisa que os colaboradores, eles executem isto dentro desse tempo e muitas vezes não acontece, então a gente tem que trabalhar com uma série de artimanhas aí, pra poder resolver esse problema, tu tem que botar mais gente na equipe, ou tu tem que... né, enfim, aumentar os cronogramas, conversar com o cliente, trocar prioridade de projeto, então é... não é fácil lidar com o tempo no tipo de trabalho que a gente desenvolve, como eu falei, não é um produto de prateleira que a gente vende uma caixinha lá, com o jogo, pra todo mundo, então cada um é cada um, cada jogo é um jogo diferente.

T: Qual é o maior risco que as suas produções estão sujeitas?

Ra: A gente hoje enfrenta uma grande dificuldade de risco que é a... é fazer o negócio dar certo, então hoje a gente desenvolve os produtos de jogos, entrega esses produtos para o cliente e a gente precisa confiar muito que esse produto, que seja divulgado da maneira correta pelo cliente, que as pessoas acessem, e tudo o mais, e muitas vezes, na maioria das vezes esse... essa ação de divulgar o jogo não está na nossa mão, a gente simplesmente desenvolve, a gente produz. Então um grande risco que a gente corre é a gente desenvolver um produto, um negócio bacana, colocar na mão do cliente, como já aconteceu, e aí não divulgarem da forma correta e o negócio não funcionar, então esse é um risco tremendo, assim, com todo o esforço e enfim, no final isso acaba afetando negativamente na própria empresa no sentido de... do cliente achar que o produto não funcionou, na verdade faltou coisa aí que o cliente não fez, não era só eu te entregar o produto e achar que isso, sozinho ia funcionar, a gente não tira o trabalho dele, e a gente corre esse risco, não tem como a gente não correr, é um risco necessário aí.

T: Você diria que esse risco afeta a questão da criatividade?

Ra: Sim. É... por vários motivos, que... e o principal deles que a gente precisa balancear muito é o quanto o cliente quer pagar e o quanto a gente consegue ser criativo dentro do que ele quer pagar, porque quanto mais divertido por o produto, quanto mais inovador for o produto, mais chances tem dele dar certo, mas maior é o custo pra poder desenvolver esse negócio, e geralmente o que a gente recebe de primeiro feedback do cliente em sentido de investimento, são verbas muito aquém do que a gente imagina pra poder desenvolver um negócio muito legal e usar toda nossa capacidade criativa. Então a gente precisa balancear tudo isso, porque a gente tem uma verba limitada que o cliente investe no produto a gente

precisa trabalhar o máximo de criatividade dentro dessa verba que a gente tem disponível, e ao mesmo tempo a gente não consegue fazer aquele negócio que a gente imaginaria fosse o melhor dos mundos, a gente ainda corre o risco de ele não divulgar bem, porque ele não pode simplesmente investir na produção do jogo, ele também tem que investir na divulgação, na distribuição do produto também, tudo isso é uma dificuldade, é um negócio... é uma estratégia complexa porque envolve... acima de tudo porque envolve dinheiro: tu precisa de receita pra poder fazer as coisas acontecerem, não é só corpo técnico aqui que faz milagre, a gente precisa realmente dessa máquina girando numa forma bem organizada.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

Ra: O meu enquanto o meu papel na empresa ou enquanto empresa?

T: Os dois. Primeiro enquanto o seu papel na empresa e depois na empresa.

Ra: Sim, eu acho que se nós não estivéssemos aqui, eu como pessoa ou a empresa como negócio, outros estariam, então acho que é isso: Somos importantes, eu sou importante a empresa é importante como um todo. Tudo que a gente tá pondo no mercado, a gente está botando produtos bem interessantes no mercado e fazendo as marcas dos nossos clientes serem vistas por mais pessoas, e as pessoas consumirem os produtos dos nossos clientes, isso acho que é o principal, é a gente se posicionar no mercado de uma forma que a gente faça com que o cliente, ele se... ele gere mais negócios através da exposição de marcas e que os consumidores desse cliente acabem gerando mais receita pra ele. É, sobre o meu papel na empresa, é um papel fundamental no sentido de que sou eu que capto os negócios da empresa, então se não tiver o Rafael lá na linha de frente pra poder trazer o negócio, não justifica eu ter a equipe hoje que eu tenho aí com, sei lá, 20 pessoas trabalhando, então se eu parar de trabalhar uma semana é uma semana que eles ficam sem trabalho aí pra poder desenvolver então é, na verdade tudo nasce desse trabalho do comercial, dessa linha de frente que eu faço parte e aí depois... claro que tem aí os papéis fundamentais, porque também não adianta lá só eu trazer trabalho e não tem gente pra fazer, né então dizer que o meu trabalho é mais importante que o dos outros é alguma coisa que não tem muito sentido, assim eu vejo que o meu trabalho é importante e fundamental porque é o primeiro passo, que eu quero é trazer o negócio aqui pra dentro, e aí depois entra todos os trabalhos importantes do desenvolvimento. E aí isso acaba fazendo o papel geral da empresa, né que é estratégico, né, posicionamento no mercado, e estar no mercado para fazer as coisas que a gente propõe.

T: Como você reage quando comete algum erro?

Ra: Isso a gente pode analisar de vários aspectos assim. Primeiro é de frustração, um aspecto de “puxa vida! Errei, que droga, não precisava ter errado) poderia ter feito tal coisa pra contornar esse erro, mas antes de virar o ano, eu estava conversando com o Everton, que é um outro sócio, e a gente estava discutindo algumas coisas de problemas de instalação interna... de estrutura, por time, tudo mais, e hoje ainda a Izyplay® por mais que a gente tenha um corpo de 20 25 pessoas trabalhando, a gente tem sérios problemas desde estrutura até realmente a execução, delivery, né entrega, atuação no mercado. Não somos uma empresa perfeita, e a gente comete erros, né, e na verdade a gente... o que eu estava conversando com

o Everton é se a gente conseguisse cuidar de todos os detalhes, de todos os setores de todos os departamentos da empresa seria um sonho de consumo, né, seria um céu de brigadeiro, mas é impossível, a gente comete erros, todos os dias a gente comete erros, o que a gente precisa fazer é minimizar isso pra que o impacto no nosso negócio seja o menor possível, é, claro que a gente sempre tenta absolver esses problemas, pra contornar, sejam eles problemas de dimensionamento de projeto, a gente estipula menos horas do que realmente o projeto levou ou vai levar, problemas de competências dos colaboradores, de alocar as pessoas certas nos papéis certos, nas funções certas pra executarem as tarefas certas, isso é um problema também bastante crítico. Até a contratação de terceiros, né, por exemplo, a gente hoje trabalha com alguns estúdios pra poder desenvolver os áudios, e as locuções dos nossos produtos, e já erramos muito com vários estúdios, estúdios que não tinham competência, é, enfim. O resumo desse negócio de erros é sempre tentar absorver, fazer o que a gente chama aí de um papel de lições aprendidas, pra que a gente, o que a gente acertou a gente mantém e o que a gente errou, a gente procura uma forma de melhorar esse negócio, mas sempre levantar aquela bandeira amarela quando errou e assumir que “poxa vida, erramos, que ruim, tá ruim, como a gente faz pra melhorar agora.”

T: E como os seus sócios reagem quando você comete algum erro?

Ra: Na verdade isso é compartilhado sempre com todos então, a gente sempre entendo que quando um erra é porque todos acabaram falhando em algum momento, né, uma ação que eu cometi errado no comercial, por exemplo, ao vender algum produto, não foi um erro somente meu, por exemplo, é fruto de um trabalho interno que a gente ou estipulou mal, ou desenvolveu mal a ideia, ou dimensionou mal aquele produto, e eu acabei errando na hora de vender e passar isso pro cliente. Da mesma forma o contrário, assim, se tem algum erro de conceito, desenvolvido internamente, possivelmente fui eu que errei na hora de vender esse negócio, eu transmiti uma ideia errada pro cliente, ou não fiz ele entender exatamente aquilo que nós estávamos nos propondo. Então não é uma questão de como é que os outros veem aquilo que u fiz de errado, e sim como é que nós concebemos aquele negócio errado, para poder passar pro cliente, ou internamente, né então é um erro coletivo, na verdade não é um erro pontual, individual de cada pessoa. É sempre dessa forma que a gente tenta avaliar as coisas porque se a gente acabar tentando colocar a culpa do erro em cima de uma pessoa é muito ruim porque a gente, de certa forma, por sermos ainda uma equipe pequena, a gente acaba mirando muito aquela pessoa ou aquela situação em função de um processo que a gente ainda está crescendo num mercado que a gente tá, de certa forma conhecendo. A gente já está aí no mercado há 3 anos, mas é um negócio que a gente vem... três anos para uma empresa que tá nascendo é muito pouco ainda, a gente tem consciência de que a gente só vai atingir a maturidade quando a gente estiver aí, dez anos de vida, então, três anos é muito pouco, então tu colocar o erro dum negócio em cima de uma pessoa num determinado momento... Claro que muitas vezes a gente aponta: “Olha se isso aqui foi um erro, é um erro do comercial, tá legal, a responsabilidade é do Rafael”, mas o quê que contribuiu para que se gerasse aquele erro? Eu não gerei esse erro sozinho, entendeu? É uma série de informações que eu capto dentro da empresa pra eu poder gerar aquele negócio. Da mesma forma o contrário, um erro do Rodrigo, por exemplo aqui dentro que gerou um mal, ou que executou mal um erro do

