

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA COGNITIVA

SORAYA LIBERALQUINO MELO

**COGNIÇÃO E CRIATIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO
CRIATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE INOVAÇÃO**

RECIFE

2018

SORAYA LIBERALQUINO MELO

**COGNIÇÃO E CRIATIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO CRIATIVO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva da Universidade Federal de Pernambuco como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Cognitiva.

Área de Concentração: Cultura e Cognição
Orientadora: Profa. Dra. Marina Assis Pinheiro

RECIFE

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecária: Maria Janeide Pereira da Silva, CRB4-1262

M528c Melo, Soraya Liberalquino.
Cognição e criatividade : um estudo sobre o processo criativo em uma
instituição de inovação / Soraya Liberalquino Melo. – 2018.
92 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora : Prof^ª. Dr^ª. Marina Assis Pinheiro.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva, Recife, 2018.
Inclui Referências e apêndices.

1. Psicologia cognitiva. 2. Criatividade. 3. Processo criativo. 4.
Dialogismo. 5. Emergência do novo. 6. Perspectivação. I. Pinheiro, Marina
Assis (Orientadora). II. Título.

153 CDD (22. ed.)

UFPE (BCFCH2018-123)

SORAYA LIBERALQUINO MELO

**COGNIÇÃO E CRIATIVIDADE:
um estudo sobre o processo criativo em uma instituição de inovação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva da Universidade Federal de Pernambuco como requisito final para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Cognitiva.

Aprovada em: 22/02/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Marina Assis Pinheiro (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dra. Maria da Conceição Diniz Pereira de Lyra (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dra. Izabel Augusta Hazin Pires (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Aos meus pais, Sérgio e Socorro, e a minha tia Nadeje (*in memoriam*),
primeiras luzes do meu renascer, amores de todas as minhas vidas.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Aos diretamente envolvidos nesta experiência: primeiramente a minha orientadora, Professora Marina Assis Pinheiro, pela confiança e dedicação, por compartilhar seus conhecimentos de forma tão instigante, por me incentivar a melhorar a cada dia e por estar sempre presente nessa complexa caminhada. Aos colegas de turma: Adriana Maria Alves de Oliveira (Mestrado), Daniele Siqueira Veras (Doutorado), Emanuel Duarte de Almeida Cordeiro (Mestrado), Fernanda Maria de Lira Correia (Mestrado), pelas trocas de apoio motivacional e especialmente a Epitácio Nunes de Souza Neto (Doutorado), alma amiga, pelo suporte teórico e emocional em todos os momentos presentes e presentificados. À Graciana Azevedo, Marijaine Freire e Tatiana Valério pelos compartilhamentos e incentivos. A Kleber Braga (PPGP) pelo companheirismo, apoio e amizade em momentos cruciais. Aos servidores da Secretaria do PPGPC Timóteo Leitão, Vera Lúcia Ferraz e Elaine Marques, e aos bolsistas por todo suporte administrativo e atenção dispensada. Aos docentes do PPGPC, especialmente à Professora Maninha, por suas indicações de leitura, pela acolhida no LabCCom, pelo apoio quanto aos instrumentos utilizados em minha pesquisa e por suas considerações e participação nas bancas de Qualificação e Defesa. À Professora Izabel Augusta Hazin Pires (UFRN), pelas indicações de leitura, considerações e por sua participação na banca de Qualificação, momento em que indicou o projeto ao doutorado, muito me alegrou tê-la também em minha banca de Defesa. Ao Professor Brady Wagoner (*Aalborg Universitet*) pelos conhecimentos compartilhados no curso *Cultural Construction of Memory and Imagination* e por suas considerações e participação na banca de Qualificação. Ao Comitê de Ética da UFPE pelos esclarecimentos pontuais. Aos professores André Luis de Medeiros Santos (CIN-UFPE), Geber Lisboa Ramalho (CIN-UFPE) e Luciano Rogério de Lemos Meira (CFCH-UFPE) pelas indicações de contatos e mediações junto à instituição pesquisada. Ao Professor Danilo Silva Guimarães (USP), por suas indicações de leitura e pelo compartilhamento de seus conhecimentos de forma tão acolhedora, a sua participação neste processo foi assertiva e providencial. Aos meus colegas de trabalho, Prof. Mauro Guida dos Santos, Chefe do Departamento de Botânica, Antônio Fernando Morais de Oliveira, Coordenador do PPGBV e Andrea Pedrosa Harand, Vice-Coordenadora do PPGBV, por autorizarem a minha licença para capacitação, pela compreensão e colaboração em todas as fases desse processo, às servidoras Auriceia Barbosa e Luciana Marques, do Departamento de Botânica, pelo apoio administrativo, aos servidores Felipe Tadeu de Hollanda Costa e Hildebrando Manoel da Silva (aposentado) e às bolsistas Adellia Caroline, Elaine Maria,

Paula Amâncio e Renata Rodrigues pela ajuda e compreensão, cada um foi determinante colaborador em momentos específicos e diferenciados desse processo. Aos servidores da PROPESQ: Ceuline Medeiros, Ezaú Luiz, Habacuque Rocha, José Leite e Sirlene Lucena, pela cordialidade e profissionalismo, por serem excelentes tutores e especialmente pelo suporte durante os sete meses em que fiquei sozinha no PPGBV, bem como a Marcos Aquino por sua disponibilidade e cordialidade nas orientações quanto ao processo de licença para capacitação. E finalmente, à instituição pesquisada, aos participantes da pesquisa e aos funcionários/colaboradores que facilitaram todo o processo, que não serão nomeados por uma questão de privacidade, mas lembro de cada um de vocês, e deixo a todos os meus sinceros agradecimentos.

Somos cocriadores de nossa existência, nada fazemos sozinhos, então, aos que fazem parte de minha vida, especialmente a minha família: aos meus amados pais Sergio e Socorro, pelo exemplo de retidão, dedicação às filhas, coragem no enfrentamento das adversidades da vida e por nos ensinarem o valor do estudo e do trabalho. Palavras não seriam suficientes para traduzir minha gratidão e meu amor por vocês. Espero tê-los sempre ao meu lado, em todas as minhas vidas. Aos meus tios Nadeje (*in memoriam*) e Dedé (*in memoriam*), ela que nos deixou tão cedo, mas cuja presença marcou-nos de forma tão expressiva, que sua luz ainda nos alcança. E ele, que nos inspirou sempre a desacelerar os passos, a aquietar a mente e levar a vida de forma mais leve e feliz. A minha irmã, Simone, amiga e companheira em mais uma experiência de vida. A Nelson Júnior pela compreensão, paciência e companheirismo em todos os momentos. Aos meus amigos, pela compreensão das muitas ausências nessa fase, mas nos dias presentes: pelas risadas, companheirismo, apoio e leveza no trato, que só um verdadeiro amigo consegue nos fazer sentir: Agamenon Moura, Ana Grace Marques dos Santos, Anita Rocha, Auremí Bezerra, Beth Carpentieri, Carmen Soares, Cecília Calado, Daniel Carneiro, Edineise Albuquerque, Eduardo Gomes, Eliane Fernandes, Érika Luiza da Rocha, Erivanda Maria, Evandro Carneiro, Fabíola Lira, Fátima Figueiredo, Flávia Lira, Flávio Mariano, Gabriela Severien, Gioconda Machado Mendes Bezerra, Giselda Abreu, Iale Brandão, Irani Melo, Isabelle Cabral, Jacira Gomes, José Geraldo Pereira, Lilian Melo, Lucicleide Almeida, Lucy Moreira de Barros, Marcelo Rio, Márcia Albuquerque, Mônica Malafaia, Mucio Viana, Nathália Bandeira, Paulo Araújo, Raquel Dalzy, Rosa Maria Rodrigues Siqueira, Rosário Cipriano, Sandra Roberta Silva, Sandra Menezes, Shirley Lucena, Simone Vidal, Stevie Hallen Lima, Sulamita Xavier e Valter Azevedo. Mas jamais esqueceria dos meus amigos presentificados, que possuem a dura tarefa de me reorientar no caminho do burilamento interior ante as provas, e em especial ao Dr. Adolfo Bezerra de

Menezes Cavalcanti, a quem dedico meus agradecimentos mais profundos por sua infinita bondade em me amparar, acolher e inspirar a ser melhor a cada dia.

A Jesus, nosso guia e modelo espiritual, único mestre de todas as ciências e detentor da perfeição moral a que perseguimos.

E por fim, ao princípio de tudo, porque tudo vem Dele, único que pode ser chamado de Criador: Deus, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas, fonte de vida, conhecimento e amor, por ser o meu alimento interior, a minha fonte de motivação, por ser a luz e a resposta que encontro em minha consciência.

Caminhos do Coração

[...] E aprendi que se depende sempre
de tanta, muita, diferente gente.
Toda pessoa sempre é as marcas
das lições diárias de outras tantas pessoas.

E é tão bonito quando a gente entende
que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá.
E é tão bonito quando a gente sente
que nunca está sozinho por mais que pense estar [...]

(GONZAGUINHA 1982)

RESUMO

Em resposta à crescente complexidade, instabilidade e competitividade que caracterizam a sociedade atual, o lugar da criatividade tem se mostrado cada vez mais amplo e interdisciplinar, seja para dar conta das necessidades acadêmicas, laborais, institucionais ou da coletividade. Sob a ótica da perspectiva sócio-histórica e dialógica, percorremos o caminho teórico deixado por Vygotsky e Bakhtin, que, por vias diferentes, buscaram compreender a constituição do sujeito na relação com o outro através da linguagem, desenvolvendo importantes bases conceituais do ato criativo que perspectivamos no estudo em tela. Coadunando com essas abordagens, apoiamos-nos no olhar contemporâneo do pesquisador Vlad Glăveanu que, com a Psicologia Cultural da Criatividade, busca a construção de um modelo dinâmico e sistêmico para os estudos dos fenômenos criativos. Tivemos por objetivo compreender o dinamismo do processo criativo no desenvolvimento de artefatos em uma instituição de inovação. Adotamos a abordagem idiográfica qualitativa observacional estruturada em três fases: a observação participante, o registro em vídeo de uma reunião de ideação e uma entrevista com um sujeito participante do momento coletivo, que ocorre concomitantemente à exibição de recortes da atividade coletiva. Os resultados e as discussões se basearam na ambiência da instituição, nas perspectivas dos atores durante as negociações de significados no momento coletivo, e na expansão do processo criativo explorando a dimensão agentiva de um participante. Obtivemos um processo no qual uma demanda difusa, de semblante caótico, é transformada em um problema, que por sua vez passa a ser resultado de um processo dinâmico e construído coletivamente nas negociações das significações referentes às demandas, imersas em uma dimensão languageira própria do jogo de tensões atuante nas perspectivas dos atores, em que o problema assume certa implicação temporalmente cogenética em relação à solução. Nossa principal contribuição é a proposta de um método para os estudos sobre a dimensão psicológica do processo criativo em uma abordagem sócio-histórico-cultural.

Palavras-chave: Processo criativo. Dialogismo. Emergência do novo. Perspectivação.

ABSTRACT

In response to the increasing complexity, instability, and competitiveness that characterize today's society, the place of creativity has become increasingly broad and interdisciplinary, whether to meet academic, labor, institutional or community needs. From the perspective of the socio-historical and dialogical perspective, we go through the theoretical approach left by Vygotsky and Bakhtin, who through diverse ways, sought to understand the constitution of the subject concerning the other through language, developing essential conceptual bases of the creative act that perspectives in this work. In agreement with these approaches, we rely on the contemporary view of the researcher Vlad Glăveanu, who, with the Cultural Psychology of Creativity, seeks to build a dynamic and systemic model for the study of creative phenomena. We aimed to understand the dynamism of the creative process in the development of artifacts in an innovation institution. We adopted the observational qualitative idiographic approach structured in three phases: participant observation, video recording of an ideation meeting, and an interview with a participant subject of the collective moment which occurs concomitantly with the exhibition of clippings of the collective activity. The results and discussions were based on the environment of the institution, on the actors' perspectives during the negotiations of meanings in the collective moment, and on the expansion of the creative process by exploring the agentic dimension of a participant. We have obtained a process in which a diffused demand, with a chaotic semblance, is transformed into a problem, which in turn happens to be the result of a dynamic process and collectively constructed in the negotiations of the meanings referring to the demands, immersed in a linguistic dimension proper to the game of tensions acting in the perspectives of the actors, in which the problem assumes a certain temporal implication in relation to the solution. Our main contribution is the proposal of a method for studies on the psychological dimension of the creative process in a sociocultural-historical approach.

Keywords: Creative process. Dialogism. Emergence of the new. Perspectivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Creative action: A perspectival model</i>	21
Figura 2 - A estrutura das operações com signos	26
Figura 3 - Resumo das fases da pesquisa	37
Figura 4 - Recuperação temporal de eventos	42
Figura 5 - <i>The Walt Disney Creativity Method</i>	43
Figura 6 - Fluxo de Ideação da reunião: em sentido geral e particular	45
Figura 7 - Construção do artefato final.....	64
Figura 8 - Resultado da ação criativa em sua relação com o dado empírico.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	A CONSTRUÇÃO DE UMA PSICOLOGIA CULTURAL DA CRIATIVIDADE.....	20
3	O ATO CRIATIVO EM UMA ABORDAGEM DIALÓGICA.....	23
4	MEDIAÇÃO DA LINGUAGEM E CONCEPÇÃO DE ATO CRIATIVO EM UMA ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA.....	25
5	A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NOS ESTUDOS SOBRE PROCESSOS CRIATIVOS.....	28
6	OBJETIVOS.....	30
6.1	GERAL.....	30
6.2	ESPECÍFICO.....	30
7	SOBRE O MÉTODO.....	31
7.1	LOCAL.....	34
7.2	PARTICIPANTES.....	35
7.2.1	Participante do turno reflexivo.....	35
7.3	PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS.....	36
8	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	38
8.1	AMBIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO.....	38
8.2	A REUNIÃO DE IDEACÃO.....	40
8.3	A ENTREVISTA.....	65
8.4	SÍNTESE DOS EIXOS INTERPRETATIVOS EM SUA RELAÇÃO COM O DADO EMPÍRICO.....	75
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – SÍMBOLOS, CONVENÇÕES E SUBSTITUIÇÕES.....	86
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	87
	APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	89

1 INTRODUÇÃO

Considerando a crescente complexidade, instabilidade e competitividade que caracterizam a sociedade atual, a criatividade tem se mostrado como um elemento-chave para a realização dos nossos objetivos como indivíduos, organizações e sociedades. Ao mesmo tempo em que surge o interesse em estudar a ação criativa em ambientes de trabalho e inovação, torna-se fundamental destacar a complexidade no estabelecimento e estabilização de uma definição para a criatividade. Cientes do desafio de estabilização conceitual na psicologia, lançamo-nos na tentativa de compreender a construção da ação criativa utilizando como cenário o desenvolvimento de artefatos em uma instituição de inovação. Conforme Vygotsky (2007), os artefatos são construídos ao longo da história humana e transformam a sociedade e a cultura, são instrumentos mediadores das relações do homem com outros sujeitos e com o mundo. Nesse sentido, o artefato implica em um resultado de um processo de construção significativamente mediado, transformador das relações entre os sujeitos.

A escolha por um ambiente de inovação deveu-se por ser um espaço favorecedor da exploração do processo criativo devido a sua composição por vozes de diferentes referenciais, assim como pela demanda socialmente explícita da emergência do novo. Nosso referencial teórico baseia-se nas proposições de Glăveanu (2008, 2009, 2010, 2012, 2015), Bakhtin (2003) e Vygotsky (1998, 2007, 2009) que reconhecem a criatividade como um importante domínio do desenvolvimento humano. Os autores destacados neste estudo tomam a perspectiva sócio-histórico-cultural como fonte de suas investigações, e, portanto, o entendimento da construção do sujeito nas relações socioculturais, mediadas por recursos semióticos próprios da cultura a qual o sujeito encontra-se imerso.

Retomando um breve histórico na conjuntura da Psicologia, as pesquisas na área da criatividade intensificaram-se nos anos de 1950, tornando-se importante citar as perspectivas tradicionais que contribuíram significativamente, a saber: a abordagem psicanalítica, a Gestalt e a humanista. Rego (2001) aponta que na psicanálise haveria duas acepções da expressão criativa, a primeira centrada na inspiração e elaboração de ideias; e a segunda na associação livre como o processo pelo qual se realiza a criação. Já a contribuição da Gestalt para esta área de pesquisa deu-se através de trabalhos experimentais na área da percepção, pensamento e solução de problemas, integrando aspectos que poderiam ser considerados como pensamento criativo. Em uma outra episteme, em oposição à psicanálise e ao behaviorismo, a humanista enfatizou, em uma primeira corrente, o valor intrínseco do indivíduo, cuja essência encontra-se na originalidade ou singularidade; e na segunda, a tipologia da criatividade, que

foi classificada conforme três aspectos, a saber: a primária ou espontânea, correspondente à fase da inspiração; a secundária, correspondente aos processos de pensamento disciplinado e sistemático; e a integrativa, que compreende as duas anteriores. Entretanto, apenas nas décadas de 1960 e 1970 os estudos voltados para a origem social da criatividade foram surgindo, mas ainda vinculados aos paradigmas individual e mentalista (GLĂVEANU, 2009).

Na abordagem cognitiva, destacamos Sternberg (2016) que relaciona a aptidão para solucionar problemas com a capacidade criativa em um sistema interligado. Em sua concepção, três habilidades intelectuais são particularmente importantes: a sintética, para ver o problema em nova forma e para escapar dos limites do pensamento convencional; a analítica, para reconhecer a validade das ideias; e a habilidade prática contextual de saber como persuadir os outros sobre o valor das suas ideias. Sob a ótica da abordagem do processamento de informação de Sternberg (2016), a preocupação concentra-se em analisar a forma como as pessoas solucionam difíceis tarefas mentais, bem como na construção de modelos ou esquemas de fluxos de processamento cognitivo, buscando sempre compreender a natureza das capacidades humanas. Segundo este autor, a criatividade requer uma confluência de seis recursos distintos, mas interligados: capacidade intelectual, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e meio ambiente. Os níveis desses recursos definem as diferenças individuais, e a prevalência de uns sobre os outros pode impulsionar a criatividade ou limitá-la. Para Rosas (1977), integram a estrutura do intelecto, dois tipos de operações, o pensamento convergente e o divergente. O primeiro está voltado para escolhas entre alternativas convencionais, já o segundo, busca explorar novas perspectivas, e está relacionado, sob esta ótica, à personalidade criativa. Nessa perspectiva, o pensamento divergente cria e explora novas opções, e então a ação do pensamento convergente é avaliar as opções e encontrar soluções práticas de aplicabilidade.

Neste estudo assumiu-se a abordagem de inspiração vygotskyana, pela ênfase em uma concepção de sujeito sócio-histórico como produto e produtor da cultura na qual está inserido, possibilitando a emergência do novo (VYGOTSKY, 2009). Diferentemente dos processos meramente associativos e da visão do homem como armazenador de informações, conforme preceituavam as teorias objetivistas e subjetivistas, Vygotsky (2007) entendia que o sujeito estabelecia sua relação com o mundo de forma mediada, e era através da linguagem que construía significações que o singularizavam quando em ação no mundo. Para Neves e Damiani (2006), essas significações participam de um encadeamento dinâmico e interpessoal, que se desenvolve por toda a vida. Teórico ligado às Artes, à Literatura, Semiótica, Educação, Filosofia, Direito e História, Vygotsky (2007) buscou estruturar uma psicologia geral que

incorporasse os conhecimentos de outras áreas, aproximou-se da psicologia tentando entender como os processos de criação e percepção estética eram apreendidos pela consciência. Iniciou uma série de pesquisas em psicologia do desenvolvimento, pois considerava que as teorias vigentes não produziam uma explicação coerente dos processos psicológicos devido à sua excessiva atomização e descontextualização cultural. Fugindo da dicotomia objetivismo *versus* subjetivismo, sua atenção voltou-se ao uso de categorias intermediárias para relacionar ideias, e foi a partir do método dialético que procurou reformular a psicologia da época. Contrário à redução das funções mentais a processos elementares, estabeleceu as unidades como método de análise para o estudo das estruturas psicológicas, pois assim ficariam mantidas as propriedades fundamentais do todo (FREITAS, 2006).

Inspirado na corrente sócio-histórica, este estudo debruçou-se sobre o processo em jogo na ação criativa, considerando o dinamismo próprio à relação integrada do produto criativo, do processo, da pessoa, do contexto sociocultural e o dialogismo intersubjetivo dos atores sociais potencializadores e/ou inibidores da ação criativa. Nesse sentido, entendemos que a nossa interpretação sobre a ação criativa também se articula com a perspectiva filosófica bakhtiniana, particularmente quanto às suas reflexões sobre a contraposição “eu – não eu”, a responsividade¹ do sujeito histórico e social diante de eventos² singulares e irrepetíveis, emanando valores construídos em relações dialógicas com outras singularidades (FIORIN, 2011). Bakhtin (2003) buscava a construção de uma filosofia através de sua profunda indagação sobre a gênese da ação criativa na literatura, lançando luz sobre a dinâmica própria à criatividade e explorando a linguagem como uma atividade prática, social e comunicativa, perpassada por vozes e significações. Para Pinheiro e Leitão (2010), a leitura do discurso bakhtiniano remete-nos à concepção da produção do ato criativo no processo tensional entre o sujeito, marcado pela singularidade, e o não-eu, o outro³, e é nesse recorte da abordagem bakhtiniana como possibilidade para a emergência do novo que vamos nos ater.

Nessa perspectiva dialógica, ressaltamos um dos mais recentes estudos sobre criatividade: o projeto em desenvolvimento de Pinheiro (2015), que busca delinear os modos de transformação pelos quais o indivíduo, como um ser inserido no contexto sociocultural e dialógico, constrói suas significações no curso da ação criativa em uma perspectiva

¹ Responsividade é entendida como: tradução do termo russo *otvetstvennost* que une responsabilidade e resposta a algo/alguém, é um responder responsável, necessariamente envolvendo um compromisso ético do agente (SOBRAL, 2012).

² Evento é entendido como a presentificação de entidades e/ou objetos situados no tempo e no espaço (SOBRAL, 2012).

³ Outridade é a tensão dialógica que ocorre na percepção da congruência e ao mesmo tempo da dissemelhança de si mesmo e o outro, fundamental para a construção do ser (SIMÃO, 2007).

desenvolvimentista. Para a autora, não seria possível desenvolver um diálogo efetivo com a criatividade sem considerar a transformação subjetiva que o sujeito psicológico faz da objetividade de suas atividades e da cultura na qual encontra-se inserido:

Entende-se por criatividade um processo inerente e potencial do sujeito da linguagem, que através da mediação semiótica, liberta-se do imediatismo responsivo e automático das impressões dos objetos. Sendo assim, o sujeito transforma os limites do real – recombina experiências passadas em novas formas – por via de sentidos que lhes são próprios, únicos e, ao mesmo tempo, co-autorados pela alteridade cultural, pelas vozes e discursos que participam de sua subjetividade. (PINHEIRO, 2015, p. 5)

Evoluindo das reflexões da teoria sócio-histórica e dialógica para uma abordagem contemporânea dos processos criativos, destacamos os estudos do pesquisador Vlad Petre Glăveanu, da Psicologia Cultural da Criatividade. Glăveanu (2009) define criatividade como um ato sociocultural que se origina e se desenvolve por meio de um modelo dinâmico⁴ e sistêmico⁵, dependente do tempo, do lugar, do uso de materiais impregnados de cultura e das alteridades⁶ envolvidas, que possibilitam a emergência do novo. A base dos estudos dos fenômenos criativos de Glăveanu (2015) está em três conceitos primordiais para a construção de sua teoria, o *We-Paradigm*, ressaltando a gênese sociocultural da criatividade; os *5As*, representando os conceitos de *Actor – Audience – Action – Artefact – Affordance*⁷, que coexistem de forma dinâmica e contextualizada; e a concepção da *Ação Criativa como Distribuída*, que é fundamentalmente relacional e desenvolvimentista, envolve os processos de sociabilidade e alteridade (eu-outro), de materialidade (simbólico-material) e de temporalidade (passado-presente-futuro) que, coordenadas, produzem um novo objeto, entendimento, uso ou finalidade que passam a ser significativos para seu autor e seu público.

Vou definir a criatividade do ponto de vista cultural como um processo sócio-cultural-psicológico complexo que, através do trabalho com materiais ‘culturalmente-impregnados’ dentro de um espaço intersubjetivo, levando à geração de artefatos que são avaliados como novos e significativos por uma ou mais pessoas ou comunidades em um determinado momento. (GLĂVEANU, 2010, p. 11, tradução nossa)

⁴ Dinâmico é entendido como em constante mudança, por estar submetido a forças que impulsionam e restringem ações.

⁵ Sistêmico é entendido como um conjunto de partes (pessoas, conceitos, ideias, processos, entre outros) que se influenciam mutuamente, porém, onde não se pode identificar ou prever de forma direta suas interferências e causalidades.

