

A colaboração e as boas práticas para gestão de ambientes criativos nos hubs da Indústria de Jogos Digitais

Pedro Santoro Zambon
LECOTEC
Unesp
 Bauru-SP, Brasil
 pedro.zambon@unesp.br

Ana Heloiza Vitta Pessotto
PPG Mídia e Tecnologia
Unesp
 Bauru-SP, Brasil
 ana.heloiza@unesp.br

Juliano Maurício de Carvalho
FAAC
Unesp
 Bauru-SP, Brasil
 juliano.mauricio@unesp.br

Abstract— A Indústria de Jogos Digitais tem na criatividade um dos seus insumos mais importantes. O presente artigo tem como objetivo apresentar as dinâmicas de colaboração nos Hubs da Indústria de Jogos digitais e descrever as características de ambientes que estimulam a criatividade. Este trabalho tem a intenção de instrumentalizar os gestores do setor de Jogos Digitais com informações que permitam a ampliação da criatividade e produtividade em seus projetos, sobretudo na implementação de hubs do setor. A pesquisa consistiu em uma análise qualitativa. Desenvolveu-se revisão de literatura sobre colaboração e ambientes criativos. Para a compreensão das características específicas das dinâmicas de colaboração na Indústria de Jogos digitais foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de hubs de oito países.

Palavras-Chave— criatividade, colaboração, hubs, indústria de jogos digitais.

I. INTRODUÇÃO

Intensiva em inovação, a Indústria de Jogos Digitais tem na criatividade um dos seus insumos mais importantes. Tal qual nas demais Indústrias Criativas, os processos criativos são essenciais e conhecê-los e aperfeiçoá-los pode aumentar a sua eficiência [1]. O processo criativo é o processo da mudança, da transformação, do desenvolvimento da “organização da vida subjetiva” [1], trazendo consigo o culto às rupturas e à inovação, é o responsável por transformar uma ideia criativa em um produto criativo.

O presente artigo tem como objetivo apresentar as dinâmicas de colaboração nos Hubs da Indústria de Jogos digitais e descrever as características de ambientes que estimulam a criatividade. “A literatura ressalta a importância da criatividade, vista como um processo gerenciável capaz de incrementar o ato de inovar, na consolidação da inovação organizacional, e enfatiza o valor da inovação no alcance da vantagem competitiva.” [2]. Este trabalho tem a intenção de instrumentalizar os gestores do setor de Jogos Digitais com informações que permitam a ampliação da criatividade e produtividade em seus projetos.

A pesquisa consistiu em uma análise qualitativa. Desenvolveu-se revisão narrativa exploratória de literatura sobre colaboração e ambientes criativos. Para a compreensão das características específicas das dinâmicas de colaboração na Indústria de Jogos digitais foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (Pessoas e ou instituições entrevistadas).

II. PROCESSOS CRIATIVOS COLABORATIVOS

Um elemento abordado frequentemente nos estudos de estratégias das Indústrias Criativas é a colaboração, entendida como parte do modelo de organização destes setores. O processo criativo pressupõe, segundo este prisma, a interação, o agrupamento por meio da formação de redes de compartilhamento de conhecimento. O trabalho colaborativo é visto como uma forma de tornar os grupos mais proativos no sentido de gerar desenvolvimento e ampliar as alternativas e soluções para o mercado. A colaboração torna-se essencial para a inovação e é um dos principais fatores que impulsiona as ICs no mundo [3] [4].

Desde o Renascimento (1300-1600) até o contexto cultural contemporâneo do século XXI, os processos e as consequências do trabalho criativo colaborativo é mitificado e mistificado. Entretanto, mesmo sem uma compreensão científica detalhada dos processos, que ainda mantém, em determinados sentidos, a aura de magia. Ao observar exemplos de colaboração artística na cultura pop, reconhece-se que a colaboração funciona como um catalisador no processo de produção em alta escala, tendo em vista que esta produção está cada vez mais orientada para os negócios [4].

O processo colaborativo pode se dar de inúmeras formas. Propõem-se, entre estas, as colaborações diretas, em que os agentes criativos se relacionam diretamente, de forma presencial ou virtual, e colaborações indiretas, em que os agentes se fortalecem com as ações e conhecimento dos outros agentes e das estruturas, entretanto, sem necessariamente desenvolverem uma relação específica entre si.