Júlio que executou mal tal processo, na verdade, se ele executou mal tem que ter alguma responsabilidade técnica do Everton ou do Alessandro que são os gestores, que são orientadores de tecnologias de produção, de processos, então tu precisa mapear isso, de onde é que nasceu esse erro pra que seja realmente depois de executado lá no colaborador. Então é sempre... É nunca tentar pontuar, claro que no final tem um responsável, mas é nunca tentar pontuar quem é o responsável, mas sim quais foram as condições que acabaram levando praquela erro, pra que a gente entenda o cenário, né, então, a gente não percebe muito esse negócio de “ah! Como é que os gestores veem o seu erro”, caramba, vamos analisar o erro coletivo primeiro, pra ver como é que a gente acerta isso dentro da empresa. Claro que isso acaba culminando na pessoa que errou, mas enfim, é mapear como é que aconteceu esse erro de uma forma geral.

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho?

Ra: Essa... essa situação que a gente tem com hoje, com uma equipe de 20, 25 pessoas, ela não nasceu da noite pro dia, a gente, formalmente nesse espaço que a gente se encontra hoje, a gente vai completar 2 anos agora no meio de 2014, quando nós viemos pra cá, nós éramos quatro pessoas e aí o grupo foi crescendo, a gente, no meio de 2013 nós tínhamos umas 15 pessoas aproximadamente e hoje a gente tem aí, mais de 20 pessoas. A gente tem o time de produção sediado aqui em Pelotas a parte administrativa e financeira, que é um grupo que atua junto comigo, que é o pessoal de uma empresa chamada Pantabilidade que são mais umas três ou quatro pessoas, e tem toda a parte comercial ativa em São Paulo e no Rio de Janeiro, que tem alguns representantes lá que fazem prospecção de negócios pra mim. Mas no início a coisa era muito sozinha: Eu fazendo o trabalho de desenvolvimento do negócio, que a gente chama de desenvolvimento de negócio, a busca de clientes, e o Everton e o Alessandro trabalhando na produção aqui em Pelotas. E aí a coisa foi crescendo, né, o negócio foi tomando corpo e a gente foi captando colaboradores para desenvolver nossos produtos. A gente estava muito forte com alguns terceiros, porque é difícil hoje, por exemplo, principalmente em época de final de ano, época em que acumulam muitos projetos, eu não posso contratar, até poderia, mas não devo contratar tantos colaboradores a ponto de, sei lá, Janeiro e Fevereiro ter de demitir as pessoas em função de... da quantidade de projetos não ter um fluxo tão intenso de final de ano. Então a gente, hoje quando a gente sente que o negócio está com mais demanda do que a gente tem capacidade a gente trabalha com terceiros, então tem algumas empresas encubadas na universidade católica que a gente desenvolve, tem um estúdio de áudio da universidade federal que a gente também desenvolve um trabalho com eles, e algumas tantas empresas parceiras aí também que desenvolvem um trabalho com a gente, e do ponto de vista de colaborador interno, a gente trabalha bastante com o perfil de estagiários e alguns colaboradores mais seniors né, plenos no mercado aí, com experiência já no desenvolvimento de jogos que a gente acaba recrutando pra trabalhar aqui. Todos os perfis e as competências e dos colaboradores, a gente prefere que sejam locais, locais que eu digo de Pelotas, porque é... Até pra preservar a nossa competência, a nossa qualidade de trabalho e tudo o mais e dar oportunidade pro pessoal daqui então a gente procura sempre trabalhar com o pessoal de Pelotas.

T: Qual é o principal parâmetro na hora de construir uma equipe?

Ra: A gente já tentou usar vários formatos assim pra gente montar um time de trabalho, no início a gente tinha uma ideia de ter poucos colaboradores, mas colaboradores extremamente competentes e com ótimas experiências de mercado, que aí nós analisávamos uma situação de que quanto menos gente, mas com mais competência, com mais qualidade de trabalho, mais produtivas a gente conseguiria desenvolver melhor com um time mais enxuto, e tudo o mais. Mas a gente se deparou com aquele problema que eu te comentei no início da entrevista que é a questão da competência da qualidade dos colaboradores e tudo o mais. Então a gente começou a usar outras estratégias e hoje a gente trabalha muito forte com estagiários, porque é... justamente por esse problema de competência e entender se realmente ele sabe trabalhar com o nosso tipo de tecnologia, nosso tipo de produto, então a gente trabalha com o perfil de estagiários, temos alguns programadores mais seniors, no nosso time de trabalho e a gente mescla bastante as equipes: com estagiários, com seniors e com terceiros.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

Ra: Como assim?

T: Você, Rafael, a sua iniciativa pessoal dentro da empresa, ela é valorizada pelos outros... pelos outros.. sócios, integrantes?

Ra: Uh-hum. Entendi, eu acho que sim. No meu caso especificamente, até pela posição que eu ocupo no sentido de captação de negócios, né, é um negócio que o pessoal não tem muito do que reclamar, porque se eu não trouxer trabalho, então o que eu trouxer eles têm que... (risos) acabar acatando e aí, e ir fazendo, mas isso é um pouco engraçado assim, porque na verdade não... não significa que o que eu trago de trabalho aqui dentro seja lei e regra pra se desenvolver, já tivemos várias discussões, né, num bom sentido, né não, discussões ruins, mas várias discussões, várias.. vários papos no sentido de que os trabalhos que eu faço a captação tem que ser norteados pro mercado “A”, “B” ou “C”, né então, por exemplo o mercado de treinamento é um negócio que hoje não nos brilham os olhos, que a gente não temos interesse, por mais que algumas vezes eu já bati na porta de alguns clientes e apareceu esse tipo de trabalho e não teve problema nenhum, a gente trouxe esse tipo de trabalho aqui pra dentro, a gente dimensionou.. er... acabou que não fizemos, por vários motivos, desde o investimento do cliente até por que não é nossa intensão mesmo desenvolver esse tipo de trabalho mas sempre que eu trago algum trabalho ou vejo alguma coisa nova, ou trabalho recorrente de algum cliente que a gente já prestou, sempre tem uma receptividade, um interesse muito, assim, bacana, não tem... não teve nenhuma situação ainda, que a gente trouxesse algum trabalho, alguma coisa pra se desenvolver que o pessoal torcesse o nariz ou que não quisesse fazer, ou achasse ruim, porque no final das contas a gente está trabalhando com o produto que a gente quer que é o desenvolvimento de jogos, é o que faz sentido pra gente. Se eu fosse lá vender e trouxesse um sistema de e-commerce pra gente fazer, por exemplo, aí sim, não faria sentido nenhum, por exemplo, (risos), mas como é um... eu estou no mercado e eu trago pra dentro de casa um desenvolvimento de um produto de jogo aí isso faz muito sentido e se o pessoal não gostar e achar ruim a iniciativa e os meus posicionamentos na verdade a gente precisaria analisar enquanto empresa, e não enquanto

Rafael que está fazendo aquele negócio. Porque eu também não sou louco a ponto de trazer um sistema de e-commerce, mas se eu trouxer alguma coisa de jogo, alguma coisa similar a entretenimento e o pessoal achar que não é adequado então tu tem que rever a estratégia da empresa, né, mas sempre tem esses... sempre tem essas discussões, principalmente, como tu estás entrevistando um dos sócios da empresa né, e eu atuo muito mais com os sócios, sempre tem essas reuniões pra discussão da estratégia e aquilo que eu estou fazendo no mercado, se está no posicionamento certo, se não está. As informações são muito compartilhadas, não tem nenhuma decisão mais pesada minha ou de algum outro sócio aqui dentro da empresa.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

Ra: Traduz liberdades e limitantes.

T: Ah! O limitante seria o contrário da liberdade. A liberdade é o quê o tipo de serviço que vocês fazem, o quê que te permite fazer e o quê que não te permite fazer.