⁶ Alteridade é um conceito mais restrito do que diversidade e mais extenso do que diferença (ABBAGNANO, 1998). Em Bakhtin (2003) esse conceito relaciona-se com a pluralidade, multivocalidade e expressa a necessidade de completude do ser enquanto excedente.

⁷ *Affordance* é entendida como o uso ou propósito de uma coisa que diverge da maneira como ela é vista ou experimentada. No contexto da Psicologia Cultural da Criatividade é entendida como uma propriedade do objeto semiótico que suscita uma ação.

Glăveanu (2015) elege a relação eu-outro como unidade de análise em vez de indivíduos isolados para o estudo sobre ação criativa, e considerando a ação humana como intrinsecamente criativa, estabelece como noção fundamental para o entendimento desse processo o conceito de perspectiva. Ancorado nos conceitos de gênese, desenvolvimento e manifestação da criatividade em cenários socioculturais, nas investigações ecológicas e intervenções situacionais, articulando os conceitos sócio-histórico e dialógico. Baseado em Mead (1938 apud GLĂVEANU, 2015, p. 5), teórico da psicologia social para quem “a perspectiva é o mundo em sua relação com o indivíduo e o indivíduo em sua relação com o mundo”, Glăveanu, na citada obra, desenvolve a ideia de que novos significados e usos de objetos podem surgir quando duas ou mais perspectivas se cruzam. Dessa forma, perspectiva é entendida como uma posição social e valorativa, que, sujeita a múltiplas possibilidades interacionais de pessoa, objeto e contexto, possibilita inúmeras alternativas de ação, dentre elas a ação criativa.

Os atos criativos envolvem a adoção e coordenação de duas ou mais perspectivas diferentes sobre a mesma questão ou problema e, como resultado, expandem nossas possibilidades de ação em relação a essa questão ou problema específico. (GLĂVEANU, 2015, p. 6, tradução nossa).

Entendemos o desafio em se definir o termo criatividade, como já explorado anteriormente, porém, com base nos estudos de Glăveanu (2008, 2009, 2010, 2012, 2015), e retomando as abordagens dialógica de Bakhtin (2003) e sócio-histórica de Vygotsky (1998, 2007, 2009), consideramos que existem condições ambientais/contextuais que podem inibir ou estimular o processo criativo, e que o homem está sempre envolto em vasta gama de possibilidades de fazer uso de trocas comunicativas em seu universo cultural, pois vivemos em um mundo composto de múltiplas vozes, que se encadeiam e se transformam em sentidos particulares indutores de processos imaginativos⁸ próprios, estimuladores da emergência do novo. Assim, em nossa perspectiva, a criatividade é uma dinâmica dialógica indissociável do contexto cultural e semiótico, no qual a emergência do novo é necessariamente um processo de ressignificação, marcado pela dimensão temporal, material e sobretudo linguageira de seus agentes. É a esse o processo que queremos ter acesso, através da interpretação do falar e do agir, buscando entender a relação entre ambiente, momento, tarefa e vida na ação criativa em sua perspectivação cognitiva.

⁸ Em estudos psicológicos sobre a criatividade, a imaginação é a base da atividade criadora que permite novas combinações e correlações, que por sua vez, estabelecem elos entre os recortes de experiências passadas e projeções futuras.

A nossa interpretação da ação criativa como um fluxo dinâmico e dialógico de ações, que apresenta vários aspectos distintos, múltiplas formas de relações de interdependência, em processos de entendimento e reformulação de ideias, requer uma investigação em um ambiente onde possamos identificar essa ação de forma intensificada, por esta razão optamos por uma instituição de inovação que atue em desenvolvimento de artefatos por ser reconhecidamente um local de ações diferenciadas, que proporcionam novas respostas ou soluções frente a uma diversificada demanda e, portanto, passível de reconhecermos a dinâmica das ações relacionadas a sua produção (materialidade presente, projetada e construída), a influência da formação e história profissional (sociabilidade – como participante da construção da ação criativa) e a regulação do contexto (a análise do que está ocorrendo, da ação situada no tempo e no espaço mediada através da linguagem – como as circunstâncias regulam a forma de ação de seus agentes). A escolha do ambiente das instituições de inovação para a investigação do processo criativo requer uma definição para o vocábulo. O termo “inovação” é bem amplo, em Lopes e Barbosa (2008), temos a concentração dos trabalhos científicos em quatro linhas principais: os que tratam dos estágios do processo inovador, os que cuidam dos contextos organizacionais, os que lidam com as perspectivas teóricas subjacentes e os que dão ênfase aos atributos da inovação. Independentemente da linha seguida, a ideia de inovação está sempre vinculada a mudanças, bem como a novos arranjos de fatores que desequilibram a situação presente (LOPES; BARBOSA, 2008).

Conforme palavras atribuídas ao filósofo grego Heráclito (500 a.C.), “a única coisa permanente é a mudança”, portanto, a necessidade de adaptação ao novo contexto, pode, por vezes, definir a sobrevivência da organização. Por este motivo, especialmente no ambiente organizacional, a criatividade tem sido uma alternativa de diferenciação, pois, por meio dela, as soluções se processam e se materializam, ampliando a capacidade funcional do artefato, que sobrepõe à razão para qual ele foi feito. A compreensão do processo criativo permite a expansão do conhecimento das potencialidades humanas, que se estabelecem e se amplificam durante o processo de construção da ação, no cotidiano, no trabalho e no meio social. A inovação, por sua vez, considerada em si mesma, não possui a capacidade de recuperar a dinâmica psicológica, cultural e alteritária do processo de transformação dialógico e dialético envolvido na tríade artefato-sujeito-ação. Se é por meio da ação criativa que as soluções se desenvolvem e se concretizam, é por meio do processo de construção do novo, que podemos inferir os construtos produzidos pelo sujeito psicológico, que por sua vez, também se

transforma ao produzi-lo. Estudar o processo criativo sem a materialidade de uma ação ou da expressividade de um comportamento ultrapassa as capacidades de solução desta pesquisa.

Analisar situações nas quais as ações criativas incorrem em inovação foi bastante desafiador, considerando os elementos envolvidos e suas múltiplas interações, porém, foi o meio de acesso, em nosso entendimento, à compreensão do processo criativo em sua construção. Pois, conforme reflexões em Pinheiro (2015), aprofundar os estudos da ação criativa em ambientes tendenciosamente criativos é acompanhar o processo de mudança de visão da sociedade. A decisão por um contexto onde as atividades giram em torno da produção criativa como demanda fundamental oportunizou possibilidades de observação e registro de atitudes/práticas dirigidas à ação criativa, indicadoras da relação entre o ambiente e a influência de mediadores materiais e humanos, resgatando a temporalidade na história do sujeito envolvido, que busca um novo olhar sobre suas experiências passadas, articulado ao futuro projetado, objetivado na ação presente. Entendemos, assim, que o estudo se mostrou inovador em seu aspecto metodológico apresentando resultados sugestivos para a compreensão desse tema tão complexo da psicologia cognitiva e ao mesmo tempo tão importante para a perspectiva de diferenciação do sujeito no cotidiano, nas organizações e na sociedade.

2 A CONSTRUÇÃO DE UMA PSICOLOGIA CULTURAL DA CRIATIVIDADE

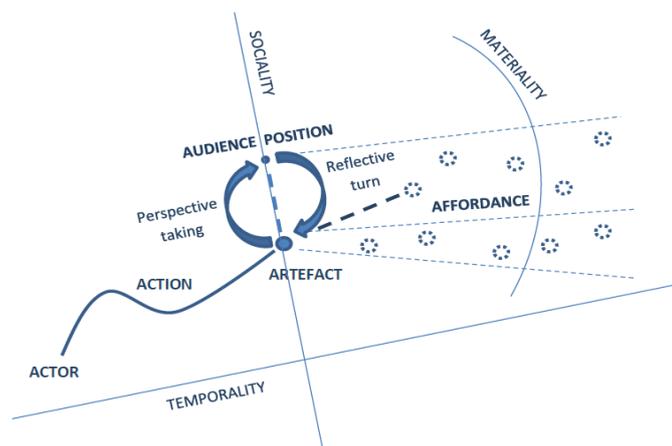
Uma das abordagens psicológicas mais recentes focada na compreensão de fenômenos criativos é a Psicologia Cultural da Criatividade. Destacamos, nesta pesquisa, os estudos do pesquisador Vlad Petre Glăveanu (2008, 2009, 2010, 2012, 2015), cuja construção de conceitos emergiu dos estudos sociais e interculturais, e tem como base a gênese sociocultural da criatividade, desconectando-se dos paradigmas individual e mentalista. Para desenvolver seus conceitos, Glăveanu (2010) defende que a criatividade está incorporada a um contexto cultural, e utiliza como base para a construção dessa abordagem os escritos da escola russa histórico-cultural e da teoria das representações sociais, a primeira contribui por meio dos escritos de Vygotsky (2007) sobre o papel da mediação cultural por meio de ferramentas para o desenvolvimento das funções mentais superiores, e a segunda, colabora na compreensão dos recursos simbólicos e na ação comunicativa entre o sujeito e as alteridades humanas e materiais como um processo dialógico. O autor concebe a criatividade como um fenômeno essencialmente relacional e intersubjetivo, sem individualização (GLĂVEANU, 2010, 2015).

Até chegar ao desenvolvimento de conceitos que trazem à psicologia cultural o reconhecimento do processo criativo como um ato sociocultural que envolve interação social, comunicação e colaboração, os estudos da criatividade passaram por três paradigmas. Conforme Glăveanu (2010), as primeiras explicações sobre criatividade giraram em torno do modelo individual do gênio criativo, o *He-Paradigm*, que enfatizava a constituição biológica hereditária excepcional e cujo reconhecimento só ocorria perante a introdução de novidades que marcavam a história de um domínio ou da humanidade; em seguida, os estudos passaram a focar os traços de personalidade da pessoa criativa, chamado *I-Paradigm*, cuja ênfase saiu do biológico para o psicológico, associando a criatividade aos atributos de personalidade e inteligência e continuando a destacar o indivíduo de forma isolada; então finalmente surgiu o *We-Paradigm*, que focou o estágio social, porém sem conseguir ir além de uma influência externa, deixando de considerar a natureza social e cultural do fenômeno (GLĂVEANU, 2008), ficando “condicionada a fatores sociais” (GLĂVEANU, 2010, p. 6). A proposta do autor é a de uma Psicologia Cultural da Criatividade que revela um outro lado do *We-Paradigm*, representado pelo papel do social e do cultural no processo de formação da criatividade no sujeito psicológico, considerando que eles se constituem mutuamente.

Utilizando por base os conceitos do *We-Paradigm* em conformidade com a perspectiva sociocultural, que é fundamentalmente contextual e “que entende a pessoa criativa como ator social e o processo criativo como situacional” (GLĂVEANU, 2008, p. 2), os

estudos de Glăveanu (2010) destacam que as investigações culturais devem se ancorar em um todo dinâmico e ecológico, em que devem ser consideradas como uma unidade a análise das conexões dialógicas entre o sujeito e as alteridades, a experiência ou conhecimento anterior e efetivamente “o novo”. Em Glăveanu (2015), a concepção dos 5As, que representam os conceitos de *Actor – Audience – Action – Artefact – Affordance*, deve ser avaliada ao longo do tempo de cada situação criativa, uma vez que a criatividade, do ponto de vista sociocultural, relaciona-se à capacidade que o homem possui de gerir seus movimentos dentro das suas próprias perspectivas como pessoa, das perspectivas do seu público, da marca da ação em curso e dos instrumentos usados, das características próprias do produto e de seu uso. A concepção da *Ação Criativa Distribuída* fundamenta-se no conceito inicial que a criatividade é um processo complexo que leva à geração de novos artefatos, utilizando materiais imbuídos culturalmente e em um contexto situacional: espacial e temporal, que influenciam o sujeito na relação de alteridades humanas e materiais: físicas ou imaginativas a explorar diferentes perspectivas (GLĂVEANU, 2009). A seguir, destacamos uma ilustração que representa a ação criativa distribuída. Em torno de uma dimensão temporal, social e material, a ação criativa depende das relações que se estabelecem nessas interações envolvendo o ator, o artefato e a audiência, que impulsionam ou restringem ações. Vejamos a Figura 1 e a explicação que segue:

Figura 1 - *Creative action: A perspectival model*



Fonte: Glăveanu (2015).

A Figura 1 representa a ilustração de fatores que atuam na chamada *Ação Criativa Distribuída*. Para compreendê-la, necessitamos do conceito de diferença analisados em termos da dimensionalidade social, material e temporal, isto é, na “diferença entre o eu e o outro, entre os símbolos e objetos e entre passado, presente e futuro” (GLĂVEANU, 2015, p. 5, tradução nossa). A dimensão social abarca ator e audiência, bem como a materialidade

presente, o outro aqui é representado por tudo aquilo que eu identifico como “não-eu”, tudo que não está no meu lugar no momento, mas que participa da construção de minhas ações responsivas, mediadas pelos recursos materiais e simbólicos oferecidos pelo ambiente no momento (artefatos, linguagem, forma de comunicação, entre outros). A dinâmica temporal remete à ação presente, mas que se ancora em experiências passadas e ao mesmo tempo projeta o futuro. A perspectivação, com base nos estudos de Glăveanu (2015), é compreendida como o modo como se interpreta e analisa uma situação, oportunizando possibilidades de ação no cruzamento das dimensões, permitindo alternativas em meio ao tradicional, que levam a um resultado criativo.

3 O ATO CRIATIVO EM UMA ABORDAGEM DIALÓGICA

Em sua abordagem dialógica, a filosofia de Mikhail Mikhailovich Bakhtin (1895-1975) defende que a compreensão é a aspiração das ciências do espírito (*Geisteswissenschaften*), diferentemente das ciências da natureza (*Naturwissenschaften*), que buscam a explicação. Se a explicação encontra no exterior as relações entre os fenômenos, a compreensão apreende do interior os significados das ações humanas. Trata-se de uma experiência psíquica e ao mesmo tempo uma atividade dialógica, uma vez que nas ciências humanas estamos sempre diante de expressões de um sujeito. Faraco (2009, p. 43) afirma: “Enquanto a explicação aponta para o necessário (i.e., o intelecto contempla as coisas mudas em busca de relações necessárias), a compreensão aponta para o possível”, pois esta última é predominantemente resultado da interação de visões de mundo e valores, envolvendo sempre múltiplas perspectivas. Nessa concepção, e seguindo a recuperação do pensamento de Bakhtin, os autores Pires e Sobral (2013) ressaltam que o sujeito é construído na refração do mundo concreto, material, tangível, porque suas percepções são afetadas de forma indissociável por seus valores, em um processo constante de encontro com outros sujeitos, em cada situação, por vezes tensional gerado pelos inacabamentos e restrições próprios do indivíduo, e ao mesmo tempo pela responsividade no agir, o sujeito bakhtiniano constitui-se, desse modo, como um ser social, histórico e ideológico.

O dialogismo bakhtiniano traz para a psicologia a necessidade de estudar o processo sem desfazer a relação que há entre os participantes. As posições socioavaliativas que surgem na dinâmica das interrelações responsivas são forças propulsoras que movimentam as práticas culturais para Bakhtin (FARACO, 2011). Coadunando com a gênese sociocultural da criatividade e com a capacidade do sujeito em gerir seus movimentos nas posições e perspectivas postas, enfatizamos três conceitos bakhtinianos que balizam a construção da ação criativa na concepção do presente estudo: o conceito de voz, a carnavalização e a exotopia. A voz é fonte de um sentido personalizado, e, portanto, possui conotações subjetivas e responsáveis. Em Bakhtin, as vozes são construtoras do sentido de nossas enunciações por nos incitarem à resposta e correspondem a uma metáfora, pois não se referem à emissão vocal sonora, mas à semântica social confiada à palavra (BUBNOVA, 2011). A carnavalização surge também como uma metáfora para a compreensão do processo de autoria na literatura, importando para a criatividade no sentido do extravasamento da liberdade, da quebra dos padrões, como uma subversão em relação ao mundo comum, dominado por posições sociais e regras. Já a exotopia é um conceito decorrente da transgrediência ou excedente de visão, este

surge como uma necessidade de completude, de presença do outro, pois do lugar em que estou em contemplação do outro permito-me ver e saber algo dele que não está em seu alcance de visão, assim como de seu lugar, ele sabe de mim o que não sei por mim mesmo(a), e só poderei saber a partir dele (BAKHTIN, 2003), assim, as significações sociais e os enunciados proferidos ou apreendidos em cada evento enfatizam o caráter relacional e situado do sujeito (BRAIT; MELO, 2012).

Eu devo entrar em empatia com esse outro indivíduo, ver axiologicamente o mundo de dentro dele tal qual ele o vê, colocar-me no lugar dele e, depois de ter retornado ao meu lugar, completar o horizonte dele com o excedente de visão que desse meu lugar se descortina fora dele, convertê-lo, criar para ele um ambiente concludente a partir desse excedente da minha visão, do meu conhecimento, da minha vontade e do meu sentimento (BAKHTIN, 2003, p. 23).

A exotopia é um termo proveniente do francês *exotopie*, que surgiu na primeira tradução do pensamento bakhtiniano para a Europa, realizada por Todorov, representando o “lugar exterior” (AMORIM, 2008). É uma decorrência da transgrediência de visão, pois:

O processo exotópico se realiza justamente quando, munido desse olhar do outro, retorno a mim mesmo e efetivamente coloco em ação o excedente de visão que o outro me proporcionou, o que atualiza muito do que penso sobre o mundo. É quase como se eu agora fosse uma outra pessoa (MAGALHÃES JÚNIOR, 2010, p. 17)

Em Bakhtin (2003), a decisão de agir ou não agir torna-se obrigatória diante de eventos nos quais o sujeito é requerido a posicionar-se ou assumir um papel, “respondemos axiologicamente a cada manifestação daqueles que nos rodeiam” (BAKHTIN, 2003, p. 3). Essa valoração, construída no transcórrer do diálogo, vai além do conteúdo das comunicações, vai além do que foi dito e entendido, e das relações espaço-temporais, importando as significações e ressignificações que contam para a construção das relações eu–mundo, em uma tensão que lhe é própria, caracterizada pela impossibilidade de entendimento completo do conteúdo, exigindo a reorganização de pensamento e palavra (SIMÃO, 2004), e é essa reorganização que dá margem ao novo, à mudança e ao desenvolvimento de novos conceitos, de novas atitudes e ações.

4 MEDIAÇÃO DA LINGUAGEM E CONCEPÇÃO DE ATO CRIATIVO EM UMA ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA

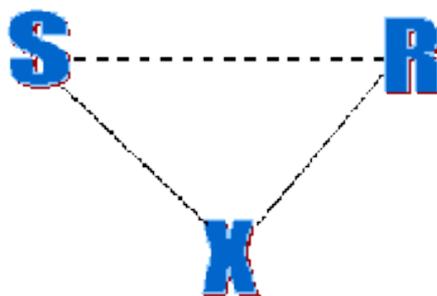
A perspectiva foi desenvolvida por Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934) quando tentava encontrar uma psicologia geral que não repetisse a dualidade objetividade *versus* subjetividade. À época, a psicologia estava marcadamente influenciada pelo positivismo de Augusto Comte, partindo dos estudos fisiológicos dos fenômenos, imprimindo uma relação entre o biológico e o psíquico através do comportamento observável e mensurável (FREITAS, 2006). Vários pesquisadores dividiam-se entre os estudos influenciados pela Biologia Evolucionista de Darwin, pela Psicologia Experimental dos animais de Thorndike e a Reflexologia de Séchenov e Pavlov. Por outro lado, a filosofia transcendental de Kant serviu de base para Franz Brentano incluir nos estudos da psicologia o ato mental e a noção de intenção dos fenômenos psíquicos, essa visão subjetivista, partindo da concepção de homem como autônomo e não determinado pelo ambiente social, aponta para predominância do sujeito sobre o objeto, enfatizando sua atividade, emoções, sentimentos e pensamentos (FREITAS, 2006). Em ambas concepções, a explicação do comportamento identificado excluía a história de seu desenvolvimento, as relações estabelecidas entre formas simples e complexas presentes nele e o contexto social em que se deu (VYGOTSKY, 2007). Molon (2008), resgatando o pensamento de Vygotsky, diz que os fenômenos subjetivos não existem por si mesmos, desconectados da dimensão espaço-temporal, e Cole (1998) complementa: o entendimento do comportamento passa pelo entendimento da sua história, da sua gênese.

Os estudos de Vygotsky (2007) direcionados à compreensão da relação entre o desenvolvimento do ser humano e os aspectos sociais deram-lhe a possibilidade de teorizar sobre a origem das mudanças que ocorrem no homem ao longo do seu desenvolvimento. Molon (2000) identifica dois conceitos fundamentais para o entendimento da constituição do sujeito psicológico em Vygotsky: a origem social da consciência e a relação de alteridade, ou seja, os fenômenos psíquicos e comportamentos estão submetidos à dimensão espacial, temporal e causal, bem como são constituídos da relação do sujeito com o outro, em sintonia com as bases da Psicologia Cultural da Criatividade e o Dialogismo de Bakhtin discutidas anteriormente. Para Richit (2004), as interações entre sujeito e sociedade são influenciadas de forma determinante pela cultura em que estão inseridos, pela história de vida, por suas oportunidades e situações de aprendizagem, pelas representações de signo e pelo uso de instrumentos, permitindo a construção e o desenvolvimento das funções mentais superiores. “O uso de sistemas simbólicos, como a linguagem, por exemplo, favoreceu o

desenvolvimento social, cultural e intelectual dos grupos culturais e sociais ao longo da história.” (RICHIT, 2004, p. 5).

Em Vygotsky (2007) encontramos a mediação como um processo através do qual a ação do sujeito sobre o objeto, ou sua relação com ele deixa de ser direta: conforme Figura 2 – A estrutura das operações com signos. A mediação fundamental da condição humana se situaria na linguagem, em um processo simbólico-cultural que se estabelece nas relações dos homens com o mundo físico e social. Essa ação ou relação passa a ocorrer através de uma categoria, que pode ser um instrumento, um signo ou um sistema de símbolos. Para Vygotsky, na citada obra, o método instrumental corresponde ao uso de instrumentos de forma a modificar a atividade e o comportamento do homem. Esse entendimento de transformação do psiquismo do ser humano com base na atividade simbólica funciona como um sistema organizador capaz de produzir novas formas de comportamento. Vejamos os aspectos, funções e influências de cada categoria na construção dos processos mentais em uma analogia básica: o instrumento tem sua atuação entre o sujeito e o objeto, sua função é a de transformar a ação, expandir seu alcance e permitir que o objetivo para o qual ele foi planejado/criado seja atingido, tendo uma relação direta com a época da história e função para o qual foi elaborado, sendo seu uso subordinado à vontade e intenção daquele que o conduz. Já o signo é considerado um instrumento psicológico, pois sua ação é baseada na representação que construímos na mente, referente a objetos e fatos a que tivemos acesso por meio de nossas interações sociais com o meio em que vivemos. É um orientador do comportamento, pois através da internalização dos signos, construímos sistemas simbólicos que guiam nossa maneira de interagir com o mundo (RICHIT, 2004). O signo é um instrumento psicológico que produz e estabiliza uma rede de significações semântico-psicológicas através das relações sócio-histórico-culturais, é o instrumento do pensamento para a produção de significações.

Figura 2 - A estrutura das operações com signos



A mediação por signos permite a comunicação entre pessoas que passam a significar as partes e a totalidade de uma relação social, no transcorrer do contexto: no pensar, falar, agir, sentir, desejar, etc., na dinâmica dialógica única e eventual que se estabelece no contato entre alteridades. Considerando a atividade criadora como toda realização humana que produz algo novo, e cujos reflexos surgem no mundo exterior ou intimamente em seu ser, Vygotsky (2009) distingue dois impulsos fundamentais identificáveis no comportamento humano, o reprodutor ou reprodutivo e o criador ou criativo. O impulso reprodutivo, ligado à memória, consiste em repetir ações em situações similares. A plasticidade do cérebro e de suas ramificações nervosas é a explicação físi-orgânico-biológica que justifica o registro de experiências vividas, marcadas pela repetição ou pelo arrebatamento emocional causado. Se o homem fosse apenas acumulador de experiências, não teríamos como explicar as reações adaptativas a cada situação nova a que está submetido. “A formação de uma personalidade criadora projectada no amanhã prepara-se através da imaginação criadora encarnada no presente” (VYGOTSKY, 2009, p. 110).