Mesmo nas alternativas citadas, um destaque deve ser feito para o fato de que a colaboração deriva da relação entre os espaços em que ela ocorre, sendo estes físicos, virtuais e/ou tecnológicos [4]. As tendem à aglomeração mais do que qualquer outro setor industrial por inúmeros motivos ligados à cultura, criatividade, inovação e desenvolvimento local [5]

Incentivam e fazem parte dos processos de colaboração nas indústrias criativas (a) as cidades criativas, termo que determina cidades atrativas para a classe criativa [6]; (b) clusters criativos, que são aglomeração de profissionais e empresas de um mesmo setor em um território geográfico, tendo a localização como elemento de competitividade, com base em vantagens como a demanda por grupos especializados, compartilhamento de fornecedores e mercado consumidor, a facilidade e compartilhamento de acesso à

conhecimento especializado, por meio de cursos de formação etc, e o incentivo ao mercado local [7]; (c) hubs criativos, que consistem na formação de ambientes de criação para o desenvolvimento de projetos, muitos vezes temporários; nesse caso os agentes, conectados territorial ou virtualmente, realizam juntos o projeto.

III. HUBS CRIATIVOS

Nos últimos quinze anos, os hubs criativos tornaram-se uma tendência mundial nos discursos de formuladores de políticas públicas, mas ainda há pouco escrutínio ou pesquisas acerca deles, o que fazem e o modo como atuam – e se eles, de fato, funcionam. Os trabalhos acadêmicos sobre hubs criativos são “surpreendentemente escassos”. [8]

Os hubs podem promover dinâmicas da atração de talentos, inovação e competências, intensificando o potencial criativo de determinado local. Na definição dada pela London Development Agency apesar de terem o elemento da propriedade, eles não são apenas edifícios isolados: os hubs ocupam um espaço, com suas atividades de suporte, que abrange várias instituições e redes locais. O mais importante é o fato de apoiarem comunidades de práticas, sem fins lucrativos ou comerciais, possuindo uma missão mais ampla que o desenvolvimento de pequenas empresas.

As comunidades de práticas são ponto central no estudo de Guevara-Villalobos [9] a respeito da produção de jogos independentes na indústria de jogos digitais. O autor observa que apesar da existência dos canais de distribuição digital e dos mercados emergentes configurados em torno dos jogos mobile on-line, os desenvolvedores independentes ainda lutam para desenvolver jogos em que eles tenham pleno controle e liberdade criativa, principalmente diante de fontes de financiamento que comprometem esta liberdade – tal qual ressoam outros estudos como o de Tschang [10]. Nesse contexto, o autor defende que experimentação, teste e feedback do usuário, exploração de ideias, aquisição de habilidades, colaboração e apoio moral em comunidades independentes são elementos cruciais do processo de desenvolvimento de jogos.

Nesse aspecto, os hubs criativos seriam os pontos nodais onde a comunidade de desenvolvedores independentes estabelece um processo de colaboração mútua. Tais comunidades podem se constituir de maneiras informais, sem a mediação de instituições. Contudo, os hubs criativos, fomentando a realização de diversas atividades, podem estimular a formação destas redes de colaboração.

Com uma visão generalista, o British Council [11] propôs que os hubs criativos são locais tanto físicos quanto virtuais que juntam pessoas criativas. “É um organizador, fornecendo espaço e suporte para networking, desenvolvimento de negócios e envolvimento da comunidade nos setores criativo, cultural e tecnológico” [11]. Desta forma, independem os espaços físicos, desde que estabeleçam pontos de contato entre profissionais criativos.