Ra: Acho que faz um pouco de sentido essa pergunta com o quê eu estava respondendo na anterior, é, porque assim, na verdade, hoje quando eu estou no mercado e por estar fazendo essa parte mais comercial, eu identifico muitas oportunidades de negócios no mercado, e muitas vezes o que me limita é a estratégia do nosso negócio, nosso posicionamento, como lá eu estava te falando, várias vezes em alguns clientes, conversando, eu identifiquei que na verdade o que os caras não queriam um produto de um advergames [jogos de propaganda] por exemplo, sei lá, queriam uma animação pra TV. E é um negócio que a gente não desenvolve, né, e eu não posso trazer esse tipo de trabalho aqui pra dentro, então isso acaba me limitando um pouco, é, mas se... não só da nossa área de atuação em termos de desenho, né, de programação, do que a gente faz, mas até esse exemplo que eu citei do sistema de e-commerce já aconteceu de eu fazer uma reunião e no meio da conversa eu identificar que o cliente também queria um sistema de e-commerce dentro da estratégia dele e tudo o mais. A gente enquanto empresa de tecnologia teria competência para fazer um negócio desses, né, porque enfim as tecnologias a gente domina, a gente conhece, a gente poderia desenvolver, mas na verdade aí o que limita todas as nossas captações de negócios é o nosso posicionamento estratégico no mercado. Então se a gente tá no mercado como proposto a desenvolver, se propondo a desenvolver propostas de advergames e games pra entretenimento, é isso que a gente tem que fazer, a gente não poderia fazer um produto para um sistema de e-commerce por exemplo. Ou um site, um hotsite, isso é um tipo de trabalho que a gente também não desenvolve, então geralmente alguns clientes também nos perguntam: “Ah, mas então a gente vai fazer o jogo e então vocês desenvolvem lá o hotsite pra poder divulgar o produto e tal”, esse negócio a gente não faz, temos outras empresas aí parceiras pra divulgar esse tipo de trabalho, então é... a gente precisa acertar bem essas arestas pra que a gente não faça aí o quê a gente não tá se propondo. Acho que esses são os limites que eu preciso me controlar, eu preciso... não é que eu não tenha que vender isso, né, mas na verdade quando eu identifico uma oportunidade como essa, tenho que passar pros parceiros adequados pra trabalhar junto com a gente, porque eu também, enquanto eu estou posicionado no mercado vendendo, eu preciso entregar uma solução pro cliente, então se ele, se na estratégia dele ele quer lançar um jogo dentro de um hotsite ou dentro de um site, se eu não

fizer, eu preciso ter alguém que faça pra mim, né então, pra eu poder vender a solução completa pra ele. Aí é agregar valor com parceiros pra que a gente possa atender o cliente, não vai ser por causa de um hotsite por exemplo que é um limitador nosso. Limitador no sentido de estratégia, não enquanto tecnologia, mas se é um limitador pra nós então a gente é arrumar um parceiro que faça e a gente pode vender em conjunto esse negócio.

T: Que tipo de suporte organizacional você tem acesso? Que tipo de suporte a sua organização, a sua empresa te dá, e que tipo de suporte or.. empresarial no caso, você consegue dar para os seus colaboradores.

Ra: A Izyplay®, antes de estar nessa estrutura que nós estamos hoje, nós éramos quatro pessoas... quatro, cinco pessoas e nós não tínhamos muito suporte nessas duas vias que tu tá dizendo, né então a gente estava muito, estava muito como um desbravador para o mercado, né, e fazendo as coisas da maneira como a gente achava que era, e era errando muito, acertando muito, acertando mais do que errando, se não tivesse, no caso, a gente não estaria aqui a gente acerta hoje, muito mais do que a gente erra, mas er.. e aí coisa foi evoluído, a coisa foi crescendo, então o negócio foi tomando mais corpo e hoje como a Izyplay® faz parte de um grupo de investimento, né que tem nos dado corpo e tem nos projetado pro mercado, hoje enquanto empresa, a Izyplay® tem todo o suporte e a estrutura jurídica e administrativa de um grupo de investimento que pode nos orientar e nos dar os caminhos aí então enquanto empresa a gente tem esse suporte todo administrativo. Os colaboradores da mesma forma, porque na verdade a gente já aproveita processos, regras e as melhores práticas do mercado nos sentidos administrativo, financeiro, organizacional, recursos humanos até ali a gente ainda falha bastante, né e possivelmente é o foco do teu trabalho, e possivelmente a gente precisa desenvolver muito isso, né, no cuidado com as pessoas, nas, nas... desde o benefício pras pessoas de capacitação, treinamento, enfim, tudo a gente tem, acho que um pouco de cada mas ainda não tem realmente um negócio que seja tão consistente assim, mas a gente tem e isso a gente sempre tenta evoluir, porque assim como lá no início da entrevista eu falei que sem o meu trabalho não faz muito sentido ter essas pessoas aqui dentro, a recíproca é verdadeira, não faz muito sentido eu não ter time e eu estar vendendo entendeu? Quer dizer, as coisas precisam se complementar, é preciso o meu papel e eu preciso deles, não adianta eu vender e não ter com quem fazer e não adianta ter quem faça e não ter quem venda, então ali, esse negócio é uma mão dupla né, uma mão lava a outra, então né, a gente tem alguns suportes hoje, a gente... eu posso dizer que a Izyplay® nos últimos dois anos, ela cresceu muito nesse sentido e até por obrigação, porque a gente tinha quatro pessoas e hoje a gente tem mais de vinte, então é preciso a gente ter alguma.. uma certa organização, eu falo que a gente precisa evoluir muito ainda, esperamos nos próximos anos estarmos muito mais maduros, estar com muito mais suporte, desde organizacional quanto pra colaboradores, pra atuação no mercado, no foco estratégico, enfim, pra tudo.

T: Você acredita que a organização, da maneira que ela está constituída, incentiva o surgimento de novas propostas?

Ra: Propostas internas? Externas?

T: Produtos.

Ra: De produtos?

T: É.

Ra: Hoje a gente tem uma linha de trabalho dentro da Izyplay® que a gente pensa muito no desenvolvimento de produto, é, eu falei bastante na questão da prestação de serviços e que a gente não desenvolve produtos, né, de prateleira, com caixinhas lá pra vender e tal. Mas isso é um negócio que a gente vem olhando já há algum tempo como um norte pra gente, um novo norte pra gente dar pra empresa, e hoje a gente não consegue na verdade é tempo pra poder abrir uma brecha dentro dos nossos cronogramas pra gente conseguir atuar no desenvolvimento de produtos, mas todos os trabalhos de incentivo, de geração das ideias, porque na ideia, a ideia é muito mais rápida, muito mais fácil de conceber do que realmente executar, né então, né a gente hoje tem várias ideias na gaveta que a gente pretende tirar e colocar esse negócio em prática, né tirar do próprio, como eu já te disse... então a gente incentiva muito isso, mas realmente o que a gente percebe é que falta braço, né, falta corpo, time, desenvolvedor, artista, pra gente realmente fazer essas coisas acontecerem, e a gente precisa arrumar uma maneira, um de nossos grandes desafios é arrumar uma maneira pra fazer isso acontecer, né, como tem um conceito diferente a gente precisa realmente conversar bastante de produto, desenvolver novos produtos e a gente precisa incentivar, né, ter incentivos pra que a gente consiga fazer isso acontecer, isso é um negócio que está muito embrionário ainda, a gente precisa fazer isso de uma maneira muito melhor.

T: É isso.

Ra: É isso Tainá?

T: Uh-hum! Muito obrigada!

Anexo 02-B: Transcrição da entrevista: Everton Baumgarten Vieira – Izyplay

Ev: Everton Vieira– Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

Ev: Tá bom, meu nome é Everton Baumgarten Vieira e minha função hoje na empresa, eu sou o diretor de criação.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

Ev: Puxa é um a pergunta bem abrangente.

T: Uh-hum. Você pode listar os projetos e falar deles separadamente.

Ev: Tá, alguns a gente não pode comentar, por questões de contrato, né mais, basicamente são... A Izyplay® ela se divide em duas fases, o Rafael deve ter te comentado algo do tipo. A gente começou a empresa focada no mercado de advergames, então nesse mercado, a gente recebe um briefing, né, seja o comercial que instigou a utilizar o cliente este tipo de game, ou o cliente nos buscou conhecendo as vantagens desse tipo de produto, a gente recebe o briefing, monta uma ideia, uma proposta de jogo, de como a marca vai estar ali dentro, de como ela vai funcionar, a gente tenta fazer o diferencial que o jogo, ele, nasce sozinho e a marca se integra a esse conceito, pra não parecer um game pronto com a marca solta em cima, né, então ele já nasce pensando em como a marca vai entrar ali, ah.. esse é o processo, simplificando bastante, né. A gente produz game e entrega pro cliente pro cliente veicular. E a fase dois, é o mercado de entretenimento, que a gente começou no fim do ano passado e vai focar muito nesse ano agora, porque na verdade essa foi a base da empresa, ela nasceu para trabalhar nesse mercado, e aí eu.. e aí depende muito, como temos parcerias com outras empresas que a gente monta o game junto, né, ou até um projeto próprio que a gente botou como primeiro passo foi levantar capital para isso, pro investimento, né. E desenvolve, faz um cronograma, desenvolve.. tem uma previsão do tempo de produção, começa a desenvolver pra lançar isso pra IOS® pra Android® e Facebook®.