A cultura, em todos os aspectos que a distinguem da natureza, é produto da imaginação e da criação humana. A imaginação depende da experiência, das necessidades e dos interesses do sujeito, mas não de forma única, pois, especialmente aplicada à atividade, necessita de conhecimentos técnicos e das condições que o meio ambiente lhe oferece. “Todo o inventor, por genial que seja, é sempre produto da sua época e do seu ambiente” (VYGOTSKY, 2009, p. 37). E citando esta obra, Molon (2008) caracteriza a atividade humana como mediada socialmente e semioticamente por meio da linguagem. Diante do exposto, é possível a projeção do desenvolvimento de um círculo da atividade criadora no qual as causas originam-se da realidade, na experiência com alteridades, passam por um processo de resignificação, sofrem uma reelaboração total transformando-se em um conteúdo da sua imaginação, e ao materializarem-se, retornam à realidade de forma nova e com força capaz de modificá-la (VYGOTSKY, 2009). Para então considerar-se ato criativo é preciso sair do universo das ideias e ir para a vida prática e objetiva, em suma, realizar-se.

5 A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NOS ESTUDOS SOBRE PROCESSOS CRIATIVOS

Tendo em vista a proposta de explorar as diferentes perspectivas teóricas para a construção de uma Psicologia da Criatividade, retomamos a base conceitual sobre a linguagem deixada por Vygotsky de forma a justificar a ampliação que fizemos com vistas a alcançar nossos objetivos de pesquisa. Vygotsky (2007), buscando explicar as funções complexas da consciência, entendeu que a atividade simbólica gera novas formas de relação com o ambiente, possibilitando uma nova estrutura de comportamento. Para ele, a atividade simbólica atua como mediadora, ora de forma externalizada, ora internalizada, na qual o sujeito, fazendo uso das possibilidades ofertadas no contexto e na cultura, promove uma significação que modula sua ação. A linguagem tem, portanto, nessa perspectiva inicial, caráter instrumental, em dois aspectos: funcional e utilitário, como parte de uma ação, um estímulo instrumental com função transformadora; e como um meio de expressão, comunicação, representação, para atingir um fim/objetivo. (SMOLKA, 1995).

O conceito de linguagem vai se construindo nas obras de Vygotsky (1998, 2000, 2007, 2009) como instrumento do pensamento e principal mediador da construção de significado que singulariza o sujeito. Então, em *Pensamento e Linguagem*, última obra completa de Vygotsky (1998), a linguagem recebe uma importante função que revela a importância da compreensão em detrimento da comunicação: a função constitutiva do ser. É, pois, sob esta concepção, a via de acesso ao entendimento do outro, para além de sua característica de comunicabilidade, permitindo deslocamentos ou perspectivas que trazem para o contexto, objetos, pessoas, conceitos, emoções, presentificando-os, assim como abstrações e generalizações, e consequentemente organização de conceitos.

Trazendo a perspectiva bakhtiniana, que procurou a gênese da ação criativa na análise dos discursos e dos enunciados na literatura, destacamos que foi na dinâmica e nas significações das práticas socioverbais concretas que Bakhtin desenvolveu sua concepção de linguagem (FARACO, 2009). Considerando o enunciado como evento único e irrepetível que contempla em sua significação a temporalidade, contextualidade e alteridade, a linguagem traz em sua comunicabilidade infinitas possibilidades de conotações, que são afetadas pela realidade particular, social, histórica e cultural, pois, para Bakhtin o enunciado tem caráter social, mas não dispensa a singularidade (NOVAES; RUDGE, 2007).

O fato de existirem linguagens próprias a um contexto ou a uma profissão, não significa que há um enquadramento ou um sistema padronizado, a própria noção de

dialogismo pressupõe um movimento que não comporta observações estanques, o discurso é perpassado por vozes e orientado para a resposta que ainda não foi dita, mas que se espera que seja (DI FANTI, 2003). Neste aspecto, entendemos a presença forte da experimentação singular de vozes culturais vinculadas à atividade, que regem as ações e interações, porém, objetivadas neste estudo em uma análise/abordagem cujo foco é a resignificação produzida nas trocas comunicativas em uma atividade de construção de um artefato, bem como por um sujeito no exame de sua ação. Toda a interpretação da linguagem na dinamicidade psíquica, nos discursos e enunciados, na expressividade das ações só faz sentido em uma cultura, pois “o termo cultura pode referir-se à mediação semiótica (por signos), que é parte do sistema das funções psicológicas organizadas” (VALSINER, 2012, p. 28). Nesse sentido, o termo assume funções intra e interpessoais de regulação e autorregulação transformadores, através dos processos de significação, da realidade social e da própria singularidade.

6 OBJETIVOS

6.1 GERAL

Compreender como se dá a dinâmica do processo criativo no âmbito das instituições de inovação.

6.2 ESPECÍFICO

Acessar a dinâmica própria do processo criativo, buscando sistematizar teoricamente os cinco eixos interpretativos significantes ao estudo da criatividade no contexto do sujeito do conhecimento: I) artefatos, II) significações construídas e compartilhadas⁹, III) diversidade de vozes e atores participantes da ação criativa, IV) ambiência/contexto: enquanto regulador da ação, e V) temporalidade: em um exame da articulação entre os conteúdos, saberes e experiências passadas e que são reconstruídos no curso da ação demandada no presente, de forma a atender/estabilizar um futuro infinito e desconhecido.

Os eixos interpretativos emergiram da busca pelos indícios formadores da construção da ação, que envolve os sujeitos participantes e o artefato almejado, mas que inexoravelmente sofre os atravessamentos do contexto, da temporalidade e das significações pré-existentes e construídas, que são compartilhadas em prol da construção colaborativa. Em nosso entender, os eixos estão presentes em qualquer situação que requeira ações de desenvolvimento de novos artefatos, sejam processos, produtos, conceitos, soluções, assim como em contextos dos mais diversos, porém, sem a intenção de esgotar a presença de mais aspectos, mas ao mesmo tempo, indo além de estudos que desconsideram os aspectos ambientais, temporais, cognitivos e culturais como balizadores das ações.

⁹ Compartilhado é um termo entendido como: uma correspondência entre significados atribuídos a objetos, eventos, conceitos, etc., ocorrida entre sujeitos que fazem parte do mesmo núcleo interacional; senso comum de apreensão da realidade.

7 SOBRE O MÉTODO

Segundo Long (2014), a escolha por uma metodologia relaciona-se à perspectiva teórica e o método inspira estratégias, procedimentos e técnicas de análise e interpretação de dados. Na presente seção, pretende-se enfatizar a perspectiva teórico-epistemológica empreendida que dá suporte ao método utilizado na pesquisa. Porém, antes de explorar este tema, queremos destacar um levantamento recente coletado de 5 revistas norte-americanas especializadas no tema criatividade, no qual o autor efetuou uma revisão empírica das metodologias de pesquisa e métodos em estudos de criatividade, tendo usado como critério de escolha as revistas que se destacaram nesse campo no período de 2003 a 2012 (LONG, 2014). De acordo com o coletado, as pesquisas quantitativas são mais frequentes, e dentre elas, destacam-se os métodos psicométrico e experimental, quanto às qualitativas, o estudo de caso é o mais utilizado, porém o autor esclarece que a exploração de novas metodologias contribuirá para dar mais consistência a compreensão da criatividade.

Para este estudo, assumimos uma abordagem qualitativa situada no contexto de um estudo de caso no qual desenvolvemos uma discussão interpretativa dos enunciados dos sujeitos em uma ação criativa. Para atingirmos nossos objetivos de pesquisa, buscamos construir um método que se utiliza das bases sócio-histórica, dialógica e da psicologia cultural. Da perspectiva sócio-histórica utilizamos o referencial vygotskyano da unidade de análise como base para o desenvolvimento de um método sistemático para compreensão das propriedades das estruturas psicológicas dos processos cognitivos. Vygotsky (1998) entendeu por unidade o produto da análise que conserva as propriedades básicas e fundamentais do todo, tendo compreendido que na relação entre pensamento e palavra, a unidade de análise estaria no seu significado: "... é no significado que o pensamento e o discurso se unem em pensamento verbal." (VYGOTSKY, 1998, p.10). Em decorrência da unidade do pensamento verbal, o método para análise da sua natureza seria o desenvolvimento, fundamento e estrutura semântica da palavra, que contém o pensamento e a linguagem interrelacionados. Com essa fundamentação, tomamos o enunciado como nossa unidade de análise. Porém, para compor o método, foi necessário tomar outro referencial aplicado aos estudos dos processos criativos, tomando o cuidado de efetuar as devidas adequações ao contexto escolhido.

Da Psicologia Cultural da Criatividade, baseamo-nos nos estudos de Glăveanu (2008, 2009, 2010, 2012, 2015), cujas análises apoiam-se em fundamentos discursivos do sujeito em reflexão de suas próprias ações. Seguindo o modelo de perspectiva da ação criativa de Glăveanu (2015), temos quatro marcos conceituais interpretativos da criatividade: o primeiro

marco considera uma infinidade de perspectivas para cada situação, envolvendo o ator, a audiência e o artefato, e tomando a perspectiva como um orientador da ação cuja direção transita das possibilidades tradicionais às alternativas (*Affordances*); o segundo marco versa sobre as posições sociais e materiais que interferem nas perspectivas, pois, uma pessoa pode ocupar diversas posições sociais dentro de uma mesma atividade: como pais e filhos, médico e paciente, vendedor e comprador, etc., tomando a perspectiva como um ato social e dependente dos seus contextos singulares de ação no aqui-e-agora; o terceiro marco envolve a adoção de uma nova posição de visão da situação, fisicamente ou imaginativamente, pois, mesmo em um trabalho solitário existem o autor, o trabalho e a quem se destina ou quem visualizará o trabalho executado/concluído, permitir-se esse afastamento de si significa ver a mesma situação por outros olhos; o quarto marco é consequência do terceiro e ocorre quando vai além de posicionar-se em outro ângulo, o sujeito desloca-se entre as diferentes perspectivas e assume uma posição reflexiva da nova posição e da anterior, coordenando, integrando e abrindo espaço para uma potencial utilidade na diferença.

Com base nas etapas conceituais, Glăveanu (2015) refere-se a um estudo de observação e entrevista de um artista plástico, pintor de telas em Londres, que participou de uma pré-entrevista exploratória de sua trajetória geral nas artes, seguida de duas semanas de gravação de uma nova tela, para a qual foi utilizada uma câmera subjetiva, que é um dispositivo de gravação de áudio e vídeo colocado à altura dos olhos com o objetivo de captar sua perspectiva no momento da atividade. A gravação posteriormente foi examinada e trechos foram separados para uma entrevista de *follow up*¹⁰, considerada um processo favorecedor da mudança de posição de autor para audiência de si, com o objetivo de explorar emoções e cognições da pessoa em atividade, reconstruir o que foi vivenciado, e que, no nosso estudo, foi um processo de criação colaborativa. É o chamado “turno reflexivo”, que oportuniza a análise de si mesmo, de sua ação e dos resultados decorrentes. Recuperamos nesse exame o conceito bakhtiniano de exotopia, o complemento necessário ao inacabamento próprio do sujeito por conta de nossa limitação no alcance panorâmico, um movimento de deslocamento para o lugar do outro, buscando compreender sua visão, para que, ao retornar à minha posição, eu amplifique a minha visão em virtude do acréscimo de experiência com o outro. Esse processo possibilita interpretações e cognições que não puderam ser apreendidas no momento da ação.

¹⁰ *Follow up* é uma expressão em inglês que significa acompanhar ou fazer o acompanhamento.

Utilizando-nos do campo conceitual vygotskyano, bakhtiniano e de parte do método de Glăveanu (2015), efetuamos os ajustes necessários ao novo campo de estudo, uma vez que saímos da análise da criação artística e da construção do artefato em si para um campo de estudo de produções criativas voltadas ao cotidiano de trabalho, nas quais a elaboração é uma coconstrução. Introduzimos um momento coletivo no qual inferimos as participações dos eixos interpretativos I) artefatos, II) significações construídas e compartilhadas, III) diversidade de vozes e atores participantes da ação criativa, IV) ambiência/contexto, e V) temporalidade, elencados como constituintes do processo criativo, cuja dinâmica foi perscrutada em um momento posterior: durante a entrevista.

Dessa maneira, reestruturamos a pesquisa da seguinte forma: na primeira fase de observação nos detivemos a contemplação da ambiência/atmosfera, tentando dar conta da apreensão do espaço como suporte ao entendimento das duas fases seguintes, mais centrais neste estudo. A segunda fase consistiu no registro em vídeo de uma reunião de ideação, concebida como uma das fases iniciais de desenvolvimento do artefato e que possibilitou registrar trocas comunicativas dos profissionais envolvidos no projeto, o momento em que parte do grupo tomou ciência do que precisava ser construído (artefato), das informações recuperadas até então e das ferramentas disponíveis. Nas discussões levantadas nessa fase buscamos uma interpretação de inspiração dialógica que se baseia nos endereçamentos dos enunciados, procurando sinalizar a posição de quem diz (o agente e a unicidade de sua posição); o quê (significações empreendidas no ato de fala), para quem (outridade participante do endereçamento) e quando (contingência discursiva temporal e histórica). Para Wertsch (1991, p. 53, tradução nossa) “o endereçamento envolve pelo menos duas vozes e reflete a preocupação de Bakhtin com a construção teórica mais básica em sua abordagem dialógica”. A terceira e última fase consistiu em uma entrevista com um sujeito participante da segunda fase e que se destacou na construção da solução. Nessa fase, a entrevista ocorre concomitantemente à exibição dos recortes da gravação da reunião de ideação, com vistas a resgatar e/ou promover a compreensão sobre perspectivas próprias à emergência do novo no curso da ação criativa. Buscamos promover um momento de reflexão a um sujeito que foi deslocado a uma posição de audiência de si, de suas ações e de seus resultados, objetivando oportunizar ressignificações da ação criativa revisitada.

7.1 LOCAL

O campo de investigação ocorreu em uma instituição situada no Porto Digital classificada como TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, que busca desenvolver, distribuir e compartilhar tecnologias proporcionando automação e/ou comunicação de processos empresariais e/ou organizacionais. O Porto Digital surgiu com o objetivo de desenvolver o setor de tecnologia da informação em Pernambuco no ano 2000. É fruto da iniciativa de empresários, membros da academia e representantes do setor público, que levaram ao Governo do Estado uma proposta de política pública para o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A criação do parque tecnológico para promover a interligação de atores, empresas e organizações teve como objetivo estimular a geração de riqueza, emprego e renda no Estado, e conta hoje com cerca de 250 empresas e instituições de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa (EC), além de duas incubadoras de empresas, duas aceleradoras de negócios, dois institutos de pesquisa, uma instituição de ensino superior, organizações de serviços associados e representações governamentais. A gestão do parque é feita pelo Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), uma Organização Social (OS) privada sem fins lucrativos que tem como objetivo maior criar um ambiente propício à inovação e melhoria da competitividade das empresas, além de atrair grandes empresas e investidores. O Porto Digital também consegue alavancar recursos para a revitalização do patrimônio arquitetônico do Bairro do Recife, combinando o desenvolvimento tecnológico com a preservação da história e da cultura (PORTO DIGITAL, 2017).

A instituição pesquisada foi fundada na década de 1990, e durante a pesquisa estava vivenciando um movimento de adequação dos processos internos e dos recursos humanos ao perfil inovador, marca de sua atuação. Buscando uma integração das atividades dos setores meio e fim, ordenando acesso eficiente aos espaços, equipamentos e à informação, revelando uma harmonização representativa da área de tecnologia e inovação com a valoração dos ambientes informais de atividades extratrabalho. A reunião que acompanhamos, que fomos autorizadas a registrar em vídeo e efetuar o estudo, fez parte desse processo de mudança que ainda estava em curso durante a pesquisa, foi uma fase de um “Projeto Interno” que objetivou desenvolver, também nos setores meio, a capacidade de promover a inovação, foco da instituição.

A escolha por esse contexto para a pesquisa levantou uma reflexão pertinente sobre os conceitos de inovação e criatividade que permeiam o senso comum. Lançamos então

abstrações que possam repercutir em estudos sobre o tema, pois os termos são, por vezes, utilizados de forma ampla e agregada, especialmente no âmbito organizacional. Essa ocorrência se dá porque, na atualidade, assim como a criatividade, a inovação possui a mesma carga valorativa de elemento competitivo organizacional e ambas buscam dar conta do processo de emergência do novo. Mas então, como diferenciá-los? Meira e Pinheiro (2012) ao situarem a inovação em resposta a demandas sociais e problemas delimitados, possibilitando novas formas de ação e comunicação no uso de artefatos e serviços, científica-nos da análise de uso/aplicabilidade no contexto das organizações voltadas para a inovação tecnológica. Já o novo dos processos criativos, em uma perspectiva dialógica, conforme o presente estudo, estaria em um universo fenomenológico mais amplo, pautado na dimensão psicológica, cujos resultados podem ser contemplados tanto nas artes como nos diálogos cotidianos, bem como estão presentes na concepção de produtos ou na solução de problemas, submetidos à coordenação, integração e perspectivação das vozes que participam de um determinado campo de ação. Não temos a pretensão de solucionar essa delimitação conceitual, mas identificamos a necessidade de diferenciar os termos por conta de ambos oportunizarem estudos no âmbito da emergência do novo.

7.2 PARTICIPANTES

Em nossa investigação tivemos como participantes seis sujeitos ($n = 6$) de diferentes ocupações na instituição. Uma funcionária do Setor de Compras (S1), uma do *Project Management Office* – PMO (S2), uma Designer (S3), um Engenheiro (S4), uma Gerente de Projetos (S5) e um Técnico em Informática e Rede (S6), profissionais de diversas áreas de formação, que atuaram em conjunto na construção de uma solução, em atendimento a uma demanda ampla e diversificada. A instituição optou por autorizar a pesquisa no âmbito de um projeto interno de forma a não expor seus clientes, dessa forma, a escolha por este grupo partiu dos líderes do aqui chamado “Projeto Interno”.

7.2.1 Participante do turno reflexivo

Dentre os participantes da “Reunião de Ideação”, momento coletivo de construção colaborativa, em que efetuamos o registro em vídeo, destacou-se um membro do grupo ($n = 1$), que reuniu ações que contribuíram de forma diretiva para a construção do resultado final. Justificamos em três fatores a escolha do sujeito S4 (Engenheiro) para o exame da construção

da solução: o primeiro, por não ser um sujeito que estava diretamente envolvido nas demandas, contaminado com o dia-a-dia do processo, este fator é importante neste momento para dar ensejo ao processo de imaginação, que, conforme Vygotsky (2009), aliada aos conhecimentos adquiridos, proporcionam a base da atividade criadora; o segundo fator é o de não ter participado do projeto desde o início, o que permitiu ver como se deu o processo de estruturação das informações com base no que estava sendo exposto naquele momento; e o terceiro, pelos questionamentos levantados, que sempre induziam a algo maior e ainda não evidente para os participantes, seu foco não era apenas o de resolver a demanda de forma pontual, mas de compreender o sentido da ação que estava por se concretizar, como se o todo ainda estivesse por ser entendido e fosse se constituindo nos fragmentos de respostas às suas indagações, semelhante à maiêutica socrática.

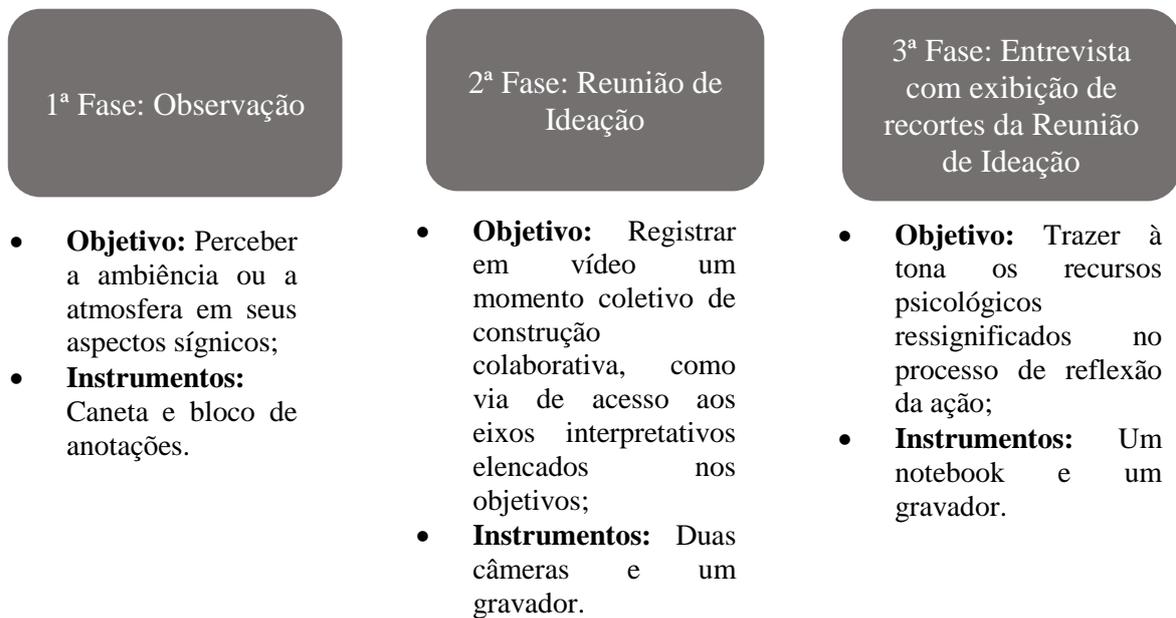
7.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS

Primeiramente submetemos o projeto de pesquisa ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Pernambuco para análise dos princípios éticos no tocante à pesquisa com seres humanos. A partir da autorização de início, seguimos as fases previstas e descritas na sequência a seguir. A primeira fase de observação teve como objetivo dar apoio às outras duas fases, detivemo-nos na observação da ambiência do local, por meio das materialidades simbólicas representadas nas formas de registros e circulação de documentos, arquitetura do espaço, tipo de comunicação, entre outras. Foram quatro visitas às dependências da instituição, com duração de três horas cada uma. Na segunda fase, registramos em vídeo uma reunião de ideação, concebida como uma das fases do desenvolvimento de artefatos e que possibilitou assinalar trocas comunicativas dos profissionais envolvidos no projeto, o momento em que parte do grupo tomou ciência do que precisava ser construído (artefato), das informações recuperadas até então e das ferramentas disponíveis. Nessa fase utilizamos duas câmeras de vídeo e um gravador. Das câmeras, uma atuou como principal e a outra foi utilizada apenas como suporte, com a intenção de elucidar dúvidas nos diálogos dos participantes, porém apenas uma câmera gravou o processo inteiro, a câmera de suporte e o gravador interromperam o processo antes de sua conclusão. A terceira e última fase consistiu em uma entrevista que ocorre simultaneamente à exibição dos recortes da gravação da “Reunião de Ideação”. Tivemos como objetivo trazer à tona os recursos psicológicos formadores do conhecimento, pois esse deslocamento em perspectiva para a posição de audiência de si, em um movimento que Bakhtin chama de exotopia, permite que o sujeito, ao

retornar a si, após o deslocamento à posição do outro, reflita sobre a visão dele na posição desse outro, interpretando e analisando suas ações e reações, o sujeito coloca-se em uma posição autoexplicativa, reflexiva, importante para a compreensão de si, de sua ação e dos resultados decorrentes. Utilizamos um notebook para exibição do vídeo e um gravador para o registro dos questionamentos e respostas.

Registramos na figura a seguir cada uma das fases da pesquisa, seus objetivos e os instrumentos utilizados.

Figura 3 - Resumo das fases da pesquisa



Fonte: Melo (2018)

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A abordagem sócio-histórica permite analisar os fenômenos a partir de seu acontecer histórico e envolve a arte de descrever complementada pela explicação, pois, estudar o homem sem considerar os textos que cria no seu processo de contínua expressão é situá-lo fora do domínio das ciências humanas (FREITAS, 2002). Dessa forma, situaremos o leitor quanto ao caminho percorrido nas fases da pesquisa: 1) observação; 2) reunião de ideação; e 3) entrevista. Na primeira fase, buscamos caracterizar a atmosfera do ambiente, tentando entender a composição do espaço e das relações que nele se desdobram como suporte ao entendimento da contextualização a que nos defrontaríamos adiante; o momento coletivo de construção do artefato foi explorado no sentido de analisar os movimentos de tensões e sintonias entre os participantes em torno das negociações de significado que incorreram na sugestão de solução; e a entrevista contribuiu com a reconstrução do processo de criação coletivo, na perspectiva de um sujeito participante no evento anterior, buscando suas ressignificações com base em uma análise interpretativa de inspiração dialógica sobre a emergência do novo na situação de pesquisa apresentada.

8.1 AMBIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

O processo de composição dos espaços envolve estética, funcionalidade e utilidade, e, quando voltados ao atendimento coletivo, acaba por se compor por meio das relações que se desenvolvem nele. Ambientes organizacionais expressam e determinam os padrões das relações de trabalho (FLEURY, 1987), essas relações estão associadas às experiências sociais e profissionais e aos conhecimentos exigidos para o trabalho em si que afetam a organização criando um esquema cognitivo coletivo, que pode ser observável quando identificamos atitudes/comportamentos semelhantes entre trabalhadores de um mesmo ramo de atividade (ZAGO, 2013). Porém, ainda que existam similaridades, a organização, através de seu perfil de negócios, de suas ações e tecnologia utilizadas exprime sua identidade, conforme preceitua Zago (2013).