- Os hubs tendem a atrair pessoas de diversas origens, com foco no desenvolvimento de tecnologia digital, empresas e inovação social. Eles facilitam a colaboração no espaço físico e no digital.[12]
- Os hubs são inspirados por novas formas de liderança – seus líderes ou “organizadores” entendem como criar

valor social, econômico e cultural e se movimentar alegremente entre esses mundos diferentes.[11]

- Os hubs operam através de modelos de negócios novos e híbridos, geralmente com um espírito aberto e forte visão compartilhada, sejam pequenos coletivos, cooperativas, plataformas on-line ou grandes estruturas físicas.[11]
- Os hubs criam novos tipos de inovação social – apoiando novos empreendimentos, colaborações e crescimento globais e novos tipos de relacionamento entre práticas criativas, negócios e audiências.[11]

IV. DINÂMICAS DE COLABORAÇÃO ENTRE OS AGENTES DOS HUBS DA INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS

Para a avaliação das dinâmicas de colaboração entre os agentes entrevistas semiestruturadas e visitas técnicas foram realizadas com os gestores dos hubs, e tiveram duração média de uma hora cada (Tabela 1). [12]

TABELA 1. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E VISITAS TÉCNICAS

| Organização | Meio | Entrevistas (n=12) |
|-------------------|-------------------------|---|
| Dutch Game Gaden | visita técnica | JP Van Seventer e Aryeh Loeb |
| Games Factory | visita técnica | Suvi Kiviniemi, Gabriele Aimone e Jose Jacome |
| Saftladen | visita técnica | Lorenzo Pilia e Riad Djemili |
| GameBCN | visita técnica | Oscar Sahun |
| Denmark Games Hub | Nordic Games Conference | Allan Kirkeby |
| Bristol Games Hub | On-line | Tomas Rawlings |
| Carbon Incubator | On-line | Catalin Butnariu |
| Biome Collective | On-line | Tom deMajo |

Todos os gestores de hubs criativos entrevistados deram destaque para a colaboração como o ingrediente essencial para o sucesso das ações realizadas. [12] Suvi Kiviniemi, do Farm League (Games Factory, Helsinque): “A cooperação direciona todos para uma direção, é uma forma onde todos aprendem uns com os outros. Não é como se o sucesso de uma empresa atrapalhasse a outra.”

Para JP Van Seventer é fundamental que um hub tenha uma predisposição para a colaboração, especialmente olhando para o mercado global como desafio universal para desenvolvedores locais. Dessa forma, entende que o crescimento das empresas do Dutch Game Garden parcialmente se deve ao papel da comunidade no processo.

“Quando falamos de sucesso no mercado, seja na forma de vender no mobile, ou o sucesso de marketing de um jogo no Steam, a possibilidade de perguntar para outra equipe que está no mesmo prédio e sabe exatamente como fazer isso, com predisposição para ajudar. Isso é parte do sucesso deste projeto.”

Assim, destaca o compartilhamento de conhecimento como aspecto muito importante da construção de um cluster como esse. No prédio do DGG a competição foi vista como mais próxima de uma rivalidade saudável, uma vez que se ela se tornasse muito séria levaria a um maior sigilo, que, por sua vez, preveniria o compartilhamento de conhecimento. Comparando com o comportamento de empresas mais antiquadas, nas quais, em qualquer visita, são necessárias

assinaturas de NDAs e áreas de acesso proibido, as empresas do hub apresentaram uma maior predisposição ao diálogo. Para JP, um maior sigilo faz sentido em termos de proteção da propriedade intelectual, mas prejudica a construção de comunidades. Ao compartilharem o mesmo espaço, as empresas possuem uma mentalidade mais aberta. JP crê que a comunidade é parte do sucesso de um negócio:

“A comunidade funciona como uma unidade familiar e você se torna parte de algo sem ter provado seu sucesso. Como um bebê que não provou nada, mas é adotado por uma família. A família cuida do bebê até que ele se torne mais maduro. Creio que quando tem uma startup, é similar. Ela se torna parte da comunidade antes de ter provado qualquer coisa exceto, talvez, seu potencial. Mas o bebê está seguro. Incubação tem a ver com segurança, detectar os frágeis e permitir o crescimento em uma área protegida. Então creio que uma boa e funcional comunidade tem o mesmo efeito. Como uma família, provê segurança, proteção, conselhos, e fomenta o crescimento.”

Apesar de as empresas estarem no mesmo prédio, a colaboração não vem naturalmente e necessita ser encorajada. A depender da personalidade de sua equipe, algumas empresas vão tender a ser mais introvertidas, então é necessário que exista uma organização como o Dutch Game Garden para promover o intercâmbio.