T: Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização destes trabalhos?

Ev: Er.. é muito comum nessa área o pessoal citar a parte técnica, não é, de como fazer o projeto tecnicamente, mas é só começar a trabalhar na área que tu vê que essa parte técnica é o menor dos problemas, então a primeira parte é conseguir pessoas pra isso, pessoas adequadas pra esse tipo de trabalho, que gostam muito... porque é muito fácil tu ouvir, “Ah! Eu gosto muito de jogos.”, mas jogar e fazer jogos são coisas bem diferentes, é, obviamente quem vai fazer games tem que gostar de jogar, né, é um requisito mínimo, mas é muito fácil a pessoa entrar aqui na empresa e perceber que não era aquilo que ela queria, assim, né. Parece tudo, na verdade, tem muita vantagem no sentido né, de, do ambiente descontraído, de a gente estar sempre fazendo coisas diferentes, que na informática é bem incomum, né, com todo respeito às outras profissões, é uma coisa muito repetitiva, né, seja banco de dados, sites, né, games tem essa vantagem mas, isso pode até assustar, a quem gosta, quem não tem essa visão dessa diversidade que é trabalhar com jogos, então, voltando à pergunta que eu não... acho que...

T: Que tipos de desafios...

Ev: ...Os desafios, tá. Primeiro é encontrar pessoas com esse perfil, o primeiro desafio, e em segundo, no mercado de jogos, se sustentar com isso, fazer um modelo econômico viável, né que a gente consiga fazer o que gosta, consiga montar os projetos que sempre sonha em montar e consiga se sustentar com isso, né. Nós somos hoje numa média de 17 pessoas, então não é tão simples sustentar uma empresa com esse porte já, nessa área de jogos, então, o desafio principal é fazer o que gosta e ganhar dinheiro com isto, esse é o principal desafio.

T: Como vocês lidam com a questão do tempo?

Ev: Em relação a quê?

T: À concepção dos projetos.

Ev: O tempo de produção de cada projeto. Então são problemas diferentes nos dois nichos, até porque o mercado de advergames é bem complicado isso porque o cliente não está na... acostumado a esperar um tempo de produção de um jogo, porque ele trata isso, na melhor das hipóteses como uma peça publicitária aí ele compara com uma peça de vídeo, com uma peça de banner, que são tempos pequenos né, de um mês, dois meses no máximo, para ser desenvolvido, então o primeiro desafio é convencer o cliente que o game é uma coisa bem mais complexa, tem um tempo de vida muito maior que qualquer peça publicitária, no

mercado, o adverggame, né, e que isso demora tempo pra ser feito, então, a gente consegue convencer hoje o cliente a esperar uma média de 3 meses pra produzir um jogo, né, de médio porte pra ser lançado no mercado e comparar, claramente que esse jogo vai ser... vai estar vivo durante um ano no mínimo, né, com gente jogando, acessando e tal e que o game é muito mais que uma peça, pros caras, seja vídeo, ou banner, ou qualquer outro tipo de mídia. No mercado de jogos de entretenimento, o tempo é bem maior, varia entre oito e um ano, oito meses a um ano de produção, um jogo de médio porte, por exemplo, e o principal desafio aí é conseguir enxergar o projeto sempre como se fosse a primeira vez, a gente fica muito em cima do projeto, fica pensando muito em cima dele, os programadores ficam mexendo durante muito tempo nos mesmos pontos né, e a gente fica, acaba se contaminando com o jogo, no final do processo você pode perder a capacidade de avaliar o seu game se está sendo bem feito ou não. Então já tem de propósito uma equipe separada o pessoal que damos o nome da equipe de testes, né, que eles não se envolvem com a produção e no final eles jogam o jogo fechado, completo, realmente como se fosse a primeira vez, então a gente tem contar com essas pessoas pra poder avaliar o produto de uma forma mais adequada, se não a equipe que trabalhou nele esses últimos 8 meses tá bem contaminada e não consegue olhar aquilo com outros olhos, não é. E manter esse pessoal durante um ano, né, é muito comum, uma equipe de 8 pessoas, em um ano uma delas sair daqui, ou trocar ou fazer algum tipo de transição. Então são problemas diferentes dos dois mercados, né, basicamente um fica focado em como produzir um produto durante um ano, fica muito fácil de se contaminar e perder o regime principal que foi determinado lá no início, e no mercado de adverggames é convencer o cliente a esperar 3 meses, parece pouco, mas eles acham que é muito.

T: Ok. Qual é o maior risco a que a produção está sujeita?

Ev: Bom, o primeiro risco é um erro de dimensionamento, tanto no mercado de adverggames quanto no mercado de entretenimento, a gente dimensionar o produto achando que ele vai ser feito em 2, 3 meses e ele levar quatro, cinco meses pra ser elaborado, aí a gente tem todo o transtorno de explicar pro cliente que o projeto atrasou, pelo tamanho que ele ganhou, e conseqüentemente a gente gastou mais pra fazer e vai ter um lucro menor, ou às vezes até, mesmo que seja definido do início, até um lucro zero. A gente chegou a fazer projetos grandes de propósito pra virar portfólio da empresa na verdade, então desde o início a gente sabia, tomou a decisão que não, a gente não vai lucrar com essa aqui a gente vai, realmente botar, só cobrar realmente o valor do preço de custo do produto, pra ganhar

porifólio, esse seria um dos principais problemas, nesse caso do adverggame, né. Bom, seria isto, né.

T: Como essa condição afeta a criatividade?

Ev: Qual condição?

T: Ah... Esse problema. Esse risco, o risco da produção.

Ev: O Risco? Tá. O risco na verdade também, existe um risco no mercado de entretenimento que é montar o projeto todo e não ter o sucesso que a gente esperava, né. Então a vantagem do adverggame é que no final eu entrego pro cliente, se ele diz que está ok, então na teoria eu cumpri meu papel, se depois o jogo não vai ter o acesso que ele esperava, é uma questão, né, de como ele veiculou, tanto que a veiculação do produto não é feita pela gente no mercado de adverggames, o cliente que divulga, né, esse game, então ele pode divulgar mal, pode divulgar... não ter noção que teria que divulgar, parece meio bizarro, mas acontece, como acontecesse de ele mandar fazer um comercial e esquecesse de colocar na televisão, de veicular em algum veículo, acontece isso, né, então o risco nesse mercado de adverggames é esse, né, do jogo não ter sucesso, e o cliente não quiser renovar. E no mercado de entretenimento, a gente achar que o jogo está divertido, fazer todo o processo pra isso, fazer toda a produção, a pré-produção né, testes, pós-produção e o jogo não vingar, seja pelo motivo que for, não foi bem divulgado, não atingiu o nicho que a gente esperava, e o risco principal é esse, né, de investir todo esse tempo, né, e verba pro projeto e ele não dar certo no final. Quanto maior o projeto for, maior o risco.

T: E essa condição, como ela..? Esse risco, como ele afeta a criatividade da equipe?

Ev: A etapa criativa, ela é muito concentrada no início do projeto, né, então a gente basicamente monta o projeto, seja de um adverggame ou um jogo de entretenimento, monta ele todo no início, no papel, ou quase todo na verdade, né, grande parte da essência do game já está pensada no início, como é uma mídia interativa é impossível definir tudo no início, então a gente depende muito do protótipo sendo feito, né, imaginei que um game de corrida aonde os carrinhos atiram tartarugas nos outros seria divertido. Eu tenho que jogar isso pra ver se realmente é, se eu tinha razão na hora de fazer o projeto. Então é fundamental ter uma etapa de projeto que a gente chama Projeto de Jogo ou GDD - Game Design Document, o documento que eu tenho de escrever tudo que é possível daquele jogo ali, ali no mínimo uns 60% da etapa criativa tá ali, aí depois a gente confirma esse projeto com protótipos, né faz um

protótipo de um game bem simples, né sem arte nenhuma, só pra ter uma ideia, se aquela ideia, se aquela diversão realmente tá garantida ali, e aí depois vai entrar com a etapa de execução, então a gente vai executando as coisas que já foram pensadas, não tem... tem criatividade, que às vezes o artista dá uma ideia que a gente não pensou no início, né, o programador também, na hora de tá programando se der por conta: “Ah se tiver essa feature aqui seria divertido”, eles têm essa liberdade criativa durante o processo, mas realmente é bem menor que a etapa de projetos. É... o risco, né, que é a pergunta anterior, compromete se o tempo for muito apertado, o que no mercado de advergames é muito comum, então eu não tenho muito tempo pra errar, né, então isso faz que eu não tenha muito tempo pra pensar, pra agregar valor naquela ideia que foi feita no início, e normalmente sai o que foi pensado no projeto, não tem essa etapa de criação com tempo viável, que o pessoal dá dica no meio do caminho, né, o que já acontece, já não acontece tanto no mercado de entretenimento, porque o projeto é maior, eles conseguem participar, a gente tem reuniões mensais de brainstorm, onde cada um dá a sua ideia, eu “Ah! Se time tivesse essa arma aqui ficaria legal no game, até fiz um protótipo para vocês verem.” Então tem essa etapa de processos mas, basicamente, o risco, a pressão de prazo, acaba com esse tipo de interação e acaba sendo um risco para a criatividade. Porque mesmo sendo pensado muito, no início esse feedback da equipe que está fazendo esse jogo é muito importante, é impossível o jogo sair só da minha cabeça como diretor de criação. Eu sempre conto com reuniões onde o pessoal dá as suas sugestões e tal e o jogo vai amadurecendo enquanto vai sendo feito, é impossível pensar tudo no papel, mesmo que a gente faça o possível pro máximo estar ali dentro.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