Estudos recentes nos Estados Unidos e Europa nos campos da filosofia, psicologia, geografia e semiótica (Robert Innis, Denis Bertrand, Hannes Palang, Luca Tateo)¹¹ têm

¹¹ Seminário realizado em 06 de outubro de 2017 na Aalborg Universitet intitulado: **Winetasting Seminar: Atmosphere as a Sign.** Disponível em:

trazido à discussão o conceito de atmosfera como uma forma de saber o que um espaço/lugar significa para alguém (PALANG, 2017). Atmosfera, em seu sentido stricto sensu significa: camada de ar que envolve o planeta Terra; atmosfera terrestre; camada de gases que está ao redor de um planeta, mantida pela gravidade. Por Extensão: céu; reunião das condições relacionadas ao tempo, à meteorologia; Sentido figurado: clima; ambiente que determina psicológica e espiritualmente uma pessoa, uma situação, circunstância: atmosfera festiva. Atmosfera¹² é sinônimo de: espaço, ar, tempo, céu, vento, clima. Etimologia (origem da palavra atmosfera)¹³: do grego antigo atmo (vapor, névoa) + sphaera (esfera, globo).

Atmosfera é um tema recente, ainda em construção, mas que é apresentado como uma possibilidade de conexão entre a semiótica e a psicologia cultural, como uma forma de interpretação da realidade através das materialidades simbólicas: objetos, cores, posicionamentos, expressões, movimentos, interações, deslocamentos, que implicam “estar afetivamente envolvido” (PALANG, 2017, tradução nossa). Baseando-nos nessa vertente, das 12 (doze) horas dedicadas à observação, divididas em 4 (quatro) encontros semanais de 3 (três) horas cada um, tivemos acesso a espaços diversificados na instituição e pudemos verificar a organização do local voltada à funcionalidade, setores que se comunicam frequentemente são dispostos em um mesmo espaço. Também encontramos espaços de uso coletivo de lazer e bem-estar (salas para refeição, descanso, conversação, jogos), horários para eventos como filmes, atividade física, entre outros.

Os espaços são bem distribuídos, tanto os funcionais quanto os dedicados ao descanso e lazer como sala de jogos, cinema, salão de conversação e local para refeições. Nos ambientes funcionais identificamos uma busca por praticidade e funcionalidade com a alocação de setores complementares em um mesmo espaço. Como uma instituição de tecnologia, a disponibilização de equipamentos/dispositivos e sistemas voltados à comunicação se faz presente de forma integrada e disponível, promovendo uma melhor coordenação entre os funcionários/colaboradores e facilitando o fluxo de trabalho. Existe um equilíbrio entre esses espaços/equipamentos utilitários com o mobiliário/objetos de decoração, dando um aspecto de essencialidade/suficiência, utilidade/funcionalidade, destoando completamente de um espaço de fábrica, indústria ou de um escritório comum. O uso de cores

<<http://www.communication.aau.dk/research/dihm/events/show/winetasting-seminar--atmosphere-as-a-sign.cid330404>> e <<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&tl=pt&u=http%3A%2F%2Fwww.kommunikation.aau.dk%2Farrangementer%2Farrangement%2Fwinetasting-seminar--atmosphere-as-a-sign.cid330404&anno=2&sandbox=1>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

¹² <https://www.dicio.com.br/atmosfera/>

¹³ <https://www.significadosbr.com.br/atmosfera>

é harmônico e dá ao ambiente um aspecto esteticamente agradável e acolhedor. Essa mescla de organização útil (áreas de produção/equipamentos) e decoração cuidadosa com objetos e cores dá ao ambiente um aspecto *clean*, mas com um clima vibrante. O ambiente é relativamente silencioso, sem excessos sonoros, apesar da intensa movimentação de funcionários/colaboradores, clientes, parceiros profissionais. Os funcionários/colaboradores mostram-se focados quando em atividade, mas interagem de forma descontraída e leve, especialmente nos momentos de atividades de lazer como nos dias programados para o cinema e atividades físicas e terapêuticas como yoga, pilates, massagens, ou no momento destinado ao almoço. A observação realizada permitiu o contato com a dinâmica das relações construídas na instituição, na qual, a maior parte dos funcionários/colaboradores são alocados de acordo com projetos de clientes, e frequentemente mudam de grupo e ambiente de trabalho dentro da instituição. Essa mudança é uma oportunidade de desenvolvimento de uma conduta mais adaptável, além de ser favorecedora à construção de relações colaborativas.

8.2 A REUNIÃO DE IDEIAÇÃO

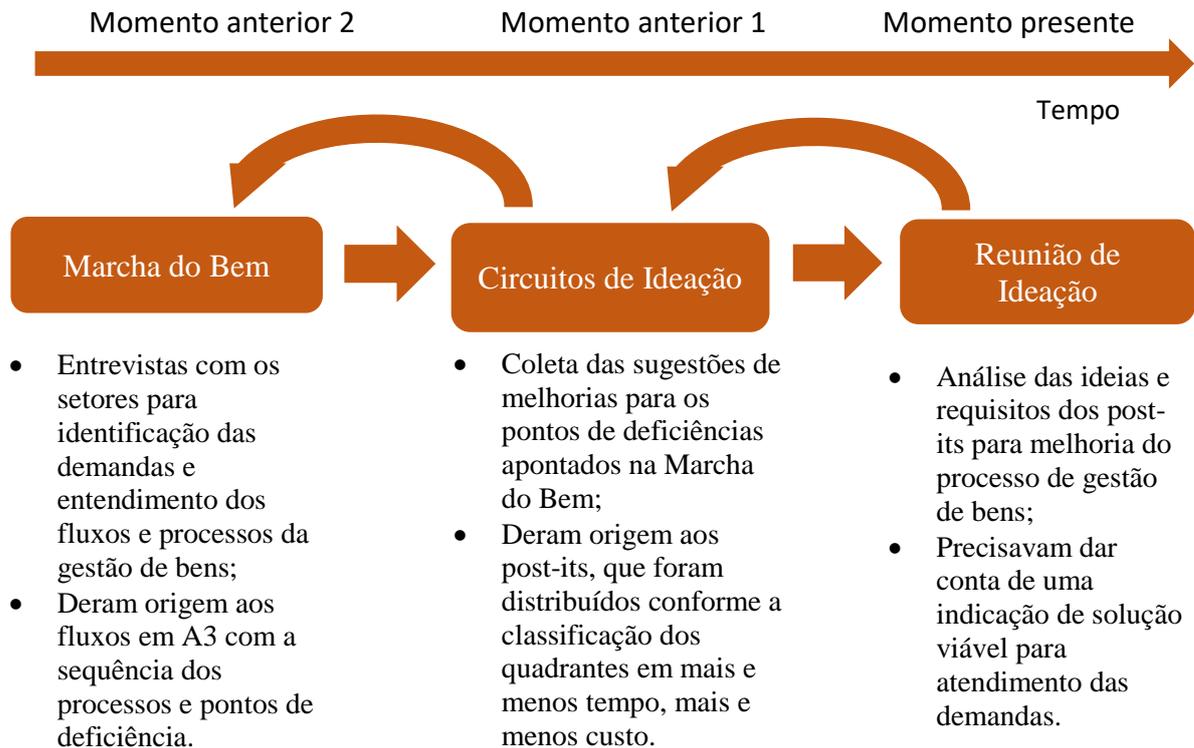
A base de entendimento da criatividade como uma dinâmica dialógica que envolve a emergência do novo em um processo de ressignificação que é indissociável do contexto cultural e semiótico, marcado pela dimensão temporal, material e linguageira de seus agentes, pauta as discussões que se seguem. A inclusão do momento coletivo como parte do processo de criação em instituições de inovação trouxe ao nosso exame a dinamicidade entre os eixos interpretativos elencados como participantes do fenômeno analisado. Por conta dessa inclusão, dividimos a análise interpretativa e discussão em duas etapas: a da reunião de ideação e a da entrevista. Entendemos que, apesar da necessidade de escolher trechos de diálogos para aprofundar nossas discussões, não se pode assumir que podemos examiná-los isoladamente, eles estão envolvidos em uma rede de relações que dão o arcabouço necessário para fazerem sentido para o todo. O contexto da reunião transformou-se em uma oportunidade de deslocamento e perspectivação para os profissionais que, acostumados ao exercício de papéis do cotidiano foram convidados a assumir posições, em um diálogo constante com a técnica, com o resgate de seus conhecimentos, com o outro presencial, com o outro histórico e temporal, em seus movimentos de convergência e divergência, de lacunas e completudes, de avanços e retrocessos, cuja solução é construída ao mesmo tempo por todos e por cada um.

Para dar início aos resultados e discussões dessa fase, é preciso apresentar um panorama geral do “Projeto Interno”, do qual a reunião registrada em vídeo fez parte.

Referimo-nos a um projeto da instituição com o objetivo de trazer aos setores meio, o processo de desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras através de práticas, que são utilizadas no desenvolvimento de projetos dos clientes, utilizando técnicas de design. Os líderes do projeto foram representantes dos setores de Design e Administrativo, os participantes foram funcionários/colaboradores de setores que apresentaram demandas que envolviam uma logística de solução de outros setores. O “Projeto Interno” formou três grupos no total e cada um estava empenhado em resolver um tipo de demanda escolhido pelos participantes em três opções iniciais de cada grupo. Um dos grupos foi designado para ser acompanhado na pesquisa. O grupo acompanhado nesta pesquisa foi composto por seis sujeitos, conforme dito anteriormente no item 7.2 Participantes (p. 35): dois membros efetivos dos setores envolvidos nas demandas: S1 (Compras) e S2 (PMO), um membro de outro grupo: S6 (Técnico em Informática e Rede), dois convidados de setores mais ligados ao atendimento de requisitos de clientes, que não estavam presentes no projeto até então: S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos), e um Designer: S3, que domina a técnica e direcionou os trabalhos em termos processuais: controle de tempo e redirecionamento de pauta.

Como forma de apresentação do que virá a ser discutido nesse capítulo de Resultados e Discussão, mais especificamente quanto à fase do momento coletivo de criação colaborativa, chamado “Reunião de Ideação”, e com o objetivo de facilitar o entendimento quanto às etapas percorridas do “Projeto Interno” até este momento, sintetizamos na figura a seguir o processo de recuperação temporal dos eventos, com suas significações e resultados. Explicamos que essa antecipação é necessária para dar maior fluidez à leitura da discussão, pois a reunião, apesar de ter sido a segunda fase da pesquisa, foi a terceira etapa de um projeto maior, o “Projeto Interno”. E, o chamado momento presente acompanhado pela pesquisadora foi a “Reunião de Ideação”, porém, esse evento foi antecedido pelo evento chamado aqui de “Circuitos de Ideação”, e, este, pela “Marcha do Bem”, cada evento está com o seu contexto e atuação explicitados na ilustração. Deixamos registrado aqui que apenas os sujeitos S1 (Compras), S2 (PMO) e S3 (Designer) acompanharam esses dois eventos anteriores, e que, a grande parte dos questionamentos emergiu dessa falta de compartilhamento das significações produzidas. Vejamos a figura seguida da sequência interpretativa de ações:

Figura 4 - Recuperação temporal de eventos



Fonte: Melo (2018)

O grupo de trabalho acompanhado no registro em vídeo foi formado naquele momento, apenas os sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO) estavam juntos desde o início, o sujeito S3 (Design) acompanhou algumas fases, o sujeito S6 (Técnico em Informática e Rede) fazia parte de outro grupo, com outro tema de trabalho, e os sujeitos S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos) foram chamados por trabalharem com mais proximidade aos clientes no atendimento de suas demandas. Porém, apesar de não apresentarem uma unidade de trabalho comum, pois são de setores e atividades diferentes, todos possuem o ambiente macro da instituição em comunalidade, instituída em suas regras comuns. Apesar disso, pareciam bem entrosados e bem aclimatados uns com os outros. Não obstante a presença da pesquisadora e das câmeras, mostraram-se à vontade e sem qualquer embaraço.

A reunião ocorreu em um ambiente da instituição com layout de sala de aula, em torno da sala ficavam seis mesas com três cadeiras cada uma, um corredor no centro e uma mesa mais destacada localizada à esquerda frontal, próxima ao quadro de vidro, onde os participantes se concentraram. Foi utilizada a técnica de design conhecida como *Disney Method*. Essa técnica consiste em um método para seleção de ideias e recorre à estratégia de fazer com que os participantes assumam três estilos de pensamento: sonhador, realizador e

avaliador, que se desdobram em fases do processo ideativo. O sonhador permite a exploração de ideias de forma livre, colocando em prática a imaginação e os benefícios da aplicabilidade da solução. O realista se preocupa com o plano de ação, com o cronograma, com a possibilidade do plano ser exequível. O crítico vai atuar nas possibilidades de impedimento da aplicabilidade da solução, nos pontos fracos da ideia, na incompletude, buscando superá-los. Foram reservados 15 (quinze) minutos de apresentação dos sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO), representantes dos setores envolvidos nas demandas, e 45 (quarenta e cinco) minutos para cada fase. A seguir apresentamos a Figura 5, que representa a técnica adotada.

Figura 5 - *The Walt Disney Creativity Method*



Fonte: Businessmind¹⁴ (2017)

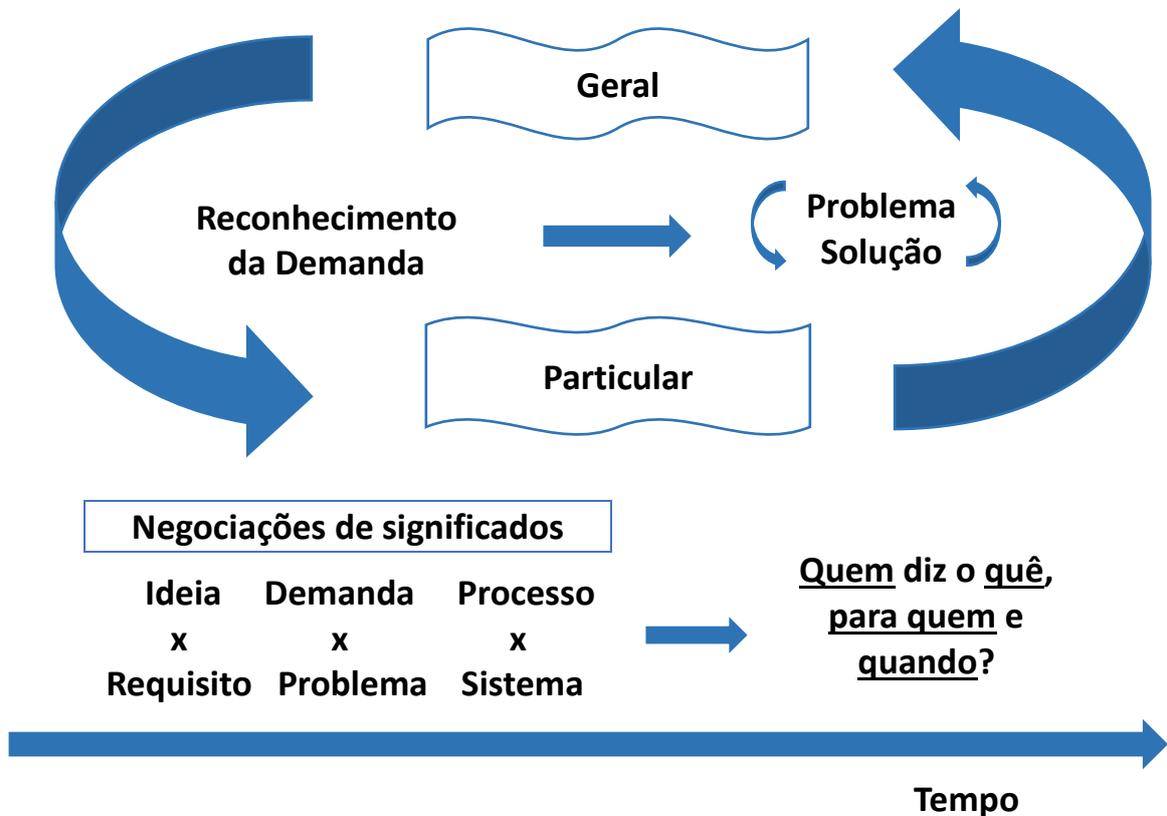
A reunião teve por objetivo encontrar uma indicação de solução/encaminhamento viável para atender demandas intersetoriais relativas à melhoria da gestão de bens. Esse resultado deveria ser apresentado no período da tarde aos participantes do “Projeto Interno” para serem avaliados em termos de aplicabilidade. Os recursos utilizados pelos participantes foram os conhecimentos/práticas que cada um tinha das demandas, de sua área de formação/atuação e de sua experiência profissional. O registro em vídeo completo foi de 2h 11min 54s e, em uma pré-análise, necessária para a separação dos trechos reservados à entrevista, observamos que os primeiros momentos foram decisivos para o encaminhamento da indicação de solução. No trecho destacado, de 1h 13min 28s, que incorporou a apresentação da demanda, o papel de sonhador e parte do papel de realizador, as discussões engendraram a emergência do novo na relação entre os atores e no conteúdo da tarefa. As trocas comunicativas estavam focadas na exposição das demandas com o objetivo de que a solução se clarificasse, no entanto entre a demanda e a solução existiu um processo de

¹⁴ Figura copiada da internet. Disponível em: <<http://businessmind.at/en/business-moderation-the-walt-disney-creativity-method/>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

negociação de significados pautado em dualidades conceituais: ideias x requisitos; demanda x problema; processo x sistema que incorreram em ressignificações importantes para a construção do resultado. A continuidade do vídeo consistiu basicamente em discussões mais voltadas à compilação do que precisava ser apresentado para a solução, na definição de ferramentas aplicáveis à parte prática decorrente da ideação, por isso, em nosso entendimento, as discussões desse início foram mais importantes porque essas negociações em torno das dualidades produziram forte engajamento do grupo em compartilhamentos de significados sobre a atividade, além de regularem a construção e/ou reconhecimento do problema, que por sua vez mostrou-se como cogênese da solução, considerando os eixos interpretativos em uma análise de inspiração dialógica voltada para a emergência do novo.

Na discussão do resultado desse estudo, mais adiante no presente texto, pretendemos demonstrar como o problema não pode ser assumido como dado/posto no contexto das práticas de inovação e dos processos criativos de construção colaborativa. Diferentemente disso, indicam um processo no qual a demanda difusa, de semblante caótico, é transformada em um problema, ou seja, é reconstruída na atividade perspectivante dos atores do grupo e tal problema assume certa implicação cogenética em relação à solução. A seguir, destacamos na Figura 6 (p. 45) o fluxo de ideação em uma interpretação do momento coletivo. Ela tem o objetivo de destacar a dimensão dialógica do fluxo de ideação reconhecido em seu sentido geral e no particular. É uma forma de antecipar os resultados que veremos nas discussões que seguem. Ela compreende um fluxo de ações, em seu sentido geral, baseado no reconhecimento da demanda, no qual a construção do problema emergiu *pari passu* à solução. Já em seu sentido particular, o reconhecimento das demandas, a construção ou reconhecimento do problema e a indicação da solução se basearam nas negociações de significados, representadas por dualidades que permearam grande parte da reunião e envolveram os participantes em um processo de mudança de posicionamento que geraram ressignificações. As ações foram interpretadas em um modelo de inspiração dialógica baseado nos endereçamentos dos enunciados, considerando a posição do ator (quem diz – o agente em sua unicidade de posição), o seu conteúdo (o quê – as significações empreendidas no ato de fala), o seu endereçamento (para quem – outridade participante do endereçamento) e em que momento (e quando – contingência discursiva temporal e histórica). Vejamos:

Figura 6 - Fluxo de Ideação da reunião: em sentido geral e particular



Fonte: Melo (2018).

A reunião teve início com a apresentação dos participantes S1 (Compras) e S2 (PMO), que discorreram um panorama geral quanto às necessidades dos setores e ao que estava entendido como o problema a ser resolvido. Os diálogos que se seguiram foram marcados pela troca de informações em torno das demandas, pelo compartilhamento de conhecimentos conceituais e procedurais e pela busca em diferenciar o papel das dualidades, apontadas anteriormente e observadas como participantes do processo de negociação argumentativa perspectivante dos participantes. Essas dualidades permearam grande parte da reunião e surgiram espontaneamente em questões que visavam esclarecer dúvidas pontuais. Identificamos essas dualidades como importantes porque em torno delas os participantes foram se posicionando, buscando traçar um direcionamento de suas ações.

Os questionamentos quanto às dualidades tiveram início a partir da apresentação da etapa de leitura dos post-its. Os post-its foram produções escritas em um evento anterior à reunião registrada em vídeo, em uma outra fase do "Projeto Interno" e que foi chamada de "Circuitos de Ideação" (conforme resumo na Figura 4 – Recuperação temporal de eventos, p. 42), na qual os participantes do "Projeto Interno" escreveram sugestões de melhoria com relação ao tema dado: que neste grupo foi o "Sistema de Patrimônio". No quadro apresentado

pelos participantes S1 (Compras) e S2 (PMO), as sugestões de melhoria se referiam à gestão de bens. Os post-its estavam alocados em quadrantes desenhados em uma folha de cartolina, e dispostos conforme o entendimento dos participantes S1 (Compras) e S2 (PMO) em termos de: maior ou menor tempo, maior ou menor custo. Dessa forma, vê-se que ocorreu um tratamento anterior aos dados referentes às demandas, mas eles ainda precisavam ser analisados e possivelmente realocados de acordo com o que seria sugerido no desenvolvimento da reunião sobre o que seria aplicável como encaminhamento de solução para uma melhor gestão dos bens. A seguir, apresentamos os trechos expressivos das dualidades ideias x requisitos; demanda x problema; processo x sistema na sequencialidade temporal, pautando esse início do evento coletivo, no qual interpretaremos conforme a posição do sujeito, o conteúdo de sua fala, o seu endereçamento e em que momento ocorre:

S3 (9:12)	<i>Aí a gente não precisa detalhar mais as ideias, né? Agora, né? Porque quando a gente começar a vestir os personagens (/)</i>
S5 (9:18)	<i>Por que na verdade são ideias ou são (.) é (.) requisitos? Isso aqui centralizar os controles gerando relatórios, isso aqui é um requisito do sistema.</i>
S2	<i>A gente foi (/) [incompreensível]</i>
S5 (9:27)	<i>A ideia é ter um sistema (..) é melho (/) a ideia (..) a oportunidade de melhorar o “Sistema de Patrimônio” atual, não é isso? (...)</i>
S5	<i>A ideia é essa?</i>
S1 (9:37)	<i>Ou integrar. Ou apagar tudo começar um novo. A gente não definiu ainda, a gente sabe que existe o sistema.</i>
S2 (9:44)	<i>Na nossa cabeça, era sempre assim: melhorar o “Sistema de Patrimônio”, mas toda vez quando vem por exemplo, como “João”, vem alguém (.), uns animais (.), né? Eles dizem: não! Vocês só tão pensando em melhorar o sistema e se (:::) o problema for isso e a gente tiver que fazer outra coisa? Então?</i>
S1	<i>E se o problema não for nem o sistema?</i>
S2	<i>É.</i>
S5	<i>Sim.</i>
S1 (10:00)	<i>A gente (..) todo, todo mapeamento que a gente faz a gente chega no mesmo ponto, pra gente o problema é o sistema, mas por quê? Porque a gente trabalha com o sistema.</i>
S5 (10:07)	<i>Mas então, qual é a demanda? O que vocês querem melhorar no/na “Nome da Instituição”? É a gestão (..)</i>

Nesse trecho, o sujeito S3 (Design), responsável por direcionar os trabalhos com base na técnica adotada, e após a apresentação dos sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO), representantes dos setores que se utilizam das informações quanto à gestão dos bens, convida o grupo para ter um panorama geral sobre as sugestões de melhorias que estavam indicadas nos post-its, antes de dar início à primeira fase da técnica: a do Sonhador. Porém, o sujeito S5

(Gerente de Projetos) interrompe a fala e questiona os sujeitos S1 (Compras), S2 (PMO) e S3 (Design) sobre o conteúdo dos post-its, se eles se referiam a ideias ou requisitos, e sem aguardar a resposta do sujeito S2 (PMO), que iniciou uma tentativa de explicação, levanta um questionamento sobre o objetivo da reunião, ora classificando-o como ideia ora como demanda. Essa tensão de reconhecimento de significados dinamiza o processo de construção porque provoca inquietações que geram novas reflexões e entendimentos, construindo o posicionamento de cada um no diálogo, pois, conforme preceitua Guimarães (2010, p. 31) “toda fala emerge como resposta a expressões pré-existentes no elo comunicativo, bem como se configura como perspectiva pessoal daquele que a pronuncia”. É um processo que não se esgota porque gera novas tensões em razão do posicionamento de cada um com relação ao posicionamento dos outros.