Um exemplo prático: já ocorreu de uma equipe estar procurando por um Dev Kit do Nintendo Switch, percorrendo toda a internet tentando encontrar um, até descobrir que a três portas de distâncias existia uma empresa que podia ajudá-la. O gestor do Dutch Game Garden sabe quando alguém precisa de uma conexão, e conhece as outras equipes como um todo, de modo que pode colocá-las em contato. A distância reduzida torna a cooperação mais fácil, mas não a garante automaticamente.

O fator chave para uma empresa conseguir inovar e, ao mesmo tempo, sobreviver aos riscos de falhar no mercado, é a vontade de aprender e estar ciente do que está ocorrendo no mercado.

Nessa discussão, os líderes das empresas precisam se comunicar no mínimo uma vez por mês para discutir assuntos atuais e novos modelos de negócio. Também é importante trazer experiência de fora para dentro da empresa, por meio de especialistas e desenvolvedores mais experientes, além de criar inspiração com histórias externas. É importante ter pessoas alguns anos adiante na jornada para compartilhar os sucessos e percalços no caminho.

No Dutch Game Garden esses especialistas e mentores são todos voluntários, com motivações distintas entre si. Alguns possuem predisposição e gostam de ajudar novas gerações, e muitos dos antigos membros da incubação também ajudam como forma de retribuir o aprendizado que tiveram no passado. Ocasionalmente também existem alguns fornecedores que gostariam de vender um produto ou serviço, e é possível escolher cuidadosamente entre eles quando exista alguma contrapartida válida, sem direcionar os estúdios para armadilhas. Mas, geralmente, a predisposição das gerações anteriores a educar e ajudar as seguintes é a razão para a colaboração da maioria dos especialistas.

Essa cultura da colaboração com a cena local também se deve ao fato de que, em um mercado global e amplo, o sucesso

do jogo do estúdio vizinho não vai afetar negativamente o jogo do outro.

As dinâmicas de colaboração são intermediárias entre as fronteiras internas e externas das organizações, favorecendo intercâmbios informais, e permitindo encontros de agentes com diferentes perfis. Para que os agentes de determinado cluster se engajem na participação de certas atividades promovidas por um hub, eles precisam estar motivados a participar de uma dinâmica de colaboração.

Observando os espaços colaborativos, Capdevila [13] os caracteriza como “espaço localizado que oferece acesso aberto a recursos (...) e que são caracterizados pela cultura de abertura e colaboração relacionada ao compartilhamento de conhecimento, habilidades e ferramentas” [13]

Para ajudar a entender o que motiva a colaboração em diferentes espaços, Capdevila [13] adota abordagens teóricas distintas sobre as formas de colaboração, com base na redução de custos, acesso a recursos ou valores relacionados a compartilhamento e confiança. Um hub pode se estabelecer na dinâmica de um ou mais tipos de colaboração, descritos no Quadro 1.

TABELA 2. DIFERENTES TIPOS DE COLABORAÇÃO

| | Colaboração econômica | Colaboração utilitarista | Colaboração altruísta |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| Colaboração como... | Redução de custos | Acesso a recursos (conhecimentos, ativos etc.) | Ajuda recíproca |
| Decisão para colaborar baseada em... | Custos | Recursos | Valores |
| Fundações teóricas | Teoria dos custos de transação | Teoria da visão baseada em recursos | Baseada em confiança e reciprocidade |
| Concepção de espaço de colaboração | Espaço como espaço compartilhado | Espaço como espaço de compartilhamento | Espaço como espaço de socialização |

O primeiro aspecto de colaboração econômica parte do entendimento de que os membros desses espaços geralmente são motivados por outras razões além daquelas relacionadas à colaboração profissional ou ao desenvolvimento da comunidade. Capdevila [13] destaca que, com frequência, os empreendedores e freelancers são atraídos por motivos relacionados à redução dos custos para acessar ativos especializados ou para compartilhar o aluguel de um espaço profissional no centro da cidade. A pesquisa global nos espaços de coworking da Deskmag destacou que as principais razões pelas quais os membros se mudam para outro espaço estão relacionadas à busca por um espaço maior (em 63% dos

casos) ou mais barato (em 36% dos casos). Dessa forma, os relacionamentos colaborativos nas comunidades seriam uma estratégia para limitar ou até compartilhar custos usando um espaço de trabalho comum. [13]