E: O meu trabalho? É importante? Sim, tanto quanto empreendedor de estar eu junto com o Rafael e com o Alessandro de estar colocando uma empresa de games aqui no sul do Brasil, que não é bem comum. No Brasil hoje a gente tem várias empresas no Brasil de jogos, na última pesquisa deu um entorno de 250 empresas, mas poucas tem, já são estáveis tem um grupo de... tem uma equipe maior que 10 pessoas, então o número já reduz bastante, reduz bastante, baixa para umas 50 ou até menos que isso, então nesse sentido o trabalho é importante como empreendedor e podendo oferecer pro pessoal que quer seguir essa área uma oportunidade de trabalho nesse mercado que é pra quem gosta bem satisfatório, assim. E a função direção de arte é importante porque fica muito a cargo da minha função pensar na ideia inicial, como eu falei, procuro sempre fazer um projeto colaborativo com todo mundo dando as opiniões, mas eu tenho que ir dizendo que até é uma ideia boa, mas não se encaixa

nesse projeto, ou até que é uma ideia boa, mas se colocar tudo que é ideia boa ao mesmo tempo vai virar um canivete suíço, né, sempre vai ter uma desculpa pra colocar uma tesourinha ali, um corta-unhas, mas se eu colocar tudo for útil, que parece ser conveniente vai virar um jogo gigante e meio Frankenstein, assim, tem que ter um pouco da noção do que o jogador final vai ver, né no fim do projeto e colocar o que é adequado, o que é divertido, mas nada além disso, né.

T: Como você reage quando comete algum erro?

Ev: Procuo aprender e registrar o quê que aconteceu e como aconteceu pra não execut... pra não errar de novo, porque é bem comum, é impossível não cometer erros nessa área que a gente tá envolvido até porque o povo... apesar da nossa ministra da cultura achar que não é cultura, a gente trata sabendo que é, no mercado físico não tem um escopo definido “Ah! O game é assim e acabou, ele fechou aqui”, ele nunca fecha, como uma quadro nunca fecha, eu sempre posso pintar mais uma nuvem, pintar mais um detalhe na montanha, o artista é que define quando ele fechou, então é muito fácil errar, era para temos parado antes, ou paramos antes, desnecessário, era pra gente ter dado um refinamento maior no game, então é muito fácil de errar e o erro não está claro assim. Todo erro que acontece, seja em gestão de pessoas, seja um erro técnico ou seja um erro de escopo, né, da ideia do game, a gente tenta deixar ele evidente, né, e deixar isso, compartilhar com a equipe, né, a gente tem uma reunião que agente chama de lições aprendidas todo final de projeto que a gente debate o quê que aconteceu de bom e o quê que aconteceu de ruim, pra que isso fique disseminado na equipe pra que o erro de uns repasse para outros e outras pessoas tenham a chance de nem errar pra aprender, é isso né.

T: Como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

Ev: Ah.. Infelizmente ou felizmente eu não tenho supervisores, eu sou um dos supervisores..

T: É, no caso seriam os sócios.

Ev: Ah, como a gente tá em áreas bem diferentes assim a gente não tem essa... é até meio difícil um revisar o trabalho do outro assim, então o Rafael estava muito focado na área de... área comercial, área de negócios, né, e que dos três ele é o que menos... o menos gamer dos três, talvez, ele jogava, mas não tem esse hábito há bastante tempo, já, mas ele tem essa parada de negócios muito forte, a gente trabalhava junto, né antes da Izyplay®, então isso foi

muito importante pra montar essa sinergia entre os três, o Alessandro, ele é muito técnico ele fica basicamente focado na parte técnica da empresa, dá sugestões, né, da parte criativa e eu também vim da parte técnica, mas há bastante tempo já estou focado na parte criativa então até, entre eu e o Alessandro a gente até troca um pouco de ideia, mas não chega a ser uma revisão do trabalho do outro, então não teria como te dizer assim, hoje na Izyplay o que quê aconteceria se eu errasse, né e alguém... até seria, como eu falei, infelizmente, porque isso é bom, né, ter alguém que revisa os trabalhos, um serviço seu, isso é bom, eu faço isso com o pessoal, como eu falei que a gente tem um tipo de gestão de pessoas bem, democrática no sentido mais literal da palavra, porque a gente brinca que democracia é quando todo mundo opina e um decide, né, se todo mundo opinar a gente não chega em lugar nenhum, a gente tem que tentar organizar as ideias e escolher a mais adequada, então a própria equipe acaba sendo um feedback do que eu faço, né, e sempre quando tem uma crítica aqui falando, “Ah! Essa parte aqui eu acho que eu não gostei”, temos.. como a gente trabalha com o pessoal mais novo então a gente sempre tem umas furs assim, né, de agente propõe em fazer assim, ó, “isso aqui eu não gosto”, têm alguns tipos de feedback assim, a gente tenta entender porque o colaborador acho que aquilo não é bom, então nesse sentido a gente tenta fazer o máximo possível pra ter um feedback, mas não tem nada formalizado assim, né de ter alguém pra avaliar o trabalho.

T: Como você constituiu seu grupo de trabalho?

Ev: O processo de seleção, tu diz, ou de formação do grupo?

T: Os dois, no caso a pergunta complementar a essa é: “Qual é o principal parâmetro na hora de se construir uma equipe”?

Ev: Tá. É, bom, a gente não tem, na verdade, um critério muito rigoroso porque a gente não tem uma oferta muito grande de profissional em Pelotas, né, e na verdade em... até onde a gente sabe, porque a gente viaja bastante, nem no Brasil inteiro. É uma indústria muito nova, tem poucos cursos bons nessa área, mesmo sendo uma área que vem da área da informática, mas se tem muita coisa pra aprender depois disto, então a gente não tem como se dar ao luxo de se fazer um processo de seleção muito rigoroso. Então a gente avalia principalmente a paixão por jogos, isso parece meio clichê e meio óbvio, mas todos que não jogavam muito quando entraram pra cá, saíram. Então é “Eu gosto de jogos”, “então o que tu jogou?” “ah, o último jogo que eu joguei foi Resident Evil®1”, “Então tu não gosta de jogos”, o cara veio de outra geração aí, pelo caminho, porque quem gosta mesmo e não tem um

console, são aparelhos caros, pra quem não quer viver de pirataria, que é quase uma exigência aqui, pra quem entra aqui, né, tem o Steam®, tem outras formas de achar bons jogos baratos, então, né, a pirataria não é mais desculpa, no tempo do PS2 [Play Station 2®], ou tu comprava pirata ou não comprava, não tinha opção, mas hoje não, tem bastante oferta de jogos legalizados e de plataformas de jogo, então se tu gosta de jogar, tu vai encontrar uma plataforma boa pra isso. Então isso é uma exigência base, assim se eu não, se eu identifico que a pessoa não sonha com isso, não sonhava com a produção de jogos, ela não vai dar certo aqui dentro. Tem a parte técnica também, tanto a parte artística quanto a parte de programação, né, tem obviamente tem, mas esse é o de menos, né, a gente já chamou pessoas que tecnicamente não eram, não atingiam, o nível mínimo que a gente queria exigir mas ela gostava muito daquilo que ela estava fazendo, ela estudou pra isso, né, faz a muito tempo, tem... exemplos aqui de pessoas que mandaram currículo pela 10ª vez a décima vaga aberta ela mandou de novo e sempre mandava trazendo portfólio e talz, e ganhou a oportunidade e conseguiu entrar e se capacitar num período bem curto de tempo, então hoje basicamente a gente olha muito pra essa questão de ter sonhado com isso, “olha eu sempre sonhei em fazer jogos” tu vai e simplesmente tu ajuda a resolver o negócio então há uma troca aí de favores.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

Ev: Pensando como empreendedor acho que sim, né, é muito gratificante ver... Claro a gente está no início ainda, a gente fala como se fosse uma empresa grande, já, mas, de sede a gente tem um ano e meio mais ou menos, a gente vai agora completar dois anos, um pouquinho mais de um ano e meio, em maio agora, completa dois anos aqui. Mas a gente já tem um ano e meio, no que a gente chama de ano zero, que foi um ano só com home-office, só os três trabalhando, então é muito bom quando eu entro aqui e vejo que tem ali uma equipe de 15 pessoas já com emprego até então estável, a gente nunca sabe, é um mercado que não garante nada, mas... Com o seu emprego, com o seu salário, a gente percebe, fazendo essa seleção aí que eu te comentei aí, a gente percebe que cada um que está ali tá contente com o que está fazendo não vem aquele cara de manhã cedo que entra com cara de desanimado e tal, não, todos os que vêm pra cá gostam muito do que estão fazendo, então, é muito gratificante a gente ver que o sonho que eu, o Alessandro e o Rafael tínhamos e temos ainda, porque a gente não chegou onde queria ainda, né, é compartilhado pelo pessoal que está ali, então, isso é muito gratificante e acho que a iniciativa como empreendedor, acho que é gratificada, é reconhecida quando vejo o pessoal ali fazendo o que gosta e consequentemente eu vou junto, né.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

Ev: Liberdades limitantes?