Na prática, os post-its trouxeram sugestões de melhorias, que se apresentavam ora em forma de ideias, ora em forma de requisitos, e em linhas gerais, precisavam ser avaliadas quanto à aplicabilidade, que seria mediada pelo roteiro da técnica adotada no *Disney Method*: do sonhador, realizador e avaliador. Ainda referente ao trecho anterior, extraímos o trecho final para explorar um pouco mais, pois aparecem as dualidades processo x sistema e demanda x problema, vejamos:

- S2 (9:44) *Na nossa cabeça, era sempre assim: melhorar o “Sistema de Patrimônio”, mas toda vez quando vem por exemplo, como “João”, vem alguém (.), uns animais (.), né? Eles dizem: não! Vocês só tão pensando em melhorar o **sistema** e se (:::) o **problema** for isso e a gente tiver que fazer outra coisa? Então?*
- S1 *E se o **problema** não for nem o **sistema**?*
- S2 *É.*
- S5 *Sim.*
- S1 (10:00) *A gente (..) todo, todo mapeamento que a gente faz a gente chega no mesmo ponto, pra gente o **problema** é o **sistema**, mas por quê? Porque a gente trabalha com o **sistema**.*
- S5 (10:07) *Mas então, qual é a **demanda**? O que vocês querem melhorar no/na “Nome da Instituição”? É a gestão (..)*

Nesses trechos, os sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO), representantes de setores que apresentaram demandas relacionadas à gestão de bens, compartilham sua experiência usual com o sistema. Mas também compartilham as vozes externas, inclusive em uma analogia insólita, na qual o S2 (PMO) fala em animais como vozes que as convidam a fazer uma reflexão mais expandida sobre o assunto gestão de bens, o que precisa ser feito pode estar desconectado do sistema, ou então ser necessário outro tipo de ação. Essa voz é retomada por S1 (Compras) em um trecho posterior, vejamos:

- S1 (12:26) *É, “João” no treinamento passado falou pra gente abrir um pouco mais a mente que talvez o **problema** não seja **sistema**, mas quando a gente fez esse exercício de ideias, e aí ia repassando cada um ia escrevendo sua ideia e depois ia trocando a cada dois minutos (.) a gente só chegava no **sistema**.*
- S5 (12:45) *Pronto, então é isso.*
- S1 (12:46) *A gente não conseguiu achar que o **problema** fosse (.) porque talvez fosse **processo** ou a forma de imputar informação, mas não é, você abre o **sistema**, a gente printou as telinhas também do **sistema**, é só uma tela, só tem aquilo! Então (..) não tem muito o que você ver no **processo** que possa ser mudado e que vai fazer com que o **sistema** fique do jeito que tá.*

“João” aqui é uma voz que instiga os participantes a se esforçarem no afastamento do foco no sistema. O compartilhamento dessa incitação traz ao grupo também esse questionamento, que passou a figurar a dualidade processo x sistema. Os sistemas da instituição são utilizados para registro de dados dos equipamentos e disponibilização de informações úteis aos relatórios para auditoria e demais setores interessados na gestão de bens. Porém, ao longo da apresentação das demandas, foram identificadas também falhas nos processos de lançamento e atualização desses dados que envolviam outros setores, além de funcionários/colaboradores.

A seguir, destacamos trechos da classificação processo x sistema, no início focada de forma mais significativa na classificação dos post-its e no final como fechamento da diferenciação da proposta de ações a ser apresentada como parte da solução indicada:

- S4 (34:12) *Isso aqui é processo, processo.*
- S5 *Trabalho de divulgação, processo e processo.*
[...]
- S5 *Isso aqui é sistema e sistema, né?*
- S3 (34:31) *Quer fazer uma marcação? Do que é sistema e do que é processo?*
- S4 *Isso aqui é processo, é “Talita” que vai escrever lá (!)*
[...]
- S4 *Descrição do sistema.*
- S1 *Não é do “Sistema de Análise”, é “Sistema de Controladoria”, porque o “Sistema de Controladoria” reflete o “Sistema de Gerenciamento”, o “Sistema de Análise” não.*
(...)
- S4 (34:52) *O “Sistema de Controladoria” reflete o “Sistema de Gerenciamento”.*
- S6 *“Sistema de Gerenciamento”.*
- S1 (34:55) *O que eu colocar no “Sistema de Controladoria” o gerente vai ver no “Sistema de Gerenciamento”, o que eu colocar no “Sistema de Análise” ninguém vai ver, entendeu?*
- S2 *Isso.*

S1	<i>Só a título informativo mesmo.</i>
S3 (35:00)	<i>Esse aqui é processo, não é isso?</i>
S5	<i>É. Isso aqui é processo. Esse aqui é sistema [...]</i>
S5 (21:34/2:09:00)	<i>Organiza assim a apresentação de vocês, entendesse? Diz assim ó: a gente identificou que tem uma fase processual, de ajustes de processo, que é isso aqui, que é uma forma muito simples de implementar, e existe o desenvolvimento de um sistema. O desenvolvimento do sistema pode ser a melhoria desse sistema atual que a gente tem, certo? Integrando os dados que a gente já pega do “Sistema de Controladoria”, que você tem que vender essa ideia (/)</i>

Separamos um pequeno trecho de um maior que dura por volta de 1 minuto, no qual S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos) se concentram em auxiliar os demais sujeitos no processo de classificação dos post-its, em sugestões sobre processos e sobre sistema. Vez por outra, é preciso um esclarecimento por parte de S1 (Compras) a respeito dos sistemas da instituição. Estes, os sistemas da instituição, fizeram parte das negociações durante todo o percurso da reunião. Já na fase final da reunião, o conteúdo da discussão muda, o trecho final acima: S5 (21:34/2:09:00) não fez parte da separação para discussão dos resultados, mas nós o recuperamos aqui como forma compreender a importância dessa dualidade em todo o processo da reunião. Nesse momento, o sujeito S5 (Gerente de Projetos) auxilia o fechamento da proposta de solução diferenciando as ações do artefato final construído, voltadas ao ajuste do sistema e do processo, tomado por base a classificação feita no início e a seleção das sugestões que permaneceram como parte da indicação de solução após o reconhecimento/construção do problema.

Os post-its funcionaram como ferramentas de acesso ao evento anterior e de presentificação das vozes envolvidas nas demandas. A leitura de cada post-it propiciava um esclarecimento de um ou mais participantes, do tipo conceitual ou procedural, em um processo de compartilhamento de significações que ajudaram a construir significados pontuais que direcionavam novos questionamentos, necessários para se definir o que precisava ser feito logo a seguir. Porém, é preciso destacar que, esse percurso de estruturação de informações não segue um roteiro e papéis determinados. Esse processo de leitura remete a uma tentativa de recuperação da carga intencional das vozes, mas, a linguagem escrita tem suas limitações e nem sempre conseguimos nos expressar por escrito de forma clara, gerando versões de compreensão. O trecho a seguir parece apontar esse esforço de convergência, construção de sentido:

- S3 (18:48) *Alerta ao Suporte por meio de dispositivo somente quando o bem precisa ser descartado. Como é que a gente poderia (...) deixar isso possível, assim?
(...)*
- S4 (19:00) *Eu não sei de onde é que é isso não.*
- S3 *(Risos)*
- S1 *Eu também não.*
- S2 *Eu (.) não fui eu que escrevi.*
- S5 *Não, eu acho que um alerta seja um pop-up no (...), num sistema que esteja aberto, ou um [incompreensível] no celular.*
- S3 *Alguma forma de o Suporte (/)*
- S4 (19:14) *Ahhh, por meio de um dispositivo significa no celular?*
- S1 *Na realidade eu acho que não é ao Suporte, acho que é do Suporte, porque quem faz o descarte é o Suporte!*
- S5 *Ahhh*
- S3 (19:22) *Alertar o Suporte?*
- S1 *É alerta do Suporte. O Suporte alerta Controladoria que esse bem precisa ser descartado, entendeu? Que mesmo que ele ainda esteja no prazo de depreciação, ele já não presta ou (.) ou arrumar ele custa muito caro, é inviável. Acho que aqui é alerta do Suporte, que a gente tava discutindo outro dia.*
- S3 *Ah, tá, não é ao Suporte não.*
- S1 *Não, é alerta do Suporte, é ele alertando a Controladoria, que os dois se falam pra descarte, entendeu?*
- S3 *Humrum*

Existe aqui um esforço de compreensão de todos os participantes, que buscavam fornecer suas impressões, sua experiência de atuação profissional, que serão utilizadas pelos outros para complementar, delimitar, aprofundar as suas próprias. Eles buscavam uma base de conhecimento comum, para que cada um pudesse participar da construção de uma solução ou uma indicação de melhoria para o processo. As dúvidas dos participantes externos (S4 – Engenheiro e S5 – Gerente de Projetos) não eram apenas baseadas nas sugestões escritas nos post-its, dúvidas estas que o próprio grupo que já estava inserido no processo também apresentava, conforme recuperado aqui: S4 *Eu não sei de onde é que é isso não.* S3 (Risos) S1 *Eu também não.* S2 *Eu (.) não fui eu que escrevi.*

As dúvidas envolviam também processos e fluxos, dessa forma, observamos que o fato deles (S4 – Engenheiro e S5 – Gerente de Projetos) terem sido incluídos no projeto neste momento, havia uma necessidade mais acentuada de retomada de fases e ações anteriores. A nossa experiência em projetos nos diz que, a cada nova etapa, as ações e objetivos cumpridos e a cumprir devem ser rememorados, isso dá ao grupo uma sintonia de posicionamento quanto ao estágio do processo em que se encontram. Neste caso em particular, a inserção de novos

participantes tornou essa necessidade premente. A seguir, apresentamos trechos da situação disparada pelo enunciado do sujeito S4 (Engenheiro):

S4 (20:37)	<i>Eu acho, é (...) eu tô um pouco assim sabe, feito Rafa diz (...) eu não tô me sentindo bem com esse processo aqui.</i>
S3	<i>Diga, abra seu coração.</i>
S2	<i>Eu também acho (/)</i>
S5	<i>É porque eu acho que tão (/)</i>
S2	<i>Eu falei, falei</i>
S5	<i>Não, veja, qual é o ponto? Veja, vamos, tem que ser organiz (/)</i>
S4	<i>Na verdade, tem que ter um sprint board, véi, porque eu sou engenheiro, certo?</i>
S3	<i>Certo.</i>
S1	<i>Tu é esquisito, certo?</i>
S4 (20:54)	<i>Então eu não sei. Eu sou esquisito também. Eu não sei como é que funciona isso aqui certo? Suporte e Controladoria. Eu já entendi que, quando a máquina for doada ela tem que avisar a Controladoria porque tem algum processo a ser feito aí, certo?</i>
S1	<i>Certo.</i>
S4 (21:09)	<i>Aí por que a gente não anota essas coisas? Um, um diagrama ou uma árvore, certo? Necessidades: Gestão do Patrimônio. O que é que significa uma melhor gestão do patrimônio, certo? Significa o que? Que todo mundo sabe onde a máquina tá, a gente sabe quando ela precisa ser depreciada ou o quer que seja, vai ser doada a gente sabe o curso, a gente entende os processos, o gerente sabe o que é dela, pode testar sim (...) enfim, tem um monte de coisas que são derivadas disso (/)</i>
S3	<i>Ele realmente vestiu o sonhador, que ótimo!</i>

Aqui nesse trecho, o sujeito S4 (Engenheiro) demonstra inquietação com a ausência de registros de fluxos, trazendo a marca do profissional que está acostumado a registrar processos em esquemas e procedimentos, pois, diferentemente do que era esperado, a reunião não tratava da construção de um hardware ou de um software com vistas ao atendimento de uma demanda. O artefato a ser construído não estava delimitado e até o início da reunião, apenas três participantes: S1 (Compras), S2 (PMO) e S3 (Design) sabiam da complexa demanda intersetorial e do conteúdo das etapas já vencidas no “Projeto Interno”, e os sujeitos chamados a colaborar S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos) estavam submetidos ao que estava sendo apresentado: nas explanações verbais e na leitura das sugestões de melhoria, essa era a fonte de dados de ambos. Esclarecendo que o sexto participante, S6 (Técnico em Informática e Rede) que era o componente de outro grupo do “Projeto Interno”, também convocado a colaborar, não havia chegado até este momento, ele só chegou à reunião transcorridos 27 minutos e 49 segundos.

Nesse mesmo trecho aproveitamos para destacar uma tensão entre os sujeitos S1 (Compras) e S4 (Engenheiro):

S1 “*Tu é esquisito, certo?*” S4 “*Então eu não sei. Eu sou esquisito também. Eu não sei como é que funciona isso aqui certo? Suporte e Controladoria. Eu já entendi que, quando a máquina for doada ela tem que avisar a Controladoria porque tem algum processo a ser feito aí, certo?*”

Nessa interação, utilizamos uma reflexão de Simão (2004) que situa o significado do diálogo para além do que foi dito e entendido, pois o significado do diálogo não se resume ou se identifica com o significado do seu conteúdo, abre potencialidades de compreensão e de mal-entendidos pois está além dos sujeitos implicados, envolve a relação entre eles em um trato de complementariedade ou de separação inclusiva que ultrapassam as relações espaço-temporais presentificadas (SIMÃO, 2004). Essa tensão pode advir do estilo questionador do sujeito S4 (Engenheiro) ou de sua profissão, relacionada a processos marcadamente metódicos e detalhistas. A aceitação do sujeito S4 (Engenheiro) com a opinião externalizada do sujeito S1 (Compras) não necessariamente expressa concordância, pois ele apenas pode ter tido a intenção de não dar azo a desvios de foco. Recuperamos um trecho ao final da reunião, que não fez parte da separação para discussão dos resultados, mas que pode ajudar no entendimento dessa passagem. Segue: S1 (24:02/2:10:38) *Eu queria saber de quem foi a ideia de escolher “Rafael”. Gente, porque é estratégico, ele olha e faz assim: pera (/).* Nesse trecho podemos observar que o comentário de S1 nos leva a deduzir que ela se referia ao estilo questionador e detalhista quando o chamou de esquisito.

A seguir, a sequência do trecho anterior para continuidade da discussão:

S4 (21:44)	<i>Ai (.) aí a gente (.) mas (.) isso tá muito solto, assim, sabe? Tá muito solto, a gente precisa amarrar melhor na minha visão (/)</i>
S5 (21:46)	<i>É porque na verdade a gente tá querendo (.) como a gente tá entrando (/)</i>
S1	<i>É porque esse processo que você tá falando a gente já fez (/)</i>
S5	<i>é isso que eu tô falando (/)</i>
S1	<i>a gente já tem relatório, já tem a árvore montadinha (/)</i>
S5	<i>é meu ponto (/)</i>

Então, nesse momento os Sujeitos S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos) compartilham inquietações, e S1 (Compras) procura esclarecê-los reconstruindo a trajetória percorrida pelo “Projeto Interno”, através do resgate das ações anteriores. A partir daqui o grupo se concentrou em recuperar os eventos que proporcionaram a confecção de outra ferramenta que foi útil para direcionar a estruturação das demandas: o quadro resultado de um evento organizado pelas participantes S1 (Compras), S2 (PMO) e S3 (Design), aqui chamado de “Marcha do Bem”. Trecho a seguir:

S4 (22:56)	<i>O quê? O (/)</i>
------------	---------------------

S3	<i>Fez a “Marcha do Bem” também.</i>
S1	<i>Isso, isso, tava tentando lembrar marcha.</i>
S4 (22:58)	<i>A “Marcha do Bem”?</i>
S3	<i>A “Marcha do Bem” (três batidinhas na mesa), não é do bem (fez um coraçãozinho com as mãos)</i>
S4	<i>Ah sim (risos), pareceu caminhada Nando Cordel (risos)</i> (Risos, descontração, expressividade)
S4	<i>caminhada da paz, “Marcha do Bem”, certo!!!</i> (Risos, descontração, expressividade)
S3	[Incompreensível]
S1	<i>É o sonhador mesmo.</i>
S4 (23:14)	<i>Isso (.) isso resultou em quê (.) assim? Foi o quê? Foi um (/)</i>
S3	<i>Aí, uma vez que a gente fez essa marcha a gente pegou exatamente os pontos onde a gente tinha a deficiência, né?</i>
S2	<i>Isso.</i>
S3	<i>A dificuldade, pra fazer os “Circuitos de Ideação”.</i>

Nesse trecho S1 (Compras) e S3 (Designer) procuram explicar em que consistiu a “Marcha do Bem”, apontando que o seu resultado, no tocante às deficiências dos processos e sistemas assinalados pelos *stakeholders* intersetoriais, deu origem ao evento, chamado aqui pelo sujeito S3 (Design) de “Circuitos de Ideação”, e cujo resultado foi condensado nos post-its com as sugestões de melhorias. Os post-its foram ferramentas de acesso a ideias e requisitos, que funcionaram como *affordances* na discussão grupal. A *Affordance* é como uma funcionalidade atribuída ao objeto para além de seus objetivos, é uma possibilidade de uso do objeto para além do que ele foi constituído através do jogo de significações próprios à interação humana. Dizemos que eles funcionaram como *Affordances* porque algumas sugestões foram reformuladas com base nas ressignificações, ganhando novos usos. Nesse trecho, destacamos também a ambiguidade no entendimento do termo: bem, e a necessidade de explicação por parte do Sujeito S3 (Designer) ao sujeito S4 (Engenheiro). Aos poucos, percebemos que o encadeamento das ações vai se estruturando, com momentos de recuos e avanços conceituais e de resgate no tempo, pois a apresentação das demandas, ideias e requisitos não seguiu uma sequência cronológica, baseada na ordenação dos eventos do “Projeto Interno”, esse foi um dos pontos característicos dessa reunião. E o diálogo segue:

S4 (23:27)	<i>Pera aí, isso foi uma planilha foi?</i>
S5 (23:28)	<i>Na realidade a ideiação foi um levantamento de requisitos.</i>
S4	<i>É, isso é uma planilha? Isso foi uma planilha?</i>
S1	<i>Tem tudo em planilha, tem tudo relatório, tem tudo gráfico, a gente tem tudo.</i>
S3	<i>Foi gerado gráfico dessa marcha.</i>
S1	<i>Cada coisa que a gente fazia, a gente montava um gráfico.</i>

S4	<i>Então a minha pergunta é a seguinte, veja, cada negocinho desse aqui tá associado a alguma linha dessa planilha, não é?</i>
S1	<i>Exato.</i>
S4 (23:40)	<i>Pronto, aí eu tô sentindo falta porque eu não tô entendendo qual é o requisito assim.</i>
S5	<i>Quais são! Exatamente!</i>
S2	<i>Ah, um é custo do bem, o outro é cadastro do (.) não é isso?</i>
S4 (23:58)	<i>Pronto. Isso são requisitos.</i>
S1	<i>Pronto, a gente fez isso. Tu tem aí?</i>
S4	<i>Ahhhhh, ótimo (...). E para o (/)</i>
S2	<i>Aí, eles estavam separadinhos de acordo com as cores aqui.</i>
S4	<i>Humm.</i>
S1	<i>E a gente não pegou tudo, porque a “Marcha do Bem” tinha muita parte em verde (:::), o verde (:::) a gente não mexeu (/)</i>
S2	<i>Verrrde. Mas continua.</i>
S1	<i>Eu tô sendo filmava, viu, ridícula?</i>
S2	<i>Tá (risos)</i>
S1	<i>É (:::)</i>
	<i>(Risos)</i>

Nesse trecho podemos ver a participação de todos os atores presentes até o momento, especialmente o sujeito S4 (Engenheiro) em seus questionamentos e os sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO) buscando esclarecer as dúvidas. O conteúdo desse trecho concentra-se na recuperação da construção dos fluxos em A3, que atuaram como ferramentas de acesso ao evento chamado “Marcha do Bem”, que está sintetizado na Figura 4 – Recuperação temporal de eventos (p. 42) colocada no início da discussão com o objetivo de facilitar o entendimento do processo. Os fluxos dos processos abarcando cadastro, custo, atualização do bem, entre outros requisitos, envolvendo setores diferentes, estavam descritos e permitiu um melhor entendimento do que alimentou o quadrante mais ou menos tempo e mais ou menos custo, que foram as sugestões de melhoria referentes aos pontos críticos desses processos.

Quanto à dualidade demanda x problema, não há uma discussão pautada em o que é problema e o que é demanda, isto porque tivemos um processo que se desenvolveu em meio a uma grande quantidade de demandas difusas baseadas em processos e sistemas, cujas sugestões de melhoria ora se classificavam em ideias, ora em requisitos, e que, foi exatamente no percurso de exploração dessas significações que o reconhecimento/construção do problema emergiu. Vejamos alguns trechos de busca por entendimento das demandas a seguir:

S4 (22:17)	<i>Por exemplo, todas as demandas de Controladoria, vocês já têm elas mapeadas?</i>
	<i>[...]</i>
S4 (26:53)	<i>Certo, eu só não tô vendo a demanda dos gerentes aí.</i>
	<i>[...]</i>

- S4 (40:00) *Porque quando você vai (.) cada um vem com uma demanda de novo campo, certo? Quando esse negócio chegar em 64 campos aí “Talita”: mas tô de [palavra inapropriada] cheio, não quero nem ver aquele [incompreensível] na vida, porque tem muita coisa pra ela olhar, então (/)*
[...]
- S4 (32:06/1:26:24) *É (..). Eu não entendi qual é a demanda aí?*
[...]
- S4 (47:10/1:40:28) *Isso significa que a demanda não é GPS da máquina, a demanda é localização da máquina.*
[...]
- S4 (52:32/1:55:50) *Eu não tô entendendo qual é a demanda aqui (risos).*

Nesses trechos, o sujeito S4 (Engenheiro) questiona os demais sujeitos, buscando compreender o conteúdo do que está sendo discutido, que se refere, na maior parte das vezes, à interpretação da leitura dos post-its. As colocações sobre demanda x problema serão retomadas mais adiante, foram colocadas aqui para que o leitor compreenda que elas participaram do processo não como uma forma de classificação, mas como meios de entendimento do que estava sendo construído.

Partindo para a dualidade ideia x requisito, destacamos no trecho a seguir, o enunciado de S5 (Gerente de Projetos) retomando a dualidade ideia x requisito. Nele, acompanhamos o referido sujeito fazendo menção ao processo anterior: “*Circuitos de Ideação*”, que gerou os post-its, ora como ideação, ora como levantamento de requisitos, assim como a própria reunião que acompanhamos, oscilou entre essas duas classificações na avaliação desse participante. Em seguida, acrescentamos um trecho posterior, que comentaremos a seguir:

- S5 (23:28) *Na realidade a **ideação** foi um levantamento de **requisitos**.*
[...]
- S5 (28:08) *E aí eu quero entender pra mim qual o objetivo de hoje, concretamente, pra mim é algo mais concreto, a gente não tá **ideando** aqui, porque a fase de **ideação** já foi feita, [...] aí hoje a gente vai ver os **requisitos** que vocês levan (.) porque a **ideação** que vocês fizeram foi praticamente um **levantamento de requisitos**, que é isso aqui, o que é que vocês querem? Que esse sistema mostre pra instituição, pra gente gerir melhor esses bens, então vocês levantaram os **requisitos** e hoje com o chapéu de sonhador, de realista e de avaliador a gente vai interpretar esses **requisitos** e vai dizer: ó, o sistema tem que ser integrado de tal forma porque essa informação já tá ali ou acolá [...]*

O sujeito S5 (Gerente de Projetos), na tentativa de entender o objetivo do evento, não consegue estabelecer uma distinção entre os termos de forma que possamos estabelecer sua posição com respeito aos tipos de reunião citadas. Percebemos que até então os participantes

buscavam expor as suas experiências com as demandas referentes à gestão dos bens, compartilhando enunciados conceituais e procedurais como forma de buscar, na unicidade de suas posições, uma sintonia de significações na qual a solução pudesse ser edificada. Algumas demandas e dificuldades encontradas nos sistemas e processos de gestão de bens, assim como as sugestões em forma de ideias e requisitos objetivadas nos post-its, precisavam de mais detalhes e essas tentativas de entendimento, por vezes, eram dotadas de ambiguidades conceituais, próprias da linguagem. Temos em Vygotsky (1998), que o conceito de uma palavra nos remete ao seu significado expresso de forma mais generalizada e estável, no entanto, a linguagem transforma-se com o tempo e as palavras ganham novos sentidos de acordo com o contexto. Para o entendimento dos termos da dualidade ideia x requisito, no contexto dessa pesquisa, trazemos o conceito de ideação no âmbito da inovação como um processo de construção de propostas de abordagem de uma situação com vistas a resolução de um determinado problema (CARDOSO, 2014); já o termo requisito é mais utilizado na engenharia e está relacionado a objetivos e restrições que determinam as propriedades do que se está pretendendo criar como solução (ZANLORENCI; BURNETT, 2009), são condições que precisam ser delimitadas quanto a sua aplicabilidade. Ambos estão ancorados em uma temporalidade, que contempla e projeta o que se quer construir com base no que tem sido demandado pelas vozes que se fazem presentes e presentificadas e com o auxílio de ferramentas acessíveis e aplicáveis.