O aspecto da colaboração utilitarista se relaciona ao contexto dos espaços enquanto plataforma de compartilhamento, que facilitam o desenvolvimento de redes sociais e conhecimento. Os espaços representam estruturas de apoio mútuo que permitem aos membros fortalecer sua identidade profissional e aumentar sua reputação entre seus pares, além de contribuírem para identificação e assimilação de novos conhecimentos. Essa perspectiva reflete um tipo de colaboração baseada em recursos. Pesquisas sugerem esses espaços como novas formas de organizações baseadas em encontros entre indivíduos com perfis diversos, e que as práticas de colaboração e compartilhamento seriam uma fonte de novos recursos mais especificamente o compartilhamento de conhecimento, analisado como o principal objetivo de alianças e colaboração. [13]

“Desse ponto de vista, a colaboração coletiva é entendida como um espaço de aprendizado, articulado em torno do compartilhamento de diferentes recursos, notadamente o conhecimento. Além disso, o próprio espaço colaborativo torna-se um recurso essencial mobilizado pela rede, dependendo da natureza dos relacionamentos desenvolvidos.” [13]

O último aspecto, da colaboração altruísta, está relacionado a fortes valores compartilhados entre os membros de um espaço, baseado na colaboração e ação coletiva recíproca em torno de um bem comum. Capdevila [13] destaca que a literatura aponta a emergência de um “censo de comunidade” sob certas condições. Um dos fatores destacados como de maior importância é a natureza informal e voluntária das relações, em relacionamentos sociais mais sinceros, com os indivíduos abertos a mostrar sua verdadeira personalidade e criar laços mais fortes de afinidade e confiança. Os valores compartilhados e a confiança mútua são centrais neste processo. Combinando a proximidade física e a cognitiva, juntamente com a interação interpessoal, é gerado um ambiente propício para o estabelecimento de relações baseadas em confiança.

A confiança se reflete em múltiplos laços diádicos entre os membros, mas também na geração de uma confiança social e de um sistema baseado em reputação no nível da comunidade. Esses relacionamentos baseados em confiança reduzem os custos de transação relacionados à pesquisa, validação e transferência de informações e novos conhecimentos. A interação informal e frequente entre os membros da CWS também alimenta a criação de um burburinho local, onde informações sobre os membros e seus projetos são compartilhadas, bem como informações relacionadas ao ambiente local, como clientes e fornecedores em potencial. Conhecer as atividades e capacidades dos outros facilita a transferência de conhecimento e possíveis combinações de conhecimento por meio de colaborações. Os especialistas aproveitam o burburinho local para identificar conhecimentos úteis e, dependendo de suas capacidades e estratégias de absorção, eles podem optar por usar os conhecimentos adquiridos sozinhos ou se envolver em colaboração com outros membros. [14]

A confiança leva os indivíduos a se colocar voluntariamente em situação de dependência e

vulnerabilidade diante dos outros. Para ir além da troca de conhecimento e criar colaboração, é necessário estabelecer confiança relacional, que se baseia principalmente na integridade e na ética do comportamento, e possui forte dimensão emocional. [15] Nesse contexto, o papel do espaço colaborativo é criar as condições para trocas e colaboração, promovendo um clima propício ao surgimento de confiança relacional e geral. [13]

Nesses espaços, o aspecto da colaboração econômica envolve uma das primeiras motivações para a organização destes hubs, especialmente nos grandes centros regionais ou nacionais. O custo de um escritório de trabalho individual para uma única empresa no centro de Berlim ou em Malmö é maior do que a locação em escritórios compartilhados. Para estúdios independentes, muitos deles com até três colaboradores, e especialmente para desenvolvedores individuais, a baixa disponibilidade de espaços de pequeno porte a preços acessíveis amplia ainda mais esta colaboração em torno da redução de custos. Desenvolvedores entrevistados em visitas técnicas no Game Habitat (Malmö/Suécia), no Dutch Game Garden (Utrecht/Países Baixos), na Games Factory (Helsinki/Finlândia) e na Game Haus (Colônia/Alemanha) afirmaram que um dos primeiros atrativos para mover a equipe para a nova localidade foi a relação custo benefício em relação a qualidade, preço e localização do escritório. Em alguns casos, chegaram a afirmar que se encontrassem um escritório de menor valor em uma localização próxima, se mudariam para a nova localidade, independente dos benefícios adicionais do hub.