T: É o limitante é meio que uma palavra que eu inventei, mas... (risos), junto com a liberdade...

Ev: Qual o limite da liberdade, talvez.

T: É.

Ev: Como eu falei, agente tenta montar sempre uma versão colaborativa assim, né, enfim há todo um sistema de controle de horas, pra não exigir mais da pessoa do que a gente considera que seja saudável, por exemplo, né, a gente tem... como o paradigma é game, né, aqui dentro, a gente montou um sistema de luzes então, as pessoas estão... tem gente que está na luz verde que é um horário mais tranquilo de trabalho, aí se o projeto aperta um pouco a gente muda pra outra luz, né, que é basicamente um registro no banco de horas, né, só pra pessoa saber como é que está acontecendo, o quê é que está fazendo, então a gente procura sempre fazer uma gestão bem transparente, assim, e bem livre no sentido de poder dar opinião, então como eu falei, né, dede o colaborador que acabou de entrar e falou que não gostou do quê eu que trabalho na área há 15 anos estou fazendo, a gente não fica “quê é que tu acha que tá fazendo? Quem é tu pra dizer que tu não gostou da coisa?” então a gente procura, como eu tava dizendo: “Tu não gostou por que?” porque normalmente tem uma fundamentação ali, ou no mínimo um mal entendimento do quê que era pra ser feito. Então eu acho que, pode até ser, parecer um pouco presunçoso dizer que não tem... que a liberdade é total aqui dentro, mas... A gente procura sempre exigir um horário, né, de trabalho fixo, não porque o horário livre não funcione, mas o perfil do brasileiro é um pouco diferente do perfil do europeu que a gente ouve falar, né em Google® por exemplo, na Microsoft® que é um sistema de horários flexível: Tu vai a hora que quer, trabalha aonde quer, só que lá eles têm uma produção, um nível de produção muito alto, então quando ele senta na mesa, ele está trabalhando, não está mexendo em Facebook®, em Youtube® e coisas do tipo. O brasileiro tem essa cultura do... que é muito vinculada à geração y, que é de fazer muitas coisas ao mesmo tempo e no fim não fazer nada direito, né? Então a gente procura exigir que chegue no horário. Pra também permitir que ele saia no horário. Né, é nessa daí, o rigor de... no horário é muito pra organizar o tempo da pessoa: Tu chega aqui às 8 e sai às seis. Eu quero que tu saia às 6, mesmo que tu queira ficar, eu me organizei para que tu saia às seis e tu vai sair às seis,

vai fazer o que tu gosta, “Mas eu gosto de estar aqui”, “mas tu tem coisa pra fazer fora daqui. Porque a gente sabe que com o tempo, o pessoal, como eles são novos, então a gente pensa um pouco na frente, essa gente está amadurecendo e a gente não pode criar um nível de envolvimento com a empresa que não é sadio, assim, né, a gente tenta botar alguma coisa aqui dentro lá de fora, por exemplo, a gente tem horários do dia... tem três intervalos, né, dois pequenos, e um de meia hora. Nos pequenos a pessoa é obrigada a parar e a mexer na internet. Então tem às dez, (tem até ali o sinal que toca a musiquinha do Mário), então toca a musiquinha tu tem que parar o que você estava fazendo e vai mexer na internet. Vai ver teu Facebook® vai ver um vídeo no Youtube®, num portal de notícias e tal, pra que quando não esteja nesses horários, tu fique focado num trabalho só, né, porque é muito comum a pessoa vir... é a geração, a gente tem que saber trabalhar com isso né, tá acostumada a mexer em casa em sete janelas ao mesmo tempo, tá ouvindo uma música no fone, tá vendo um vídeo sem som, tá lendo uma notícia... então, é, a pessoa já vem assim pra cá, então nesse nível de produtividade isso é muito ruim, que a pessoa fica... não tem uma produção muito boa durante o dia, e aí, né, exige que trabalhe mais tarde pra compensar o atraso, então a gente tentou botar uma ordem nesse sentido assim. Aí isso, eu acho que talvez parece alguma coisa mais rigorosa, mas como eu falei, no fim é tudo pra que a pessoa tenha um período de trabalho sadio aqui dentro, por isso né, tem horário pra se divertir a gente tem dias pra conversar, pra sair e tal, até dentro do horário de expediente normal, mesmo que pareça brincadeira sempre, fazer jogo, né, a gente tenta levar a sério isso, tenta que eles percebam que isso tem que ser levado à sério, né, e trabalha realmente nos horários adequados pra se divertir quando for a hora, a liberdade eu acho que nesse sentido seria o... a gente só vai tentar organizar aqui, mas fora isso todo mundo tem a liberdade de dar a sua opinião, a pessoa da arte dá opinião no áudio e vice-versa, a gente procura fazer, dentro da medida do organizado, né, isso mais frequente possível.

T: Que tipo de suporte organizacional, no caso, suporte empresarial você consegue dar aos seus empregados, você tem acesso pra conseguir distribuir.

Ev: Não sei se eu entendi bem a pergunta, mas, é... no sentido de benefício?

T: É, no sentido de benefícios, infraestrutura, sistemas e coisas... assim, tipo, que tipo de suporte você consegue dar?

Ev: Tá, vamos separar um pouco por tipos, primeiro, como eu comentei no início, a questão da capacitação das pessoas que entram aqui, né, não... como a gente não pode exigir

um nível de capacitação muito alto, porque não existe, na verdade a gente exige essa vontade, né, de trabalhar na área, e tem uma capacitação forte no início quando ela entra aqui dentro, né, então tem todo um programa de trainee que a gente trabalha, né a gente tem uma etapa assim, bem clara na hora que a pessoa entra, então ela entra com uma experiência, já em treinamento, isso pode durar até três meses, depois ela faz um período de 6 meses de treinamento, né, que também tem uma carga forte, né, de amparo, orientação ali da pessoa que estiver ali encarregada, nesse período ela trabalha em projetos reais, não são projetos à parte, como geralmente acontece, então são projetos com prazo definido já, com clientes verdadeiros, mas têm um prazo de entrega maior, então “o fulano de tal que entrou agora no estágio, vai entrar no projeto”, então a gente tem que dar um prazo maior pra ele porque ele realmente não vai produzir como alguém que tenha isso já... ela trabalha com isso a mais tempo né. Então a gente faz essa capacitação, com trabalhos reais, mas a gente dá esse tempo pra pessoa aprender e não ficar maluca também, bem isso. E esse... é bastante orientado isso, conversa bastante no dia a dia com a pessoa, tem bastante interações pra analisar qual o problema que a pessoa tá tendo, que se é um problema técnico ou conceitual e faz reuniões quinzenais no início, depois mensais e semestrais, isso pra todos, né, tu já pode ser um programador sênior daqui que tu ainda faz reuniões semestrais aqui pra analisar o desempenho, como é que está indo né, a produção e tudo. Esse é o amparo que a gente dá, ou o suporte que a gente dá no sentido de capacitação, agente na... a empresa nasceu, antes dela nascer, a gente já tinha um blog que a gente bota cursos, entrevistas, material, que é o “abrindo o jogo”, então normalmente é muito comum a pessoa entrar aqui e já conhecer, já ter visto, já ter feito cursos lá e tal. Lá tem cursos de programação, um pouco de artes também, está fora do ar agora porque a gente está trocando de servidor, faz pouco tempo que saiu, né, mas vale citar. A gente tentou podcast também, em que a gente conversa muito sobre mercado e aí cada episódio é um assunto diferente, pra gente que quer entrar e não necessariamente quer entrar aqui quer montar sua empresa também, a gente fomenta bastante isso, é bem bacana ter empresas parceiras pra poder fazer negócios juntos. E a parte de infra-estrutura é, desde o início, a gente tentou encontrar um lugar bacana pra trabalhar aqui, que não é muito comum aqui né, em Pelotas, o prédio hoje aqui é um prédio compartilhado com a outra empresa a gente tem um investidor em comum, né, então lá embaixo tem uma empresa de contabilidade e a... toda a parte de cima aqui, é da Izyplay®. Então a gente procura, desde dar as máquinas adequadas pra trabalhar, garantindo uma produção boa ali e também um ambiente pra trabalhar, é muito comum principalmente o pessoal que é estagiário usar aqui o expediente pra fazer trabalhos de escola, imprimir trabalhos, então a gente sempre deixa isso

claro também, se quiser vir antes pra trabalhar ou até ficar mais tarde, é muito comum, principalmente em época de fim de ano o pessoal acaba deixando pra fazer... é sempre o estudante, né, deixando pra fazer de ultima hora o trabalho... a gente não se importa que use aqui pra imprimir trabalho, pra fazer, né, até que é meio natural, alguns deles tem trabalhos voltados pra área de games e isso também ajuda na nossa questão aí... não serve de orientador, mas dá um apoio pro pessoal que está trabalhando. O que é o caso também, teu.