A seguir, apresentamos trechos desse diálogo voltados a esse percurso de construção de uma base comum de entendimento:

- | | |
|------------|--|
| S4 (24:17) | <i>Mas o que foi que houve com o <u>verde</u> (:::)?</i> |
| S1 | <i>O <u>verde</u> (:::) é o que tava dando certo, o amarelo era o que era ponto de melhoria e o <u>vermelho</u> (:::) é o que tá dando errado, não funciona de forma alguma, e aí a gente pegou o <u>vermelho</u> (:::) e fez essa (.) esse processo. Então aqui o que é <u>verde</u> (:::) da marcha não tá incluso porque tá funcionando, entendeu? Aqui é só o ponto de melhorar (.) de (.) de mudar (..)</i> |
| S3 | <i>E aí a gente focou (/) nesse ponto (/)</i> |
| S1 | <i>Mas aí lá a gente te mostra o que tá tudo feito, que aí, não sei se eu consigo abrir aqui.</i> |
| S4 | <i>Legal.</i> |
| S1 | <i>Talvez tu consiga entender melhor, né?</i> |
| S3 | <i>Acho que até tem aqui (..) não é esse? (..)</i> |
| S1 | <i>Ah tem aí desenhado, pronto, Rafael vai parar de sofrer agora.</i> |
| S4 | <i>Tem desenhado?</i> |
| S1 | <i>A gente imprimiu.</i> |
| S4 (24:56) | <i><u>Poxa em A3, que legal!</u></i> |

A recuperação do histórico do processo percorrido até então e o contato com a ferramenta construída, os chamados fluxos em A3, baseados nas informações do *stakeholders* no evento chamado “Marcha do Bem”, colocam os participantes externos, S4 (Engenheiro) e S5 (Gerente de Projetos), em um nível de conhecimento do processo próximo ao dos participantes envolvidos na demanda, S1 (Compras) e S2 (PMO), mas com uma visão diferenciada, em virtude de seu posicionamento externo. Porém, após essa recuperação de ações e o contato com as ferramentas de acesso a esses dois momentos anteriores, ainda não havia ficado claro o que precisava ser feito naquele momento. Os participantes estavam munidos de muita informação, mas sem um direcionamento do que fazer com elas, pois o problema ainda não estava definido/reconhecido. Assim, retomamos um trecho já analisado em termos da dualidade ideia x requisito, mas com outra ênfase: o sujeito S5 (Gerente de Projetos) elabora uma síntese do que havia sido compartilhado e compreendido até o momento, aparentemente em busca de entender o seu papel nesse processo. Segue:

S5 (28:08)

*E aí eu quero entender pra mim qual o objetivo de hoje, concretamente, pra mim é algo mais concreto, a gente não tá **ideando** aqui, porque a fase de **ideação** já foi feita, o que eu entendo é que vocês, no trabalho anterior, vocês definiram os stakeholders, vocês conversaram com eles pra gerar esse material, a oportuni (.) e pra mapear a oportunidade, que foi melhorar a gestão do patrimônio do/da “Nome da Instituição”, a oportunidade era essa. A **ideia central** rodou num “Sistema de Patrimônio”, não interessa se João acha que podia pensar fora da caixa, vocês que pensem, pensem, mas o que foi definido e o que é real é que vocês acham que a **ideia central** é um sistema de gestão, se ele vai ser melhorado, integrado ou feito do zero, é uma dúvida, aí hoje a gente vai ver os **requisitos** que vocês levam (.) porque a **ideação** que vocês fizeram foi praticamente um levantamento de **requisitos**, que é isso aqui, o que é que vocês querem? Que esse sistema mostre pra instituição, pra gente gerir melhor esses bens, então vocês levantaram os **requisitos** e hoje com o chapéu de sonhador, de realista e de avaliador a gente vai interpretar esses **requisitos** e vai dizer: ó, o sistema tem que ser integrado de tal forma porque essa informação já tá ali ou acolá, ou então não, eu vou ter que criar tais coisas no sistema atual, que eu tenho hoje o “Linguagem Computacional” (risos)*

(Risos entre S1, S3 e S5)

S5

ou não, né? Eu vou criar (.) aí o avaliador que pra mim acho que é o mais crítico, que aí depende da estratégia do/da “Nome da Instituição”, de investimento, tudo, é, o avaliador vai chegar, veja nós sabemos que “Linguagem Computacional” é uma coisa que não se usa mais, mas a instituição tem todos seus sistemas internos no “Linguagem Computacional” com licença “Referência a Marca de Software”, a gente vai mudar esse

paradigma agora? Nesse sistema? Acho que não, né? Não sei. Quem é que vai me responder isso? É a instituição, não sou eu como gerente aqui que vou dizer o que vai fazer, então esse avaliador eu acho o mais difícil, com as pessoas (/)

S3 (30:08) *Por isso que ele chega lá no final, porque é ele que vai fazer o último filtro pra dizer: ó, considerando tais e tais pontos a gente acha que é melhor apostar numa abordagem X e não numa abordagem Y.*

Esse trecho, mostra mais uma vez a dualidade ideia x requisito, aplicada novamente de forma confusa, e que já foi comentada anteriormente, dessa forma, o destaque deve ser para a tensão marcada pela presença da instituição como “o outro” maior que decide, trazendo à discussão as limitações da “Linguagem Computacional” a que os sistemas estavam impostos. Todo esse entendimento do que precisava ser feito, na perspectiva do sujeito S5 (Gerente de Projetos), deveria ser pautado por esse “outro institucional”, em uma posição avaliativa e mais objetiva da aplicação das sugestões, no sentido de implementação, mesmo ainda estando na fase do Sonhador. O sujeito S5 (Gerente de Projetos), ainda no início da reunião levantou um conflito entre implementação x criação, que não foi entendida como dualidade porque não envolveu os demais participantes nessa discussão. Destaco o trecho a seguir:

S5 (12:08) *Quanto menos custo eu gasto e como eu economizo tempo, é isso?*

S4 *Não eu acho que é mais tempo, menos tempo pra implementar.*

S5 *Pra implementar!*

S4 *É porque tempo e custo é a mesma coisa*

S5 *Então aí quer dizer que a ideia já tá imposta, na verdade, Se é tempo de implementar! A ideia já tá imposta! Que é um sistema, né? Então a gente tem que partir daí!*

Esse trecho foi retomado aqui para mostrar que os sujeitos tomam posições do diálogo que se repetem ao longo do tempo em novas ações, esse conflito quanto ao objetivo da reunião, que girou em torno do criar ou implementar, foi suprimido pelas vozes presenciais (S1 – Compras e S2 – PMO), afetadas pela voz presentificada do “João”, que também exerceu um papel exotópico, uma vez que levou o grupo a explorar as sugestões de modo mais aberto às possibilidades, oportunizando novas perspectivas sobre a construção do problema. Os participantes a partir de então voltaram a trocar informações conceituais e procedurais como esclarecimento das sugestões que ainda estavam sem maiores detalhamentos, se eram de sistema ou de processo e tentando organizar conforme mais e menos tempo e mais e menos custo. Os posicionamentos, que são as visões que cada um tem de sua experiência, mostraram-se por vezes condensadas e ou reduzidas, limitadas pelo tipo de contato cotidiano, mas ao

compartilhá-los, e ao se permitirem um deslocamento para outras posições, abrem-se oportunidades de reflexão que propiciam um alargamento da circunscrição de alcance do entendimento.

Para adentrar na discussão de construção do artefato, recuperamos seu conceito em uma definição filosófica, como um objeto produzido, no todo ou em parte, pela atividade humana, na medida em que se distingue do objeto natural, produzido pelo acaso, e por isso deve manifestar a intenção, preexistente à sua construção, utilizá-lo com finalidade determinada, atendendo à realização de um projeto (ABBAGNANO, 1998). Porém, destacamos que o significado de objeto é generalíssimo e corresponde ao significado de coisa, que pode ser um fim a que se pretende, o que se deseja, a qualidade ou a realidade percebida, a imagem da fantasia, o significado expresso ou o conceito pensado, envolve ainda a questão do caráter “real” ou “empírico”, dessa forma, as coisas, os corpos físicos, as entidades lógicas e matemáticas, os valores, os estados psíquicos, etc., são todos objetos, especificados ou especificáveis por meio de modos de ser ou procedimentos de verificação particulares; mas nenhuma dessas classes de objetos possui uma objetividade privilegiada e nenhuma se presta a exprimir, em seu âmbito, a característica do objeto em geral (ABBAGNANO, 1998).

Direcionando o conceito ao nosso estudo, trazemos a visão sócio-histórica, que entende os artefatos como “aspectos do mundo material que são incorporados à ação humana como meios de interação com o ambiente físico e o social” (COLE, 1998, p.163). Tendo a função de mediar as relações do homem com outros sujeitos e com o mundo, os artefatos ultrapassam o conceito restrito a objeto materializado sob forma de ferramenta e o seu uso de acordo com o objetivo para o qual foi criado, pois o conceito de *Affordance* abre possibilidades em torno do corriqueiro, saindo das opções gerais, fugindo das convenções, pois engloba o uso de um objeto para além do que ele foi criado. Os artefatos da cultura sofrem transformações através das significações construídas em um determinado contexto social, a linguagem é uma referência deste aspecto nesta pesquisa. Os artefatos culturais, e, portanto, a linguagem, são, por esse aspecto, reconstruídos a partir dessas significações temporal e contextualmente situadas.

A partir dessa compreensão, buscamos entender como se daria a escolha dos artefatos principais a serem discutidos nessa análise interpretativa. Em meio ao conturbado processo de entendimento das demandas pautado nos esclarecimentos pontuais, como peças de um quebra-cabeças que foram se encaixando, a equipe foi definindo novos requisitos que participariam do artefato final: uma tag de tombamento e um leitor para ajudar na identificação da máquina e lançamento no “*Sistema de Patrimônio*” de forma automática; um

painel de indicadores, *dashboard*, como ferramenta para decisões estratégicas em termos de custo de reposição de peças ou substituição da máquina; e um novo sistema ou a atualização do atual com as informações necessárias aos relatórios por setores, chamados de campos objetivos, de forma a atender as demandas de setores diferentes trazidas à discussão. Esse movimento de construção de requisitos e organização dos post-its com demandas similares durou aproximadamente 30 minutos, até que a leitura de um post-it, seguida de um questionamento do sujeito S4 (Engenheiro) para esclarecimento da intencionalidade de uma indicação de melhoria iniciou um processo que chamamos aqui de reconhecimento/construção do problema, que permitiu a projeção do artefato final. Segue o trecho:

- S4 (8:14/1:01:32) *O que é um dispositivo de localização que interage com o crachá, o que é que o pessoal quis dizer com isso? É a mesma coisa? É encontrar a máquina é?*
- S1 *Exato, localizar a máquina, você bate o crachá, sabe que tá lá aquela máquina (/)*
- [
- (S2 dirige-se a S4, enquanto os demais falam entre eles)
- S2 (8:21/1:01:39) *Não, tipo, não é tão difícil você chegar e entrar no sistema? Não é tão difícil entra no sistema e puxar ele pra você?*
- S6 (S6 para S1) *Mas qual a necessidade disso?*
[incompreensível]
- S2 (S2 continua falando com S4) *Aí [incompreensível] você: toma! (bate com o crachá na mesa) pronto, cadastra [incompreensível], tu gostou?*
- S4 *Gostei, ótimo!*
- S2 (Estalo de dedos dirigido a S5) *Presta atenção! Como é tão complexo o colaborador acessar Sistema de Patrimônio e colocar lá o número de tombamento no g(/) pra mim, então a ideia foi: eu vou pegar o meu crachá, eu vou ba (/), eu vou colocar na máquina e pronto, automaticamente ele vem (/)*
- S1 *Diz que eu tô com aquela máquina.*
- S4 *Então, quando a gente recebe o (/)*
- [
- S5 *Porque o esforço é muito grande, né? De entrar no sistema?*
- S2 *É muito grande.*
- [
- S4 (8:57/1:02:15) *Não. Quando a gente recebe uma máquina do Suporte, ele pega o computador e vira pra gente, e tem lá o sisteminha do patrimônio, ele já designou a própria pessoa, é só colocar a senha, né?*
- S6 *É (:::) muita gente faz isso.*
- S4 (9:08/1:02:26) *Ao invés de colocar a senha, poderia fazer isso.*

Nesse trecho, mais focados no diálogo entre S2 (PMO) e S4 (Engenheiro), temos o sujeito S4 (Engenheiro) concentrado na perspectiva de S2 (PMO) quanto a sua visão da dificuldade em localizar a máquina e a proposta de possibilidade de ação sobre ela, o Sujeito S2 (PMO) sugere uma possibilidade de localização das máquinas com a intervenção de um

dispositivo que interage com o crachá. Esse foi um momento importante de deslocamento de posição de S4 (Engenheiro), que proporcionou uma mudança de rumo no processo. A construção ou o reconhecimento do problema, apresentou novo encaminhamento das ações necessárias ao fechamento do que precisava ser apresentado como indicação de solução, pois diante de todas as demandas apresentadas pelos sujeitos S1 (Compras) e S2 (PMO), entender o problema de localização da máquina como base para uma melhor gestão de bens, deu ao grupo uma maior sintonia quanto ao que se precisava construir na fase do Realizador. O reconhecimento do que se tem de informações (demandas, ideias e requisitos) sobre os sistemas e seus processos de inclusão, alteração e atualização, bem como a definição do que se pretende resolver (problema) mostrou-se importante passo para orientar, coordenar e integrar as ações e ferramentas úteis ao processo de construção da solução.

Ainda tratando do trecho em que a localização da máquina é reconhecida/perspectivada/significada como o problema a ser analisado em termos de alternativas de solução, temos uma ocorrência bastante frequente em nosso cotidiano: o problema, muitas vezes, não está posto. O seu reconhecimento ou o seu entendimento, e, poderíamos dizer, a sua própria reconstrução, decorre de uma negociação de significações, de um resgate temporal e de uma interpretação da intencionalidade das vozes que demandam soluções. Se estamos partindo de uma visão de sujeito como produtor de sentido por meio da linguagem, precisamos esclarecer os termos. No senso comum, problema é concebido como qualquer nuvem nebulosa que permeia nossa mente. Abbagnano (1998), por sua vez, conceitua o problema como sendo, em sua acepção geral, uma situação qualquer que inclua a possibilidade de uma alternativa. Já a demanda é um termo muito utilizado em economia, mas, como já o dissemos, que os termos precisam ser significados no contexto em que se inserem, e por não encontrarmos definição mais adequada, trazemos então, para o contexto, o entendimento de demanda como um desejo ou uma necessidade não atendida.

A diferenciação desses conceitos em termos práticos encontra-se em uma faixa muito limítrofe, o problema só vai ser reconhecido/construído a partir do momento em que se configura uma possibilidade de ação sobre ele. Por esse motivo, nem sempre ele se mostra como o primeiro estágio de uma situação, é preciso esmiuçar a(s) demanda(s) para então construir ou reconhecer o problema.

O momento de reconhecimento ou construção do problema, que permitiu uma ação ou um conjunto de ações, que atenderam a maior parte das demandas foi também o que possibilitou o início do percurso de construção da solução. Não podemos deixar de comentar, neste momento, que a psicologia cognitiva tem uma valiosa teoria sobre resolução de

problemas. Sternberg (2016) desenvolveu um ciclo de resolução de problemas que prevê etapas a serem seguidas para a resolução de problemas, prevendo a flexibilidade ordenativa. O nosso resultado de pesquisa inclui uma situação comum do cotidiano, na qual as demandas são difusas de tal maneira, que o problema fica encoberto, e precisa ser reconhecido ou reconstruído em meio ao processo de entendimento das demandas. Para que a solução ou a indicação dela seja construída, é preciso identificar o problema, até então, temos apenas demandas, que são necessidades e desejos não atendidos.

Esse trecho da localização da máquina foi bastante rico porque trouxe também uma nova funcionalidade para um artefato. Nele podemos ver que um objeto de identificação funcional como o crachá, que, no caso desta instituição, é também usado como ferramenta para controle de ponto, passa a assumir, a partir da sugestão de melhoria apresentada no post-it e ressignificada a partir das impressões de S2 (PMO), a função de auxiliar a localização de dispositivos. Essa nova funcionalidade retoma o conceito bakhtiniano de carnavalização, em que a criatividade surge na quebra das regras ou no extravasar de ações e conceitos, alterando as relações entre sujeitos e objetos. Outro conceito que é retomado aqui é o de *Affordance*, de Glăveanu (2015), em que usos e funcionalidades são potencializados para além do que o objeto foi projetado. A partir da construção ou do reconhecimento do problema e a indicação de solução, o grupo ganhou um novo desafio: viabilizar o que surge como proposta utilizando-se dos requisitos anteriormente selecionados. A seguir, trecho com esse indicativo:

- S5 (12:40/1:05:58) *Isso. Presta atenção aí (.) É (:::) esse negócio da associação que liga o crachá com o tombamento (..) certo? E com a RFID a gente tem que desenvolver o (:::) porquê (..) e fechar o [incompreensível] do negócio, pra quê e por que.*
- S2 *Vocês acham que é necessário? (..)*
- S5 *Vê (/)*
- S2 *É legal?*
- S5 *Eu acho legal! Eu acho que pra uma empresa como a gente! Devia ser assim.*
- S1 *[Incompreensível]*
- S5 (13:04/1:06:22) *Exatamente, eu acho que pra uma empresa como a gente devia ser assim, uma coisa assim, obrigatória, certo? (/) Agora (/)*
- S1 *Agora a gente tem que saber o quão viável é.*
- S5 *Exatamente. Saber como é que a gente faz isso com o crachá porque (/)*
- S3 *Exatamente. Já incorporou o perfil realizador. A missão é: fazer acontecer, foco no resultado, no bom planejamento, apresentar a viabilidade, a v i a(.)b i(.)l i(.)d a(.)d e, avaliar os métodos da ideia e como ela pode funcionar.*
- S5 *Pronto, perfeito. É exatamente isso que eu quero. Eu acho que é uma ideia legal, velho, de verdade.*

S3

Ou seja, o nosso momento de começar (/) a excluir algumas coisas é agora.

Aqui os sujeitos S1 (Compras), S2 (PMO), S3 (Designer) e S5 (Gerente de Projetos), já sob o papel de Realizador, buscam explorar a viabilidade do novo que surgiu como possibilidade de solução. Algumas sugestões dos post-its foram sendo aproveitadas e outras descartadas, porém, essa construção ou reconhecimento do problema não foi unânime, ainda ocorreram tensões que requisitaram novas justificativas de implementação da proposta, pois conforme já o dissemos, a demanda era complexa e intersetorial, que envolvia sistemas e processos, mas essa foi a proposta que prevaleceu até o final como alternativa a ser apresentada. Ainda que tenham surgido tensões quanto ao foco dado ao “Sistema de Patrimônio” pelos sujeitos usuários, os movimentos seguintes foram de ajuste, com a participação de todos nessa construção de solução. A seguir, destacamos o trecho no qual S1 (Compras) ainda levanta o sistema como o problema a ser resolvido:

S1 (17:32/1:10:50)

É. Mas a gente tá discutindo o quê? Que o problema é: que não tem essas informações dentro do sistema, então esse é um ponto que vai ajudar a gente a localizar, mas o ponto focal da estrutura é o sistema (...) então (...) isso é a solução pra uma parte do problema (/)

A solução construída foi um direcionamento de ações em várias frentes, que englobaram o ajuste do sistema para suprir as necessidades de informações dos setores em termos de relatórios, a implantação de painéis de alerta para apoio estratégico, o ajuste de processos com a criação de procedimentos para cada requisito do bem levantado pelos *stakeholders*, modificação do processo de tombamento com tags e dispositivos de leitura. No entanto, pudemos acompanhar, que foi justamente nas tensões resultantes dos questionamentos e posições com relação à defesa de convicções que ocorreram as convergências de significações, isso ocorre porque, conforme Simão (2004), a tensão que surge quando inexistente o entendimento no diálogo, é potencialmente geradora de mudanças porque solicita uma reestruturação do campo significativo do sujeito, dando margem a novos processos de construção de conhecimento. A seguir, acrescentamos uma figura que resume as ações identificadas, que inclui ajuste de processos e de sistema, como principais componentes do artefato final.

Figura 7 - Construção do artefato final



Fonte: Melo (2018)

O momento coletivo expôs a dinâmica de construção do artefato final, produzida nas negociações de significação dos diálogos ora centrados no conteúdo da tarefa (em informações conceituais e procedurais de domínio técnico), ora centrados na relação com as vozes presenciais ou presentificadas, estas últimas contendo a carga do contexto e de temporalidade experienciada, que se integram em ações orientadoras da solução. As dualidades que surgiram como questionamentos fazem-nos refletir a importância da adequação da linguagem ao contexto, pois a linguagem não é um meio transparente de significados, os termos possuem significações diferenciadas não apenas para diferentes grupos profissionais como vimos no presente estudo, mas em termos ontológicos, pois é através da linguagem que as pessoas constroem sentidos, singularizando-se. De forma que é preciso, para estabelecer uma sintonia entre um grupo multiprofissional, que alguns esclarecimentos contextuais e temporalmente situados sejam efetuados de forma a aproximar os participantes de um domínio compartilhado de conhecimentos.

8.3 A ENTREVISTA

Tivemos por objetivo nesta fase, expandir o entendimento da ação criativa tomando como referencial um sujeito agentivo do processo coletivo de criação, buscando explorar as impressões construídas sobre sua atuação. Tomamos por base o turno reflexivo de Glăveanu (2015), aplicado originalmente no campo das artes, e adaptamos ao contexto desta pesquisa. A entrevista ocorreu 57 dias após a reunião de ideação e durou 1h 55min 10s, na qual foram utilizados os mesmos trechos do registro em vídeo discutidos no momento coletivo no item anterior 8.2 A Reunião de Ideação (p. 40). Para que pudéssemos preparar os questionamentos da entrevista, nós efetuamos uma pré-análise da reunião registrada em vídeo, e detivemo-nos especialmente na dinâmica das significações que constituíram a base da construção ou reconhecimento do problema e sua indicação de solução. Percebemos que a reunião, diferentemente do que esperávamos, não possuía um artefato previamente definido, então, passamos a analisar as ações dos participantes com relação ao processo. Havia três participantes envolvidos na problematização, em maior ou menor grau de intensidade e três que estavam sendo expostos à situação naquele momento, a partir daí, fomos acompanhando o curso das ações constitutivas da solução e a participação dos sujeitos em sua estruturação. Com o suporte dessa análise interpretativa, o sujeito S4 (Engenheiro) surgiu como um expressivo gerenciador das negociações necessárias ao encadeamento das informações, passando a compor a seleção dos trechos considerados constitutivos de significações, que por sua vez constituíram a base do entendimento/reconhecimento/construção do problema e sua consequente solução, pois suas indagações acabaram por trazer subsídios condutores de um processo de significação em que cada um dos participantes foi contributivo.

Foram elaborados 12 (doze) questionamentos para a entrevista, cujo roteiro encontra-se no Apêndice C - Roteiro da Entrevista (p. 89). Porém, devido ao aprofundamento de alguns deles, tornaram-se 22 (vinte e dois). Tivemos também 11 (onze) interrupções espontâneas do entrevistado e 8 (oito) programadas pela pesquisadora para dar seguimento aos trechos selecionados, todas ocorreram após iniciada a exibição do registro em vídeo. As interrupções representam uma necessidade premente de dizer/responder a uma voz presente, presentificada e/ou perspectivada, e foram importantes referenciais para as discussões de perspectivação, pois, relevantes significações foram levantadas e fazem parte da análise interpretativa de inspiração dialógica a qual nos esforçamos a perscrutar. As perguntas visaram explorar os caminhos profissionais percorridos, sua percepção da estrutura/organização do evento, das pessoas e dos recursos utilizados, em um movimento de deslocamento de posição: do lugar de

participante para o lugar de observador/expectador de sua própria atuação, em um processo de recuperação do sentido da ação, com o auxílio dos eixos interpretativos, que se fizeram presentes na reunião.

Destacamos a postura colaborativa do entrevistado desde o primeiro contato. Iniciamos os questionamentos com um resgate dos caminhos profissionais percorridos, passando por sua visão do ofício como engenheiro voltado ao campo da inovação, para então iniciar a exibição do registro em vídeo. A seguir, os primeiros questionamentos com trechos de respostas com importantes marcações:

Pergunta 1 - Antes de começar a passar algumas partes da gravação para você eu gostaria que você me falasse sobre a sua história profissional, aquilo que você considera mais importante, interessante e significativo para você hoje?

[...] Sim, eu desde cedo (.) eu queria fazer Escola Técnica e fiz Escola Técnica em Eletrônica. Então me deu assim a (:::) uma visão mais prática das coisas, né? De desmontar as coisas e entender como elas funcionam, eu sempre fui bem crítico nessa história. [...] No primeiro ano daqui eu fui fazer uma especialização na Alemanha, também foi outra experiência interessante, assim, tudo complemento, né?

Pergunta 1.1 - Você ficou quanto tempo lá?