Cabe destacar que há casos em que a participação nesses espaços gera mais custos para alguns empreendimentos do que a locação em espaços de coworking generalistas ou escritórios próprios. Esta situação é mais crítica em pequenos estúdios com dois ou três desenvolvedores, ou ainda para quem produz de forma individual; nesses casos, a prática mais comum é o home office ou o trabalho em locais gratuitos como bibliotecas públicas, universidades e cafés. Assumir os encargos fixos de um escritório de trabalho representa um custo adicional. Ao serem questionados sobre esse fato, desenvolvedores do Saftladen que saíram do home office para o espaço de coworking afirmaram unanimemente que os benefícios da presença em um ambiente colaborativo com outros desenvolvedores superam os custos adicionais provocados pelo escritório. A questão da motivação mútua surgiu como a mais recorrente, evidenciando muita colaboração altruísta nesses espaços. Foi constatada como uma prática comum a troca de feedbacks e a solução de dúvidas pontuais sobre uso de tecnologias de desenvolvimento, estabelecendo um claro exemplo de uma comunidade de práticas [9]

O potencial desses espaços em fornecer conhecimentos, contatos, conexões globais com a indústria, com investidores e publishers, gera uma possível colaboração utilitarista, em especial nos estúdios iniciantes ou emergentes, que entendem a dificuldade ou impossibilidade de adquirir muitos destes recursos sozinhos, sem a intervenção de um hub. A colaboração utilitarista também aparece na ajuda voluntária de mentores, palestrantes e oficinairos em programas de incubação e aceleração, ou em eventos dos mais variados. Em troca de compartilhar determinado conhecimento, este agente possui posição privilegiada na prospecção de novos talentos ou parceiros, caso seja de um estúdio, ou de estúdios promissores, no caso de investidores e publishers.

As relações de colaboração altruístas são encontradas, por fim, em clusters onde há uma grande proximidade social entre os agentes, especialmente na união de desenvolvedores que enfrentam os mesmos desafios e dificuldades. A proximidade institucional pode ser um dos fatores neste contexto: faz mais sentido um ambiente de colaboração altruísta entre estúdios independentes que possuem funcionamento e estruturas similares entre si, sob um mesmo movimento simbólico e cultural. A colaboração altruísta também é observada entre mentores, palestrantes e colaboradores voluntários de hubs, quando a motivação parte de um sentimento de gratidão e retorno para a comunidade. São comuns os casos de desenvolvedores de empresas egressas do programa de incubação que retornam enquanto mentores e palestrantes para compartilhar o conhecimento anos após o fim do programa. Outras vezes, desenvolvedores experientes e consolidados acabam colaborando como forma de fortalecer o cluster local, tanto para retribuir a ajuda que receberam de outros desenvolvedores quando eram iniciantes, como para providenciar uma infraestrutura de que sentiram falta naquele momento de emergência.

Diante deste modelo, os gestores devem buscar sobretudo que os hubs evoluam de uma colaboração econômica para utilitarista e desta para a altruísta, por meio de ações estratégicas de gestão da criatividade que passam pelas boas práticas descritas a seguir.

V. BOAS PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE AMBIENTES CRIATIVOS

Ao gerenciar setores das Indústrias Criativas, incluindo-se a Indústria de Jogos Digitais, é preciso preocupar-se com a criatividade dos profissionais. A gestão da criatividade “é a gestão que desenvolve e promove, em um processo que une ou conecta aspectos opostos e soltos, ideias e outros produtos ou serviços que são ao mesmo tempo novos e agregadores de valor ao longo do tempo.” [16]. “Essa gestão [da criatividade] se baseia na visão de deliberação de dirigentes com ações orquestradas para ampliar a criatividade coletiva. [2]