T: Você acha que a empresa como está constituída incentiva o surgimento de novas propostas?

Ev: De empresa? De outras empresas?

T: ah.. que a empresa, a Izyplay. Da maneira que ela está constituída, incentiva o surgimento de novas propostas, novas...

Ev: Mas o que tu chama de proposta?

T: É.. no.. produtos mais criativos, mais inovadores, mais...

Ev: Ah! Sim, entendo, sim, porque como eu falei, desde a proposta já bem definida pro cliente X que pediu um game sobre pasta de dente, por exemplo, ou o.. uma ideia interna nossa, um projeto próprio, né, ele sempre fala, trabalha isso de forma comunitária, assim, então desde... Claro que eu não vou colocar todo mundo aqui nessa sala se não fica uma bagunça, mas a gente identifica quais os perfis de pessoas tem essa capacidade de criação, gostam de dar opinião, estudam pra isso, tal, se interessam, se comprometem com a ideia, então isso é natural que saiam ideias da própria equipe e tal de como criar uma.. desde uma feature pro game ou a um jogo novo a gente não tem isso bem forte na área de entretenimento, porque a gente ainda não tá, tá engatinhando muito com os nossos jogos, então a gente não tem nenhum game próprio no mercado então, mas é muito difícil a ideia de encontrar ali, um colaborador já pra isso. Mas a forma que a gente trabalha, cada um dá a sua opinião, alguns ficam chateados que a sua opinião não foi aceita mas todos dão, né, todos participam do processo criativo na verdade, então acho que isso já um fomento pra que novas propostas surjam. Não surgiram hoje porque a gente tá muito iniciando no mercado, então nem o nosso game, que já foi pensado há muito tempo atrás está no ar ainda, então a gente não tem um case pra exemplificar, mas acho que o processo criativo ele já é colaborativo desde o início, então acho que isso já vai fomentar que propostas, ideias e serviços, tanto de serviços, quanto

de produtos nossos daqui né, venham não só de mim, a inspiração, venha também do artista ali, do programador.

T: É isso.

Ev: Isso? Nem doeu. (risos)

T: Muito obrigada.

Anexo 03-B: Transcrição da entrevista: Gustavo Ramos Zimmer – Izyplay

G: Gustavo Zimmer – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

G: Eu sou o Gustavo Zimmer e eu sou ilustrador na Izyplay.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

G: No momento eu desenvolvo concepts pros jogos e trabalhos de animação e criação de personagens, criação de cenários e também alguma coisa da direção de arte dos jogos.

T: Que tipos de desafios vocês enfrentam na realização deste trabalho?

G: Eu acho que... acho que envolve lidar com as minhas limitações técnicas, as minhas limitações conceituais, enfim e a partir de... Disso, desenvolver o melhor resultado pro escopo do projeto, né. E também agora a equipe está cada vez crescendo então, alinhar também essas características de cada um, cada um tem um traço ali no setor de arte, então isso é uma dificuldade que a gente está desenvolvendo também, a gente lida aqui, pra, então fazer o melhor trabalho possível.

T: Você diria que há uma falta de autoconfiança na equipe?

G: Falta de autoconfiança, eu acredito que não, acho que todo mundo vêm muito motivado pra.. por justamente ser uma empresa de games em Pelotas, então todo mundo joga muito jogo, assim, todo mundo é muito interessado, todo mundo vem com muita vontade assim, acho que talvez uma... confiança seria, talvez por ser uma equipe jovem assim, tem... Eu estou, não estou há um ano na empresa e dentro do setor de arte sou o que estou a mais tempo. Então tem muita gente que está pegando os primeiros jogos, assim, então tem questões técnicas que tem mais insegurança, enfim, mas aí... Bom, a medida que o pessoal começa a partir pro segundo jogo, terceiro jogo, começa a ganhar confiança e são superadas essas dificuldades.

T: Como você lida com a questão do tempo?

G: O tempo sempre é um problema, o prazo sempre é difícil porque, enfim, a gente quer pesquisar, tentar e à vezes tu tem um período, uma janela de tempo aí de duas horas pra fazer um personagem que vai ser utilizado até o ano que vem, num jogo que vai ser lançado ano que vem, e às vezes isso é, enfim, às vezes assusta, às vezes... mas é uma questão que tem que... Faz parte, tem que se adequar a esse tipo de realidade.

T: Qual é o maior risco que a sua produção está sujeita?

G: O maior risco, ficar muito ruim, (risos), e o jogo não fazer sucesso, eu imagino que seja isso, assim, e tu ter dificuldade técnica e não entregar a tarefa isso seria um.. não sei... risco.

T: Como esse risco afeta a sua criatividade?

G: Ah... eu acho que talvez o... esse risco influencia no psicológico, assim, justamente até junta essa questão do prazo aí, e enfim, tu pode travar e não desenvolver uma tarefa, vamos dizer que isso seja um risco.

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

G: Sim, acredito. Aqui na Izyplay® é muito claro, assim, como o setor da arte e o setor da programação são pares, assim. Então tem uma importância muito grande, assim, como nos dizem, os dois trabalhos, as duas equipes formam uma grande equipe, mas sendo de uma, contribui muito esse trabalho aqui da arte enfim, do jogo.

T: Como você reage quando comete algum erro?

G: Hm... Bom, eu fico frustrado, eu acredito que deve gerar algum tipo de frustração também pra quem está avaliando meu trabalho, ah... mas, enfim faz parte e é um aprendizado ali pra tentar melhorar e, enfim...

T: Como os seus supervisores reagem quando você comete algum erro?

G: Er... (risos), isso... tem... a gente tenta analisar ali o quê que foi a... onde é que foi que... qual foi a questão que... que gerou esse erro, e geralmente a gente tem que fazer um ajuste de cronograma e reavaliar se é o momento certo pra fazer essa tarefa, né ou é mais adiante, enfim...

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

G: Sim. Sim. Ate por ser, justamente uma empresa que tá crescendo e é muito recente então tem muitas coisas pra serem feitas assim, tem processos que estão sendo criados e a cada dia a gente vai amadurecendo isso inclui também a iniciativa própria assim, que não cai a responsabilidade só pro... pra diretoria tomar todos os processos, enfim, às vezes tem muita coisa que eu e todos os guris ali que trabalham no setor de arte a gente tem que... Trás assim, justamente porque a diretoria toda vem da programação, então tem coisas específicas da arte que a gente tem que propor e de modo geral isso está sendo muito bem aceito, assim, tanto na diretoria quanto na empresa, como um todo.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

G: Liberdades e limitantes... Ah.. Acho que a liberdade... [longa pausa], as liberdades é um pouco, justamente isso, como os gestores são da área de programação assim, enquanto setor de arte eu tenho que trazer coisas, eu tenho que buscar especificidades da área, seja técnica ou conceitual ou do estilo, enfim, pra contribuir com o projeto, assim, então isso é uma coisa que eu tenho que buscar, essa é uma liberdade que é minha contribuição pro projeto, uma limitação, é... pode ser, talvez o prazo, enfim, questões de prazo, a gente tem que se adequar ao prazo. A gente tem uma ideia de fazer um projeto uma coisa elaborada, por exemplo, mas a gente não tem cronograma suficiente pra fazer esse trabalho, ou então alguma coisa, alguma questão técnica, alguma dúvida técnica de... como é que eu vou? Eu gostaria de chegar num resultado, mas eu não consigo, enfim, e aí, dentro desse prazo aí tem que colocar outra solução pra continuar o projeto.

T: Que tipo de suporte organizacional a empresa te dá acesso?

G: Ah... Até pelo fato da empresa ser... Ter uma equipe pequena, assim que não... Todo mundo trabalha junto, ali, tem muita coisa que a gente conversa ali e enfim, diretamente com os outros envolvidos ali, também o... O diretor que está sempre acompanhando, acompanhando o processo e também, dúvidas de... do que fazer, ele está sempre à disposição ali, então este tipo de contar ele direto, assim, tem uns softwares também, de gestão ali que vai... vão acompanhando as tarefas que estão sendo feitas e, nesse sentido, assim. Seria mais ou menos isso que.... tu me..?