Seis meses. É (:::) porque (..) aqui você tem um tipo de especialização, né? Que ela é meio generalista, assim, você aprende a se virar, né? E lá é o contrário disso, eles são ultra-mega-especialistas, super-planejados, aí isso foi um outro tipo de conhecimento que eu não tinha, essa de você não tentar ir lá, vai lá na força e na fé e você consegue desenrolar, né? Isso não existe na Alemanha, né? Todo mundo é super-ultra-mega-bem-planejado, a execução ela é quase que de acordo com o planejado, porque eles gastam tanto tempo aqui que a execução é só um mero: cumprir tarefa. Aí isso foi muito bom também, porque habilita você a fazer coisas muito mais complexas, fazer coisas simples, você vai lá e faz, desenrola, mas fazer coisa complexa, é difícil. [...]

Observamos que na pergunta 1, o entrevistado identifica-se desde cedo com uma personalização relacionada ao aspecto explorador das minúcias. Na reunião, essa vertente surgiu nos questionamentos sempre buscando mais detalhes, em indagações voltadas a proporcionar a captura de algo a mais da fala do outro participante, não se convencendo com explicações rápidas, desprovidas de maiores detalhes operacionais. Já o aspecto planejador, estruturador e estratégico surge na resposta da pergunta 1.1, tendo a experiência na Alemanha como um significado marcante, que o habilitou a fazer coisas mais complexas. No momento coletivo, percebemos esse perfil no adiamento da sugestão de algo diferenciador apenas quando ele se mostrasse realmente exequível, pois no contexto dado, dois elementos importantes não estavam pré-definidos: o problema a ser resolvido e o artefato final. Então os aspectos especulativo e de planejamento mostraram-se importantes para que o problema fosse

reconhecido/construído e conseqüentemente o novo emergisse. São duas importantes significações exteriorizadas na entrevista que foram percebidas por meio das ações no momento coletivo.

Explorando as suas significações com relação ao seu ofício na instituição, o entrevistado traz uma importante metáfora que podemos conferir no trecho a seguir:

Pergunta 3 – Agora eu queria que você completasse a frase com o que vem na cabeça: trabalhar no/na “Nome da Instituição” é como:

(...) (Risos). É como? É uma comparação, né? Certo. É como uma metáfora. Você quer uma metáfora. (...) É como (...) É como trabalhar numa oficina, sempre tem coisa pra (.) tem problema pra resolver, não sei (risos).

O entrevistado dá uma pausa longa, ri e questiona para si mesmo, porque ele não aguarda a resposta da pesquisadora, e em seguida, por si mesmo conclui que precisa responder com uma metáfora. Ao trazer a metáfora da oficina, observamos uma significação da atividade voltada para a responsabilidade de indicar soluções, a oficina é vista como um lugar de reparo, ajuste, conserto, trazendo um aspecto prático, operacional e resolutivo de forma pontual. Ao ser questionado a justificar essa relação, o entrevistado abre um outro aspecto importante de diferenciação.

Pergunta 3.1 - Por que uma oficina?

Não, é porque a gente sempre tá resolvendo um problema de alguém, né? Então foi mais nesse sentido assim, você não tá fazendo pesquisa pura, né? Você tá fazendo pesquisa aplicada e desenvolvimento aplicado.

Ao ser levado a refletir sobre o porquê da metáfora da oficina, o entrevistado coloca sua atividade como pesquisa e desenvolvimento aplicado, direcionados a resolver problemas pontuais, fazendo uso de técnicas e procedimentos voltados à execução. O questionamento a seguir traz essa diferenciação de forma mais conceitual:

Pergunta 4 – E o que é que você entende por inovação tecnológica?

[...] Inovação tecnológica é o que a universidade faz, é o que algum laboratório de pesquisa de ponta faz, que é avançar no estado da arte, avançar no estado da tecnologia, o que a gente faz não é isso não. [...] o que a gente faz aqui é inovação aberta, a gente usa essas inovações tecnológicas como ferramenta para resolver problemas reais.

Nessa partição de resposta, ao mesmo tempo que diferencia, o entrevistado faz referência ao contato entre os níveis de desenvolvimento e aplicabilidade de uma mesma área de estudo e investigação. A pesquisa pura fornece as ferramentas necessárias à pesquisa aplicada no atendimento das demandas e problemas concretos. Esse diálogo fica mais evidente no trecho de resposta sobre os aspectos positivos e desafiadores de sua área profissional, conforme podemos ver no trecho destacado a seguir:

Um desafio e uma coisa positiva é que é muito dinâmico, então ele traz o desafio porque você não pode parar de aprender nunca, e a vantagem é porque você não para de aprender nunca, acho que isso é o ponto principal. [...]

Nesse trecho, o entrevistado coloca a dinamicidade elencada nos dois enfoques ao mesmo tempo, como vantagem e desafio, relacionando-a ao aprendizado, ponto de diálogo entre as áreas de conhecimento.

Ao passarmos a explorar a sua participação na reunião, buscamos entender a razão de seus questionamentos iniciais, na passagem do segundo trecho do vídeo da reunião de ideação, entre 7:57 e 10:20 minutos, no qual procurávamos explorar a dualidade ideia x requisito, uma das dualidades reguladoras das significações produzidas no momento coletivo, perguntamos ao entrevistado como ele classificaria a reunião, se de ideação ou de requisitos. Vejamos um trecho de sua resposta a seguir:

[...] ideação pra mim é um momento secundário, um momento que você já mais ou menos entende o problema, entende a demanda e você vai propor alguma coisa, uma estratégia, uma abordagem de pensamento, você parte da (.) da (.) do campo de qual é o problema pra: como é que a gente pode abordá-lo? Então assim, aí tava muito mais requisito mesmo, vê, “Talita” tava lá falando o tempo todo: ah, mas a gente só tem o sistema, e não sei o quê, às vezes o cliente pede não sei o quê, “Bianca” explicando qual é a demanda de PMO, que ela é do PMO, o cliente pede os notebooks que tem lá, isso não tem nada a ver com ideação, tudo é problema ainda. Eu achei que foi bem pouco (..) é (:::) produtiva essa reunião aí, assim eu não sei, talvez (.) eu nunca tinha visto este método, talvez tenha uma forma de chegar de forma mais estruturada.

Nesse trecho o entrevistado faz uma significação importante: o que ele compreende como sendo uma reunião de ideação. Para ele, ideação ocorre posteriormente ao entendimento das demandas e do problema, então a ideação partiria da operacionalização da abordagem ao problema. Ideação é um termo utilizado em várias áreas do conhecimento, e no contexto dessa pesquisa, tendo sido aplicada por uma profissional de design (S3), entendemos que a reunião fez parte do chamado *Design Thinking*, que é um conjunto de métodos e processos para identificação e abordagem de problemas. Essa abordagem prevê três fases: imersão, ideação e prototipagem. A primeira envolve o aprofundamento do problema e levantamento de requisitos, a segunda engloba as ideias de solução e a terceira é a fase da tangibilidade da ideia (MJVBLOG, 2016). Trazendo ao contexto do “Projeto Interno”, a imersão teria sido a “Marcha do Bem”, a ideação por sua vez, os “Circuitos de Ideação” e a prototipagem seria a “Reunião de Ideação” registrada em vídeo. No entanto, para o entrevistado, que não havia participado dos processos anteriores de imersão e ideação, que precisaram ser retomados em seu conteúdo para que o processo passasse a fazer sentido, realmente a reunião tomou uma nuance de levantamento de requisitos, e, portanto, em sua análise, adequada à abordagem do

Design Thinking, estaria incluída na primeira fase de imersão. No entanto, na prática, ela passou pelas três fases. Essa perspectivação do entrevistado traz relevante reflexão sobre a importância da contextualização e recuperação temporal dos eventos que fazem parte da estrutura de projetos de médio e longo prazos. A historicidade constitui o fundamento da pesquisa dialógica porque permite a apropriação e recriação da realidade em um movimento de deslocamento temporal que recupera o contexto sócio-histórico como justificativa para as ações passadas, presentes e prospectadas.

Na passagem a seguir, que fez parte de uma interrupção espontânea por parte do entrevistado, em um momento do registro em vídeo (por volta dos 10 minutos iniciais) em que ele explica ao grupo porque o projeto que estão construindo enquadra-se na sua área de engenharia, temos a referência a um significado que aparenta ser muito expressivo de suas ações. Consideramos essa alusão à Engenharia um significado expressivo por conta da repetição, da recorrência no discurso do entrevistado como referencial para justificar suas decisões e ações, bem como suas formas de pensar e agir, vejamos:

3ª INTERRUPTÃO POR PARTE DO ENTREVISTADO

Sim, é minha visão de engenheiro, né? “Rafa” é engenheira também, mas ela trabalhava mais na área de pesquisa e tal, ela hoje é gerente de projetos, acho que ela sabe disso aí sim, talvez as meninas não, então eu tava falando mais pra elas porque eu acredito (...) não muito, mas acredito em processo, então isso é um processo de alto nível, né? Isso eu acho essencial, detalhar atividade do dia-a-dia assim, eu acho que não é muito relevante, principalmente no tipo de projeto que a gente faz, mas as fases, o conceito, o que sai de cada um, quais são as dependências, isso eu acho importante. E esse projeto não tem nada de desafiador, é só trabalhoso, aí é assim, não é uma coisa diferente do que a gente faz aqui, então foi essa a visão que eu quis mostrar pra elas, que isso é um projeto de engenharia e que a gente tem um processo pra seguir.

Nesse trecho vemos a marcação do engenheiro como referencial de identificação, mas queremos destacar o termo processo como um referencial de aplicabilidade, uma ferramenta para atingir objetivos, relacionada ao emprego de técnicas e procedimentos. Em Abbagnano (1998) o significado de processo remete a procedimento, maneira de operar ou de agir, por exemplo: adoção de um método para atingir um objetivo; mas também remete a devir ou desenvolvimento, exemplo: o processo histórico; bem como remete a concatenação qualquer de eventos, exemplo: processo digestivo. O termo processo aparece nesse estudo em todas as três definições, mas nessa interpretação da resposta do entrevistado estaria mais afinado à adoção de um método a ser seguido. Além disso, ao direcionar o conteúdo da fala às participantes S1 (Compras), S2 (PMO) e S3 (Designer), o entrevistado reconhece a presença dos perfis diferentes e procura compartilhar suas significações a respeito do processo que precisariam seguir. Ao classificar o projeto como não-desafiador, mas trabalhoso, ele

posiciona a reunião no patamar do que ele enfrenta no cotidiano. O trecho a seguir também traz a importância que o entrevistado dá ao processo, o significado de marcador de suas ações e decisões. Neste momento, entre 18 e 20 minutos do registro em vídeo, o grupo estava tentando entender o que estava escrito em um post-it, vejamos o trecho e na sequência a interrupção:

- S3 (18:48) *Alerta ao Suporte por meio de dispositivo somente quando o bem precisa ser descartado. Como é que a gente poderia (...) deixar isso possível, assim?
(...)*
- S4 (19:00) *Eu não sei de onde é que é isso não.*
- S3 *(Risos)*
- S1 *Eu também não.*
- S2 *Eu (.) não fui eu que escrevi.*
- S5 *Não, eu acho que um alerta seja um pop-up no (...), num sistema que esteja aberto, ou um [incompreensível] no celular*
- S3 *Alguma forma de o Suporte (/)*
- S4 (19:14) *Ahhh, por meio de um dispositivo significa no celular?*
- S1 *Na realidade eu acho que não é ao Suporte, acho que é do Suporte, porque quem faz o descarte é o Suporte!*
- S5 *Ahhh.*

5ª INTERRUPÇÃO POR PARTE DO ENTREVISTADO

Pronto, vê! Isso aí é justamente um problema de processo do método anterior, a pessoa que escreveu esse negócio no post-it tinha um contexto, na hora que ele escreveu, aquilo que ele escreveu fez sentido, aí pegaram um contexto de uma reunião e levaram pra outro, aí ficou essa discussão de cinco minutos porque ninguém entendeu o que a pessoa que escreveu o post-it quis dizer, isso é terrível, isso é realmente um problema de processo mesmo.

Nesse trecho, o entrevistado faz alusão à importância do processo para o tratamento das informações como preparo para uma nova etapa, sinalizando o contexto como referencial para que se possa retirar o entendimento necessário dos enunciados proferidos, de forma a constituir fontes de informação para novas etapas. Retomamos aqui a participação da linguagem aplicada aos contextos, a troca de significados presente em cada evento possui a sua carga conotativa própria, decorrente das interações únicas ecológica e temporalmente presentificadas.

Após 20 minutos do registro em vídeo da reunião, no momento seguinte ao trecho anterior no qual os participantes discutiram por um bom tempo sem entender o que estava escrito no post-it, o entrevistado demonstrou não estar muito à vontade com o andamento do processo, vejamos o trecho e a interrupção espontânea:

- S4 (20:37) *Eu acho, é (..) eu tô um pouco assim sabe, feito “Rafa” diz (..) eu não tô me sentindo bem com esse processo aqui.*

6ª INTERRUPÇÃO POR PARTE DO ENTREVISTADO

Como assim? É o quê?

PESQUISADORA

Você não lembra não? Eu vou voltar.

ENTREVISTADO

Eu tava meio impaciente com esse negócio aí.

S4 (20:37) *Eu acho, é (..) eu tô um pouco assim sabe, feito “Rafa” diz (..) eu não tô me sentindo bem com esse processo aqui.*

ENTREVISTADO

(Gargalhada). *Eu tava muito (..) tava muito errado esse negócio. Tinha alguma coisa errada (risos).*

Ao indagarmos ao entrevistado o que havia acontecido naquele momento, recebemos a seguinte resposta:

PERGUNTA 8 - *E aquele momento em que você demonstrou não estar muito à vontade, isso aconteceu com relação a quê?*

Eu não estava entendendo o que estavam esperando de mim aí, o que é que estava sendo esperado da minha participação, eu tava achando (..), eu tava discutindo sobre um monte de papel que ninguém entendia o que estava escrito lá. (Risos).

Nesse trecho, o entrevistado justifica sua inquietação por não estar entendendo seu papel no evento, ele que havia sido chamado a auxiliar, e que já havia identificado o projeto como da área da engenharia, não estava conseguindo atuar. Podemos remeter essa afetação a uma articulação da responsividade com relação aos outros e a si mesmo, recordando a metáfora da oficina, onde ele está acostumado a resolver os problemas dos outros. Porém, esse evento seguiu um trâmite diferenciado com relação aos processos aos quais o sujeito da pesquisa está afeito, não havia uma definição do que seria construído, não havia sido reconhecido o problema, e neste momento em particular, mesmo os post-its que eram as ferramentas de acesso aos requisitos e ideias de melhoria, não estavam mais sendo suficientes para compor a base de conhecimento sobre o processo de gestão dos bens. Esse momento da reunião mostrou-se importante porque provocou a retomada dos eventos anteriores, como vimos na discussão do momento coletivo. Na sequência, exibimos ao entrevistado uma sucessão de recortes em que foram enfatizadas as discussões em que surgiram as ideias/ações que compuseram o resultado final apresentado. As ideias/ações ora estavam focadas no sistema ora estavam focadas no processo, foram elas: 1 – inclusão de campos objetivos no sistema de patrimônio; 2 – *dashboard*; 3 – leitor de código de barras; 4 – *tag* de RFID para tombamento; 5 – dispositivo que interage com o crachá. A partir de um momento de síntese que o próprio entrevistado fez, incluindo essas ideias/ações e colocando algumas em uma condição de serem mais exploradas, o entrevistado interrompe com o seguinte enunciado:

10ª INTERRUPTÃO POR PARTE DO ENTREVISTADO

É. Isso aí é muito fácil pra mim, né? Porque aí já é na área técnica. A demanda é a seguinte: eu quero localizar a máquina dentro do/da “Nome da Instituição”, ah, beleza! Faz isso, isso e isso, só os componentes, é buildinblok’s. Aí isso pra mim é muito tranquilo, não é ideia nova não, é só pegar os componentes que, desse grupo aí, com certeza só eu conhecia, né? E como funcionava, como implementa, os detalhes técnicos de operação, e bota eles aqui, assim e distribui, pronto! O processo é esse, assim, isso foi bem, bem tranquilo.

PESQUISADORA

Mas pra construir isso você precisou de uma base de informações.

ENTREVISTADO

Sim (:::), eu precisei entender o problema, aí eu acho que o desafio todinho foi entender, veja! São dois tipos de reunião diferentes, né? Um é (..) se apresenta um processo, temos esses furos, como é que a gente resolve isso? Aí é ideação. Aí vamos lá: era bom que a gente rastreasse o computador, mesa vibrasse, GPS na máquina, isso parece um negócio meio óbvio, mas isso é absurdo, certo? Do ponto de vista de implementação. É (:::), um monte de outras viagens aí, luzinha na baia se você tiver logado, não sei o quê, rastrear por ponto de rede, teve um monte de ideias dessas. Pronto, aí depois pega-se esse monte de coisas e leva pra um outro papel aí que eu acho que faço muito bem, que é esse do realizador, o cara de pé no chão, né? Ó, galera, é o seguinte: esse negócio não vai rolar não, certo? Desse jeito não, mas a gente pode fazer desse jeito aqui, certo?

Essa interrupção espontânea ocorreu no momento em que passávamos trechos da reunião nos quais as sugestões (ideias/requisitos) já estavam ganhando alternativas de implementação, algumas dessas estavam presentes nas sugestões dos post-its, outras foram construídas com base no conteúdo conceitual ou procedural discutido e outras eram um misto das duas formas apresentadas, já havia decorrido pouco mais de 1h 04min do momento coletivo. Desse trecho destacado, podemos explorar as perspectivas do entrevistado com relação às ideias que foram sendo colocadas à análise do grupo como alternativas de soluções pontuais para ajudar no problema de localização da máquina, o entrevistado as classificou como resultado de um processo técnico de composição em blocos. A intervenção da pesquisadora buscou provocar uma consideração sobre o papel dos outros na reunião, mas ele retoma a diferenciação dos tipos de reunião, a de ideação, quando você já entende o problema, e a reunião em questão, que anteriormente foi classificada por ele como de requisitos porque ainda não havia formatado esse processo de entendimento/reconhecimento do problema. Então, uma nova intervenção da pesquisadora busca fazê-lo refletir sobre uma inferência da entrevistadora a respeito da visão que os demais participantes tiveram dele, vejamos a resposta:

PESQUISADORA

Mas de certa forma você foi considerado sonhador pelos participantes, porque você não queria descartar as ideias.

ENTREVISTADO

Sim, porque pra mim, ter ideia é muito difícil às vezes, sabe? Acho que elas precisam de um pouco mais de análise, ao invés de chegar e fazer qualquer (.) pronto, eu odeio é (..) odeio é uma palavra muito forte, certo? Eu tenho relutância em fazer análises superficiais das coisas, ah, ah, é, joga fora! Não, pera aí, vamos pensar. Aí, abre, só que é um processo bem demorado, tal, mas assim de eu não querer descartar as ideias, isso só vem de outro processo, abriu bem muito, as pessoas tiveram ideias que elas precisavam ser consideradas, então vamos analisar com mais calma, não é sair jogando fora.

Nesta resposta, vamos explorar um pouco esses termos colocados aqui como um momento de maior expressividade afetiva. Os verbos odiar e relutar remetem ao significado de ter/apresentar resistência a algo que nos aborrece, colocar-se em oposição ao campo de ação. Ele coloca-se em oposição a análises superficiais. Então, mais uma vez, podemos retomar a identidade do engenheiro como uma estabilização de sentidos que direciona suas ações de aprofundamento do conhecimento, de detalhamento e ordenamento do processo como mediadores da solução, porém, há aqui não só essa racionalização do pensar e fazer como engenheiro, mas também há uma dimensão afetiva. O que nos remeteu à recuperação do segundo trecho da resposta quanto a sua experiência na Alemanha para seguir a interpretação, conforme a seguir:

[...] Em relação à questão da criatividade, realmente essa história eu não sei se isso existe na Alemanha não, o povo não é muito (..) eles sempre tentam entender como é que o negócio já foi feito no passado, o que é que deu certo, o que é que deu errado, é uma forma diferente talvez de pensar, né? Ninguém pensa muito (..) é (:::) não tem outras visões assim sabe? Você não tenta trazer para a discussão perfis diferentes, são sempre engenheiros, engenheiros, engenheiros, engenheiros, já fez isso, já fez isso, 10 anos, 15 anos, 20 anos, então é muito tradicional. E pronto, aí eu estou aqui no/na “Nome da Instituição” há 12 anos e meio já, nessa minha área de sistemas embarcados. É isso.

Nesse trecho percebemos que o entrevistado visa novamente uma diferenciação das áreas de atuação, classificando as reuniões de pura engenharia com uma regulação diferenciada na forma de pensar, sem se afastar do modo tradicional. O resgate de experiências está baseado no jogo de significação binária de acerto e erro, nas experiências que deram certo e que deram errado. Então, a criatividade soa como um elemento estranho ao universo tradicional da engenharia, e ainda que a “Reunião de Ideação” tenha sido considerada fora na normalidade técnica vivenciada na profissão, na reconstrução perspectivante da entrevista, as respostas enfatizam um conjunto de significações voltadas para um processo puramente técnico, processual de coleta e análise de informações, composição por assunto e simplificação.

Explorando sua percepção de participação de forma mais atuante, vejamos abaixo:

PERGUNTA 10 – *Em que momento você acha que foi realmente participante em sugerir alguma coisa que terminou sendo aplicada?*

Certo. É (...), eu levei muito tempo pra entender a dificuldade, o que é que eles queriam resolver e qual era o problema, né? Isso acho que foi bem difícil pra mim, acho que por conta do processo, mas a partir do momento que eu entendi que eles queriam localizar a máquina, saber com quem tava e carregar informações de descrição da máquina, aí ficou muito claro! Porque isso passa a ser um problema que eu resolvo na Engenharia. [...]

O entrevistado percebe sua atuação mais intensa a partir da emergência do problema, quando suas ações passaram a fazer parte de seu campo de formação e atuação. O reconhecimento de domínio o habilitou a atuar de forma mais confortável, até então, para ele, o processo estava conturbado e embora buscasse em seus questionamentos significações importantes do conteúdo da tarefa, até esse momento o processo ainda não estava fazendo sentido. O problema, no evento acompanhado, foi resultado de uma reconstrução perspectivante entre os atores sobre uma demanda confusa e polifônica, e emergiu quase que simultaneamente à indicação de solução.

Ao questionarmos se ele modificaria sua atuação, vejamos sua resposta:

PERGUNTA 11 – *E depois disso tudo, você modificaria algo na sua ação?*

Tá, eu acho que (:::) eu poderia ter feito aquilo que “Rafa” tentou fazer lá no começo, né? Que é (...) estruturar melhor a reunião (...) entender o que é que a gente tá fazendo aqui (...), é isso mesmo? Porque isso não ficou muito claro. Normalmente o pessoal acha que as coisas vão simplesmente emergir, né? Mas elas vão emergir de uma maneira mais rápida e mais estruturada se tiver (...) um pouco mais de organização e processo. Eu não sou desses que defendem o processo por processo não, sabe? Mas, às vezes, faz muito sentido, né? Se alguém tivesse apresentado antes: ó, o modelo é esse, a gente tá querendo resolver isso aqui e não simplesmente (...) é (...) sonhar e tal, tava meio abstrato (Risos).

O termo processo surge novamente como um referencial de aplicabilidade para solução de problemas, conectado à sua identificação profissional que surgiu em todos os momentos dessa entrevista de forma muito expressiva, porém não podemos deixar de considerar que estamos em seu ambiente de trabalho. Porém aqui, entendemos que a resposta do entrevistado caberia melhor no que se refere ao devir ou desenvolvimento e à concatenação dos eventos anteriores como uma forma mais ordenada de explanação das informações.

Tivemos a oportunidade de presenciar um processo de emersão do novo em uma situação reconhecidamente atípica pelo sujeito que atuou na regência do processo. Regência não prevista, mas reconhecida pela pesquisadora. Ainda que tenha sido chamado a refletir sobre sua atuação, o entrevistado se vê em ação marcadamente procedural e apenas participativo a partir do momento que reconhece o problema como inserido em sua área de atuação. Entendemos a reunião como um momento em que o entrevistado pôde interagir com

outros perfis, em atendimento a *stakeholders* diferenciados (setores e companheiros da instituição), no qual o cliente era a própria instituição e sendo submetido a uma técnica diferenciada, talvez por isso tudo, ele tenha demonstrado inquietação com a não-identificação no processo. No entanto, não podemos deixar de registrar que o evento lhe proporcionou uma possibilidade de expansão de ações que acabaram chamando a atenção da pesquisadora. Porém, isso só ocorreu porque ele se colocou em uma posição adaptativa à mudança do contexto. O turno reflexivo permitiu ao entrevistado rever essas ações e o resultado delas, em um processo de reconstrução de sua perspectivação. Talvez por ver-se em uma sequência de ações fora da tipicidade de sua atuação profissional, o entrevistado tenha procurado significá-las tomando por base a identidade profissional como resposta a essa atipicidade. No entanto, vimos, em nossa perspectiva de pesquisa, sua agentividade em uma ação criativa construída coletivamente nas ressignificações envolvidas, nas tensões durante o percurso de construção ou reconhecimento do problema em meio às perspectivações dos demais sujeitos envolvidos em prol de uma base comum de conhecimento que permitisse o surgimento do novo.