Diversos autores se debruçaram sobre a temática criatividade com a intenção de decifrar o que a compõe. Na teoria dos Componentes da Criatividade Individual [18], a criatividade é composta por (1) Expertise; (2) Pensamento Criativo e (3) Motivação. O ambiente tem alto potencial de influência sobre a motivação, sendo ela “o componente mais específico, porque pode variar de maneira importante de uma tarefa em um domínio para outro.” [18]. Para que um profissional desenvolva um produto criativo é necessário que esteja inserido em um ambiente de trabalho que favoreça a criatividade e que tenha preocupação em não criar barreiras ao desenvolvimento de ideias criativas [19]. Sternberg e Lubart [20] dialogam com a colação de Amabile [21]. No modelo desenvolvido pelos pesquisadores a criatividade é composta pela junção de seis fatores: (1) habilidades intelectuais; (2) conhecimento; (3) tipos de pensamento; (4) personalidade; (5) motivação e (6) ambiente.

O ambiente de trabalho tem papel central no processo criativo. Os fatores sociais e ambientais influenciam positiva e/ou negativamente os profissionais criativos e apresenta ser mais fácil estimular a criatividade de um profissional construindo um ambiente de trabalho favorável a criatividade

do que tentar estimulá-lo a pensar de forma diferente e/ou mais criativa.[21]

Dada a importância do ambiente, as dinâmicas de colaboração na Indústria de Jogos digitais muito tem a se favorecer com a preocupação da construção de ambientes criativos, que consistem em ambientes gerenciados para favorecer a criatividade.

Amabile & Gryskiewicz [23], indicam 8 escalas de avaliação para ambientes criativos: (1) liberdade; (2) desafio; (3) recursos; (4) supervisor; (5) colegas de trabalho; (6) reconhecimento; (7) unidade e cooperação; (8) apoio à criatividade; e 4 obstáculos ambientais para a criatividade: (1) pressão do tempo; (2) avaliação; (3) status quo; (4) problemas políticos [24] A pesquisa desenvolvida pelas autoras comprovou que quanto maior a pontuação na escala de liberdade, maiores os índices de produtividade e criatividade. Os projetos que foram classificados com pouco criativos tiveram altas pontuações nos fatores considerados obstáculos à criatividade. Os fatores pressão e recursos, quando analisados, não apresentaram diferenças consideráveis.

De Faia e Alencar [24] delimitam como fatores de estímulos à criatividade no ambiente de trabalho: (a) suporte organizacional; (b) estrutura organizacional; (c) suporte da chefia; (d) suporte do grupo de trabalho; (e) liberdade e autonomia; (f) salário e benefícios; (g) participação caracterizada pela valorização da iniciativa e na solução de problemas da organização; (h) ambiente físico adequado ergonomicamente; (i) comunicação caracterizada pelo fácil e rápido acesso a informações internas e externas; (j) recursos tecnológicos; (k) treinamento caracterizado pelo investimento em educação continuada externa; (l) desafios.

Neste contexto, os líderes têm grande influência no ambiente de trabalho, e são responsáveis por dirigir e avaliar o trabalho de seus subordinados, facilitam ou impedem seu acesso a recursos e informações e, de inúmeras maneiras, medeiam seu envolvimento com tarefas e com outras pessoas. O comportamento destes líderes pode afetar positiva ou negativamente a criatividade dos subordinados.

Os comportamentos podem ser: (1) ações instrumentais – relacionadas a orientações para as tarefas – ou (2) ações socioemocionais – orientadas aos relacionamentos [25]. A percepção dos subordinados sobre os comportamentos dos líderes e definiu categorias para os apoios positivos e negativos. São categorias de comportamento indicadas como positivas: (a) apoio positivo do líder – mostrar suporte às ações e decisões, compartilhar sentimentos pessoais –; (b) monitoramento positivo; (c) reconhecimento; (d) consulta. São categorias de comportamentos negativos do líder: (a) esclarecimento de papel e objetivos de formas negativas – o que inclui pressão de tempo, não fornecer informações necessárias sobre a tarefa, atribuir muitas tarefas ao mesmo tempo –; (b) monitoramento negativo – micro gerenciamento, compreensão inadequada da capacidade dos subordinados, feedback negativo não-constructivo, falta de interesse nas ideias dos subordinados; (c) soluções de problema, evitando o enfrentamento dos problemas e a criação de novos problemas [26]

A motivação para a tarefa é compreendida como o fator de maior influência sobre a criatividade dos profissionais. O ambiente influencia a motivação, e segundo Amabile, o elemento mais fácil de ser gerenciado.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e o ambiente são fatores que possuem alta influência nos processos criativos e podem ser gerenciados para favorecer a criatividade dos profissionais. Desta forma os líderes de hubs possuem papel central na articulação do desenvolvimento de ecossistemas, promovendo a colaboração entre os agentes e articulando a criação de ambientes criativos.