T: Você acha que a empresa incentiva o surgimento de novas ideias?

G: Ah... sim... Dentro do projeto ali... Er... é especifi... Eu não sei como é que seria avaliar no setor do outro, do pessoal da programação, mas como eu disse, justamente na arte a

gente, por ser uma formação ali de todos... a especificidade da área, então a gente tem que trazer aí, ideias novas e compor ali, porque é o que nos compete, né?

T: É isso. Obrigada.

Anexo 04-B: Transcrição da entrevista: Julio Cesar Centeno – Izyplay

Ju: Julio Cesar – Entrevistado

T: Tainá Ribeiro – Entrevistadora

T: Primeiramente eu quero que você fale seu nome e a função que você desempenha.

Ju: Ah. Júlio e programador.

T: Que tipo de trabalho você está desenvolvendo e como?

Ju: Ah! (risos)... Ah... é que agora, agora especificamente eu estou esperando a tarefa.  
(risos)

T: Tá, mas, normalmente.

Ju: Mas normalmente é... Desenvolvimento mesmo, direto, programação ali, às vezes integração de arte também. Alguma coisa assim.

T: Pra que tipo de mídia.

Ju: É, jogos.

T: (risos) Ok. Que tipos de desafios você enfrenta na realização deste trabalho?

Ju: Ah! Eu não tenho muitos, assim, que tenha alguma coisa, alguma técnica que eu não conheço, mas é dar uma pesquisadinha aí e já resolve.

T: Como você lida com a questão do tempo?

Ju: Ah! Normalmente as tarefas vem com um tempo estimado e eu tento fazer dentro daquele tempo.

T: Qual é o maior risco que a sua produção está sujeita?

Ju Bom, atrasar tudo. (risos).

T: E como que esse risco, esse atraso afeta a sua criatividade?

Ju Ah, não... não diria que afeta.

T: Esse afetar pode ser num sentido bom também.

Ju É.. quando está atrasado tem que correr, (risos).

T: Você acredita que o seu trabalho é importante?

Ju Hã... sim.

T: Como um profissional interno, ou como um trabalho no todo?

Ju É como um todo.

T: Como você reage quando comete algum erro?

Ju Hm.. é. Fico de cara e daí corrijo, (risos).

T: O que seria “ficar de cara”?

Ju É... (risos) Ah, fico, digamos, triste comigo mesmo, decepcionado, (risos).

T: E como os seus supervisores reagem, quando você comete algum erro?

Ju Só apontam e pedem pra corrigir.

T: Você acredita que a sua iniciativa pessoal é valorizada?

Ju Sim.

T: Quais são as liberdades e limitantes do seu sistema de trabalho?

Ju Essa é difícil... (risos), [longa pausa]

T: Entenda como limitante o contrário de liberdade. [longa pausa] Tu não sabe o que falar?

Ju Eu estou pensando ainda... (risos)...

T: Tenta lembrar de onde você veio pra onde você está. Que tipo de liberdade você tem aqui que você não tinha lá. Que tipo de limitante também. Por exemplo, um trabalho totalmente livre seria “Ah! Eu chego a hora que eu quiser, posso vir pelado pro trabalho...”

Ju (risos) É aqui tem uma liberdadezinha de horário curta. Dá pra chegar atrasado de boa, pode ficar um pouquinho mais tarde também depois que concluir alguma tarefa, na hora.

De limitante o que eu vejo é a questão de interação com o pessoal que tem horários restritos, é isso.

T: Como assim?

Ju Tipo durante, das nove às dez, não... tenta só focar, não fala com ninguém, tipo das 10 às 10 e 10 tem um horário livre conversar, pra interagir sobre as tarefas, e aí depois de novo. Mais uma hora sem... tentando não falar com ninguém.

T: Que tipo de suporte organizacional a empresa te dá acesso?

Ju o que seria esse suporte?

T: Hm... espaço físico, o próprio sistema de trabalho, tudo isso seria o suporte organizacional. Tempo pra você pesquisar as coisas, que tipo de suporte a empresa te dá acesso?

Ju Ah! Tem.. internet é liberada, não tem bloqueio nenhum, pode pesquisar tranquilo, os pc's [computadores] são bons, então, acho que é isso.

T: Você acha que a empresa incentiva o surgimento de novas ideias?

Ju Sim. Bastante.

T: É? Como?

Ju É, tipo, com os jogos mesmo, pode jogar durante o expediente e tudo pra ir testando novos jogos e ir pegando alguma ideia também...

T: É isso.

Ju (risos)

T: Olha, um tempo recorde, muito obrigada.

Ju De nada.

## ANEXO C – AUTORIZAÇÕES

Anexo 01-C: Autorização de uso do NPTE-IFSUL como estudo de caso

Autorização da Organização objeto do estudo de caso.

Eu, MARCELO BENDER MACHADO,

[gerente, proprietário (a), diretor(a) ou outro]

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_ autorizo a utilização do

nome e imagem da empresa/organização IFSUL RIO-GRANDENSE no

Trabalho de Conclusão de Curso na Universidade Federal de Pelotas com o tema: O

Gerenciamento Criativo, da aluna Tainá Ribeiro Nepomuceno, sob orientação da Professora

Gissele Azevedo Cardozo.

Pelotas, 29 de 01 de 2014.



\_\_\_\_\_  
[Nome e assinatura do responsável pela empresa]

Marcelo Bender Machado  
Reitor do Instituto Federal Sul-rio-grandense

Anexo 02-C: Autorização de uso da Izyplay Game Studio como estudo de caso

Autorização da Organização objeto do estudo de caso.

Eu, RAFAEL DE FIGUEIREDO RODRIGUES

[gerente, proprietário (a), diretor(a) ou outro]

RG nº 30.111.013, CPF nº 37.720.911-1 autorizo a utilização do

nome e imagem da empresa/organização IZYPLAY GAME STUDIO no

Trabalho de Conclusão de Curso na Universidade Federal de Pelotas com o tema: O

Gerenciamento Criativo, da aluna Tainá Ribeiro Nepomuceno, sob orientação da Professora

Gissele Azevedo Cardozo.

Pelotas, 2 de JANEIRO de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
[Nome e assinatura do responsável pela empresa]

Anexo 03-C: Autorização de Hector Medina Gomes - NPTE

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, HECTOR MEDINA GOMES,

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 23 de DEZEMBRO DE 2013

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

Anexo 04-C: Autorização de Mauro Hallal dos Anjos – NPTE

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, MAURO HALLAL DOS ANJOS,

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 23 de dezembro de 2013.

Mauro Hallal dos Anjos

(assinatura)

Anexo 05-C: Autorização de João Eliézer Ribeiro - NPTE

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, JOÃO ELIÉZER RIBEIRO SCHAUN,  
RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 20 de DEZEMBRO DE 2013.

João Eliézer Schaun

(assinatura)

Anexo 06-C: Autorização de Rodrigo Mascarenhas Costa - NPTE

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, Rodrigo Mascarenhas Costa,

RG nº 22.277.111, CPF nº 022.111.111-11,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 23 de Dezembro de 2013.

Rodrigo Mascarenhas Costa

(assinatura)

Anexo 07-C: Autorização de Adriana Silva da Silva - NPTE

Eu, Adriana Silva da Silva,

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 08 de Januário 2014.

[Assinatura]

(assinatura)



Anexo 09-C: Autorização de Efrain Becker Bartz – NPTE

Eu, Efrain Becker Bartz,  
RG nº ██████████, CPF nº ██████████,  
autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de  
Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de  
autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo  
Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos  
fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 08 de Janeiro de 2024.

Efrain Becker Bartz

(assinatura)



Anexo 11-C: Autorização de Everton Baumgarten Vieira – Izyplay

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, EVERTON BAUMGARTEN VIEIRA,  
RG nº ██████████, CPF nº ██████████,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 06 de JANEIRO.

EB

(assinatura)

Anexo 12-C: Autorização de Gustavo Ramos Zimmer – Izyplay

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, GUSTAVO RAMOS ZIMMER,

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 9 de JANEIRO 2014.

Gustavo R. Zimmer

(assinatura)

Anexo 13-C: Autorização de Julio Cesar Centeno - Izyplay

AUTORIZAÇÃO - ENTREVISTA

Eu, Julio Cesar Centeno,

RG nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_,

autorizo o uso da minha entrevista gravada para o TCC do curso de Cinema de Animação da Universidade Federal de Pelotas sobre o Gerenciamento Criativo, de autoria de Tainá Ribeiro Nepomuceno sob orientação da Profª Gissele Azevedo Cardozo, bem como sua transcrição por escrito e a reprodução da mesma pelos devidos fins, desde que vinculada ao artigo resultante do TCC.

Pelotas, 9 de Janeiro de 2014.

Julio Cesar Centeno

(assinatura)