Sendo assim, este artigo pretende fazer uma revisão sobre o tema, à luz de casos internacionais e com apoio da literatura, de modo que potenciais líderes destes espaços possam utilizá-lo como guia de boas práticas. As escalas de ambiente criativo e as características e categorias de comportamento positivo indicados por Amabile [25] e Faria e Alencar [24] se mostram instrumentos adequados para direcionar os líderes na promoção de uma colaboração que transcenda de uma cooperação econômica, passe por uma troca utilitarista, e se consolide como uma colaboração altruísta - com estímulo à criatividade - entre os agentes de um ecossistema [11].

As dinâmicas de colaboração dentro dos Hubs da Indústria de jogos são importantes catalisadores do processo de produção em alta escala, e fator determinante no desenvolvimento de ecossistemas produtivos sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- [1] B. Ghiselin. "The creative process: Reflections on the invention in the arts and sciences". Berkeley e Los Angeles: Univ of California Press, 1985.
- [2] H. Muzzio. "Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade." *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.
- [3] Unctad. *Creative economy report 2010*. Ginebra: Unctad, 2010.
- [4] A. Gandini; James Graham. *Collaborative production in the creative industries*. University of Westminster Press, 2017.
- [5] L. Lazzeretti; R. B. Domenech, F. Capone. "Why Do Creative Industries Cluster?: An Analysis of the Determinants of Clustering of Creative Industries". Barcelona: Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona, 2009.
- [6] X. Greffe. *A Economia Artisticamente Criativa*. Tradução Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2015.
- [7] L. Lazzeretti; S. R. Sedita; A. Caloffi. "Founders and disseminators of cluster research." *Journal of Economic Geography*, v. 14, n. 1, p. 21-43, 1 jan. 2014.
- [8] R. Gill.; A. Pratt.; T. Virani (Eds.). *Creative Hubs in Question: Place, Space and Work in the Creative Economy*. Cham: Springer International Publishing, 2019
- [9] Tschang, F. T. Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. *Organization Science*, v. 18, n. 6, p. 989-1005, 2007.
- [10] P. Zambon. *Hubs Criativos no Desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais*. Tese de Doutorado. Unesp, 2020
- [11] I. Capdevila. *Community-driven spatial dynamics of knowledge and innovation at the local and global levels*. Strasbourg: Université de Strasbourg, 15 out. 2019.
- [12] I. Capdevila. *Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters*. Rochester, NY: Social Science Research Network, 9 dez. 2013
- [13] C. Spinuzzi. "Coworking is about community": but what is "community" in coworking?. *Journal of Business and Technical Communication*, v. 33, n. 2, p. 112-140, 2019.
- [14] C. Bilton; S. Cummings. *A framework for creative management and managing creativity*. In: *Handbook of management and creativity*. Edward Elgar Publishing, 2013.
- [15] T. Amabile. "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- [16] T. Amabile. *Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers*. *Journal of personality and social psychology*, v. 48, n. 2, p. 393, 1985.
- [17] R. Sternberg; T. Lubart. *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. *Handbook of creativity*, v. 1, p. 3-15, 1999.
- [18] T. Amabile. *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in organizational behavior*, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.
- [19] T. Amabile. *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. *Journal of personality and social psychology*, v. 45, n. 2, p. 357, 1983.
- [20] M. Csikszentmihalyi. *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins, 1996.
- [21] T. Amabile.; D. Grysiewicz, D. Nur. "The creative environment scales: Work environment inventory." *Creativity research journal*, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989.
- [22] M. Faria, B. De Fátima; E. Alencar, M. Soriano. "Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho." *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 31, n. 2, 1996.
- [23] T. Amabile. "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support." *The Leadership Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004