8.4 SÍNTESE DOS EIXOS INTERPRETATIVOS EM SUA RELAÇÃO COM O DADO EMPÍRICO

Quando colocamos os eixos como referenciais presentes em toda ação criativa, pressentíamos a dificuldade em tratá-los na discussão de forma separada, porque eles estão entrelaçados e inseridos nos diálogos verbalizados e nos conteúdos extraverbais. Esta síntese busca uma retomada dos eixos interpretativos, dando ênfase aos aspectos desenvolvidos nas discussões, a partir do campo empírico do presente estudo.

O artefato, primeiro eixo elencado como participante do processo de criação já apresentou-se diferenciado, pois fomos submetidos a um processo de criação cujo artefato final não estava delimitado, ele foi objeto de construção coletiva, resultado das negociações de significados compartilhados (segundo eixo) entre os atores (terceiro eixo: vozes) e não se mostrou, mesmo ao final, com conteúdo único/acabado, mas em um conjunto de ações estruturadas (resumidas na Figura 7 – Construção do artefato final, p. 64), que devidamente coordenadas têm o poder de solucionar o problema. Os outros dois artefatos destacados nesta pesquisa foram usados como ferramentas de apoio à solução projetada pelos atores: os post-its e os fluxos em A3. Os post-its com as sugestões de melhoria foram as primeiras ferramentas utilizadas, mas não se mostraram suficientes ao contexto (quarto eixo) presente, pois eram o

resultado de uma etapa anterior do projeto, chamada de “Circuitos de Ideação”, que precisou ser resgatada (quinto eixo: temporalidade) juntamente com a “Marcha do Bem”, produtora dos fluxos em A3, para que seu resultado passasse a produzir efeito de significação (segundo eixo) aos participantes convidados (terceiro eixo: vozes).

A etapa inicial foi a “Marcha do Bem”, que explorou as demandas e os processos apresentados por alguns *stakeholders*, em um processo no qual parte da equipe fez uma imersão intersetorial e gerou os fluxos dos processos que foram apresentados em A3. Com base nos fluxos, os processos críticos e as demandas não atendidas foram tratadas na segunda etapa: “Circuitos de Ideação”, que tiveram por objetivo gerar as sugestões de melhoria que ajudassem na indicação de solução. O contexto (quarto eixo) e a temporalidade (quinto eixo) se mostram presentes nessa recuperação dos eventos infiltradas na interpretação dos artefatos de maneira indissociável.

O segundo eixo, as significações foram construídas e compartilhadas por meio de enunciados conceituais e procedurais esclarecedores das demandas, especialmente nas dualidades: ideias x requisitos; demanda x problema; processo x sistema, e mais destacadamente, conforme nosso entendimento, entre demanda e problema, pois, embora não tenha sido uma dualidade expressa de forma classificatória, assim como ideias x requisitos e processo x sistema, em que pudemos elencar os momentos de diferenciação, sua distinção fez parte de um percurso de negociação quase que paralelo ao de emergência da indicação de solução. As significações compuseram o artefato final, foram ao passado buscar a contextualidade dos eventos anteriores para produzir sentido ao evento que ora se presentificava. Vimos na discussão do item 8.2 – A Reunião de Ideação (p. 40) que os sujeitos, a partir de suas posições de usuários do sistema (S1 – Compras e S2 – PMO), de clientes internos (S5 – Gerente de Projetos e S6 – Técnico em Informática e Rede) e de projetistas (S3 – Designer e S4 – Engenheiro), compartilhavam suas significações a partir dessas perspetivações. A partir da sintonização do que precisava ser feito e do que foi possível projetar, o grupo assumiu um papel implementador, tornando a discussão como reconhecimento de viabilidade. No item 8.3 – A Entrevista (p. 65), vimos o entrevistado reconhecer-se em sua atuação de engenheiro de forma colaborativa no contexto da reunião, a partir desse momento de sintonia, ou seja, em sua fase de implementação, bem relacionada a sua identidade de engenheiro.

O terceiro eixo: diversidade de vozes, estava presente nos atores, que possuíam formação e atuação profissional diferentes, o que dinamizou o processo, porque cada um trouxe as experiências de sua área, ora focadas na perspectiva de usuários do sistema (S1 –

Compras e S2 – PMO), ora como clientes internos que necessitam de informações e relatórios diferenciados do mesmo sistema para tomada de decisões administrativas e operacionais (S5 – Gerente de Projetos e S6 – Técnico em Informática e Rede), ora como projetistas, cientes das limitações de atendimento ao que se demanda (S3 – Designer e S4 – Engenheiro). Ainda havia vozes presentificadas nos setores envolvidos e em seus representantes, na própria instituição como cliente do produto final e detentora do poder de decisão sobre o que seria proposto. A técnica utilizada do *Disney Method* atuou como voz, uma vez que incitava uma forma de pensar diferente, mas também como ferramenta, porque direcionou ações.

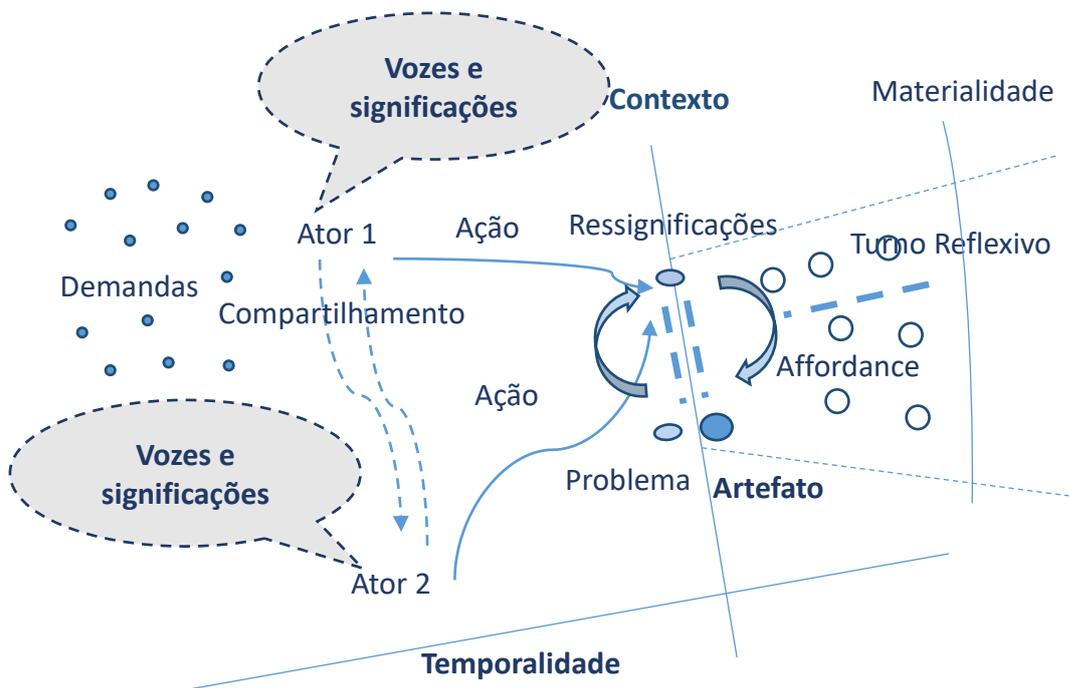
O quarto eixo: ambiência/contexto, apresenta-se de forma complexa, porque traz um conteúdo afetivo não alcançado de pronto no presente recorte metodológico. Este eixo envolve tanto as materialidades simbólicas percorridas no item 8.1 - Ambiência da Instituição (p. 38), como uma introdução aos aspectos fluidos contidos nos ambientes. A ambiência em um evento institucional/organizacional/empresarial inclui conteúdos ligados à tarefa, mas também conteúdos afetivos, é a dimensão extraverbal. Os conteúdos ligados à tarefa estão relacionados ao objetivo do evento, ao papel de cada participante, ao resultado final esperado, que no evento “Reunião de Ideação” não estava bem definido; já os conteúdos afetivos se relacionam às expectativas dos participantes quanto ao que os outros esperam deles, envolve o tipo de relação que cada um tem com os demais participantes e o tipo de relação com a instituição. Assim, nesse entrelaçamento, buscamos destacar o que o evento ofereceu de oportunidades de ação, que decorreu das interações singulares presentificadas.

O quinto eixo, a temporalidade pode ser pensada na recuperação e na prospecção constantemente trazida ao momento de diálogo como balizador de significações e ações. Na recuperação dos eventos anteriores (“Marcha do Bem” e “Circuitos de Ideação”), na preocupação em decidir se o que eles tinham a fazer era criar ou implementar, na estruturação dos post-its (ferramentas) em menos e mais tempo, na recuperação da voz presentificada do “João” que os incitava a refletir mais sobre o assunto, abrindo possibilidades para além do ajuste do sistema. Conforme Glăveanu (2015), presente, passado e futuro estão em conexão na ação criativa de forma dinâmica porque envolve uma história e é constantemente orientada para o futuro. Percebemos que os eixos se entrelaçam, dificultando uma interpretação dissociada, por este motivo procuramos recriar o gráfico de Glăveanu (2015) como forma de sintetizar essa interconexão.

A Figura 8, a seguir (p. 78), traz o resultado de nosso processo de emersão do novo, no qual os atores, submetidos a uma demanda difusa, sofrem os atravessamentos das vozes e significações que adensam suas posições em relação ao conteúdo que está sendo discutido. Ao

compartilhá-las, eles entram em contato com as significações dos outros participantes, e ao serem chamados a emitirem novas enunciações, agem resignificando-as (vozes e significações primeiras) em resposta ao que os outros dizem. A partir das resignificações o problema e o artefato são construídos. Essa construção encontra-se em um plano de linhas tracejadas porque representam possibilidades de ação. O contexto pode se apresentar como um limitador, assim como um amplificador de possibilidades a depender dos compartilhamentos, das resignificações e do uso das ferramentas. A *affordance* está presente nas materialidades presentes, presentificadas e projetadas, no uso das ferramentas que ajudam a prospectar o artefato. E o turno reflexivo, que nesse estudo foi provocado pela entrevista, pode ocorrer a qualquer momento, em qualquer situação, desde que o sujeito se permita refletir sobre si, suas ações e os seus resultados, tornando-se assim uma forma de perspectivação.

Figura 8 - Resultado da ação criativa em sua relação com o dado empírico



Fonte: Melo (2018)

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, faremos algumas reflexões sobre o estudo realizado em suas contribuições para os estudos da criatividade. Ao deslocarmos os estudos do campo das artes para o cotidiano do trabalho, adequamos o método de Glăveanu (2015) ao contexto, acrescentando um momento de produção coletiva com uma interpretação de posicionamentos que identificaram a dimensão linguageira como atuante no jogo de tensões das significações que compõem a ação criativa. Utilizamos-nos da base sócio-histórica em sua perspectiva da unidade de análise como alicerce na construção de um método sistemático para compreensão das propriedades das estruturas psicológicas dos processos cognitivos e da base dialógica para interpretar os enunciados, procurando sinalizar a posição do agente, suas significações, o outro destinatário do enunciado e o momento que traz as cargas temporal e histórica situadas.

Presenciamos que a construção ou o reconhecimento do problema passa por um movimento de interpretação das demandas, que envolve interações e perspectivas, movimentos de deslocamento para a posição do usuário, do cliente, da instituição como provedora, enfim, da diversidade de vozes envolvidas no processo. A criatividade mostrou-se, neste estudo, como um extravasamento do convencional, por conta da atipicidade da reunião em seus aspectos estruturais, provocado talvez pela técnica adotada, talvez pela responsividade dos atores, que se permitiram um deslocamento de posição, por vezes desconfortável, mas necessário para a reconstrução de significações, que, de sua posição inicial, não seria possível compor.

Por fim, elencamos como possibilidades de ampliação do estudo possíveis aprofundamentos baseados no contexto extraverbal, de forma a explorar os conteúdos afetivos e a compreensão da temporalidade nesses processos, uma vez que eles demandam uma verticalização da pesquisa e dos estudos etnográficos que não foi possível alcançar devido à limitação temporal de uma pesquisa de mestrado. Guimarães (2010) entende que o contexto extraverbal é uma parte que se articula com o todo como um fundo, retomando neste conceito os gestaltistas, para quem a percepção da figura se dá no destaque em relação a um fundo. A metáfora da figura-fundo é a proposta dialógica para o entendimento da tensão na relação eu-outro (GUIMARÃES, 2010). “No dialogismo, toda expressão tem como fundo o contexto extraverbal e os outros a quem se endereça o conteúdo expressivo” (BAKHTIN, 1979/1992 apud GUIMARÃES, 2010, p. 31).

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

AMORIM, M. Cronotopo e exotopia. In: BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin: outros conceitos-chave**. 1ª ed., 1ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2008, p. 95-114.

BAKHTIN, M. **Estética da Criação Verbal**. Introdução e tradução do russo Paulo Bezerra; prefácio à edição francesa Tzvetan Todorov. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BRAIT, B.; MELO, R. Enunciado / enunciado concreto / enunciação. In: **Bakhtin: conceitos-chave**. Organização: Beth Brait. 5ª ed. São Paulo: Contexto, 2012. p. 61-78.

BUBNOVA, T. Voice, sense and dialogue on Bakhtin. **Bakhtiniana**, São Paulo, v. 6 n. 1, p. 268-280, 2011. (Versão para português: BARONAS, R. L.; TONELLI, F.). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bak/v6n1/v6n1a16.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

CARDOSO, M. M. **Ideação à inovação disruptiva: um estudo de caso sobre seus condicionantes**. 2014. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. Disponível em:

<<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3744/5741.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

COLE, M. Psicologia sócio-histórico-cultural: algumas considerações gerais e uma proposta de um novo tipo de metodologia genético-cultural. In: Wertsch, J. V.; Ríó, P. del; Alvarez, A. **Estudos Socioculturais da Mente**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

DI FANTI, M. G. C. A linguagem em Bakhtin: pontos e pespontos. **Veredas**, Juiz de Fora, 7(1 e 2), p. 95-111, 2003. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/revistaveredas/files/2009/12/artigo32.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

FARACO, C. A. **Linguagem & diálogo: as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin**. São Paulo: Parábola Editorial, 2009.

_____. Aspectos do pensamento estético de Bakhtin e seus pares. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 46, n. 1, p. 21-26, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/viewFile/9217/6367.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

FIORIN, J. L. Bakhtin, Mikhail M. Para uma filosofia do ato responsável. Trad. aos cuidados de Valdemir Miotello e Carlos Alberto Faraco. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010, 160p. **Resenha. Bakhtiniana**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 205-209, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/bakhtiniana/article/view/4889>>. Acesso em: 20 set. 2016.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 4, 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 30 set. 2017.

FREITAS, M. T. A. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 116, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-15742002000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 28 out. 2017.

_____. **Vygotsky & Bakhtin Psicologia e Educação: um intertexto**. Juiz de Fora: Editora da UFJF, 4ª edição, 6ª impressão, 2006.

GLĂVEANU, V. P. Thinking Outside the Box of Individualism: Creativity in Light of a Socio-Cultural Approach. **Europe's Journal of Psychology**, v. 4, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://ejop.psychopen.eu/article/view/437/html>>. Acesso em: 12 out. 2016.

_____. The Cultural genesis of creativity: An emerging paradigm. **Revista de Psihologie Scolară**, v. 2, n. 4, p. 50-63, 2009. Disponível em <<http://www.interdisciplinary.net/ati/education/cp/ce4/Glaveanu%20paper.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. Paradigms in the study of creativity: introducing the perspective of cultural psychology. **LSE Research Online. New Ideas in Psychology**, v. 28, n. 1, p. 79-93, 2010. Disponível em: <[http://eprints.lse.ac.uk/29334/1/Paradigms_in_the_study_of_creativity_\(LSERO_version\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/29334/1/Paradigms_in_the_study_of_creativity_(LSERO_version).pdf)>. Acesso em: 26 set. 2016.

_____. What Can be Done with an Egg? Creativity, Material Objects, and the Theory of Affordances. **The Journal of Creative Behavior**, v. 46, n. 3, p. 192–208, 2012.

_____. Creative as a sociocultural act. **The Journal for the Theory of Social Behavior**, v. 49, n. 3, p. 165-180, jun. 2015.

GUIMARÃES, D. S. **Articulações e implicações da noção de perspectiva no construtivismo semiótico-cultural para a compreensão das relações eu - outro: possível**

diálogo com o perspectivismo ameríndio. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. **Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade. Articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais.** Diamantina: Seminário Diamantina, 2008. Disponível em: <www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2008/D08A007.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2017.

LONG, H. An Empirical Review of Research Methodologies and Methods in Creativity Studies (2003–2012), **Creativity Research Journal**, v. 26, n. 4, p. 427-438, 2014. DOI: 10.1080/10400419.2014.961781

MAGALHÃES JÚNIOR, C. P. **O conceito de exotopia em Bakhtin: uma análise de *O filho eterno*, de Cristovão Tezza.** 2010. 248 f. Dissertação (Mestrado em Letras) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <http://www.cristovaotezza.com.br/critica/ficcao/f_conjunto_obra/caibar_magalhaes_o_filho_eterno.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

MEIRA, L.; PINHEIRO, M. Inovação na Escola. **XI SBGames**, Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.inovaeduca.com.br/images/opiniao/arquivos/inovacao_na_escola.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

MJVBLOG. As 3 fases do Design Thinking: imersão, ideação e prototipagem, de 22 de julho de 2016. Disponível em: <<http://blog.mjv.com.br/ideias/3-fases-design-thinking-imersao-ideacao-e-prototipagem>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MOLON, S. I. Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky. **III Conferência de Pesquisa Sócio-cultural.** Campinas, p. 16-20, 2000. Disponível em: <<https://www.fe.unicamp.br/br2000/trabs/2330.doc>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

_____. Questões metodológicas de pesquisa na abordagem sócio-histórica. **Informática na Educação: teoria & prática.** Porto Alegre, v. 11, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/InfEducTeoriaPratica/article/viewFile/7132/4884>>. Acesso em: 26 set. 2016.

NEVES, R. A.; DAMIANI, M. F. Vygotsky e as teorias da aprendizagem. **UNirevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.miniweb.com.br/educadores/Artigos/PDF/vygotsky.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2016.

NOVAES, B.; RUDGE, A. M. A função da Linguagem em Bakhtin e Lacan. **Tempo Psicanalítico**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 157-178, 2007. Disponível em: <<http://www.spid.com.br/revistas/r39/11%20TP39%20-%20Bianca%20Novaes%20e%20Ana%20Maria%20Rudge.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

PALANG, H. **Atmosphere and the sense of place**. Trabalho apresentado no WINETASTING SEMINAR: Atmosphere as a Sign. 2., 2017. Aalborg: Aalborg Universitet. Disponível em: <<http://www.communication.aau.dk/research/dihm/events/show/winetasting-seminar--atmosphere-as-a-sign.cid330404>> e <<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&tl=pt&u=http%3A%2F%2Fwww.kommunikation.aau.dk%2Farrangementer%2Farrangement%2Fwinetasting-seminar--atmosphere-as-a-sign.cid330404&anno=2&sandbox=1>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

PINHEIRO, M.; LEITÃO, S. Bakhtin e a “vida dos outros”. Fortaleza: **Revista Subjetividades**, v. 10, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://ojs.unifor.br/index.php/rmes/article/view/4917>>. Acesso em: 12 out. 2016.

PINHEIRO, M. A. **Criatividade e cultura escolar: Um estudo sobre os processos de perspectivação na atividade infanto-juvenil**. (Projeto de Pesquisa em andamento), 2015.

PIRES, V. L.; SOBRAL, A. Implicações do estatuto ontológico do sujeito na teoria discursiva do Círculo Bakhtin, Medvedev, Voloshinov. **Bakhtiniana**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S2176-45732013000100013>>. Acesso em: 06 set. 2016.

PORTO DIGITAL. O que é o Porto Digital. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/home>>. Acesso em 29 jan. 2017.

REGO, R. M. Expressão Gráfica e Projetos de Engenharia, Arquitetura e Desenho Industrial - As naturezas cognitiva e criativa da projeção em arquitetura: reflexões sobre o papel mediador das tecnologias. **REM**. Revista Escola de Minas, Ouro Preto, v. 54, n.1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-44672001000100006>. Acesso em: 28 mai. 2016.

RICHIT, A. **Implicações da teoria de Vygotsky aos processos de aprendizagem e desenvolvimento em ambientes mediados pelo computador**. Rio Claro: UNESP de Rio Claro, 2004. Disponível em: <<http://seminariovygotsky.blogspot.com.br/p/textos.html>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

ROSAS, A. C. S. **Construção do teste de aptidão criativa – TAC: forma experimental**. 1978. 288 f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia) – Fundação Getúlio Vargas, 1978.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9707>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

SIMÃO, L. M. Alteridade no diálogo e construção de conhecimento. In: L. M. Simão e A. Mitjáns Martínez (Orgs.) **O Outro no Desenvolvimento Humano - Diálogos para a pesquisa e a prática profissional em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 29-39, 2004.

_____. Entrar na Psicologia, encontrar os outros. **Revista do Departamento de Psicologia, UFF**, Niterói: v. 19, n. 2, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-80232007000200017>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

SMOLKA, A. L. B. A concepção de linguagem como instrumento: um questionamento sobre práticas discursivas e educação formal. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, 1995. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SOBRAL, A. Ato / atividade e evento. In: BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin: conceitos-chave**. 5ª ed. São Paulo: Contexto, 2012, p. 11-36.

STERNBERG, R. J. **Psicologia Cognitiva**. Tradução de Anna Maria Dalle Luche, Roberto Galman; revisão técnica José Mauro Nunes. São Paulo: Cengage Learning. 5ª reimpressão da 1ª ed. de 2010, 2016.

VALSINER, J. **Fundamentos da Psicologia Cultural: mundos da mente, mundos da vida**. Tradução e revisão: Ana Cecília de Souza Bastos. Porto Alegre: Artmed, 2012.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. Tradução: Jefferson Luiz Camargo; Revisão técnica: José Cipolla Neto. São Paulo: Martins Fontes. 2ª edição, 1998.

_____. Psicologia concreta do homem. **Educação & Sociedade**, ano XXI, n. 71, jul. 2000. (Manuscrito de 1929). Traduzido do texto russo, publicado no Boletim da Universidade de Moscou, Série 14, Psicologia, 1986, n.1. Tradução: Alexandra Marenitch; assistente de tradução: Luís Carlos de Freitas; revisão técnica: Angel Pino.

_____. **A formação social da mente**. Organizadores: Michael Cole, Vera John-Steiner, Sylvia Scribner, Ellen Souberman; Tradução: José Cipolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda. 7ª edição, 2007.

_____. **A imaginação e a arte na infância**. Tradução (a partir do castelhano): Miguel Serras Pereira; Revisão de texto: Célia Louro. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2009.

WERTSCH, J. V. **Voices of the mind**: a sociocultural approach to mediated action. United States of America: Harvard, 1991.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas e Gestão**, v. 8, n. 2, a. 1, p. 106-117, DOI: 10.7177, 2013. Disponível em: <www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/V8N2A1/V8N2A1>. Acesso em: 16 set. 2017.

ZANLORENCI, E. P.; BURNETT, R. C. (2009). Engenharia de requisitos: processos e técnicas no contexto organizacional. **Bate Byte**, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=601>> Acesso em: 12 dez. 2017.

APÊNDICE A - SÍMBOLOS, CONVENÇÕES E SUBSTITUIÇÕES

Convenções utilizadas nas transcrições	
(.)	Pausa curta
(..)	Pausa média
(...)	Pausa longa
(:::)	Indica prolongações nas palavras/sílabas (sílabas alargadas)
(/)	Interrupção/sobreposição da fala por outros interlocutores
[Todos falando ao mesmo tempo
" "	Nomes modificados (entre aspas)
_____	Palavra ou sílaba sublinhada - Ênfase (entonação mais forte)
[incompreensível]	Palavra não compreendida

	Setor	Nome Fictício dos Sujeitos Participantes
S1	Compras	Talita
S2	PMO	Bianca
S3	Design	Juli
S4	Engenharia	Rafael
S5	Gerência de Projetos	Rafaella
S6	Suporte	Carlos

Substituições por questão de privacidade	Referência ao conteúdo das substituições
<i>"Circuitos de Ideação"</i>	Nome do Evento de Ideação de Sugestões
<i>"Clone do Sistema de Patrimônio"</i>	Clone do Sistema de Bens da Empresa
<i>"Fabricante de Computador"</i>	Fabricante de Computadores
<i>"Laboratório S"</i>	Nome do Laboratório 1
<i>"Laboratório T"</i>	Nome do Laboratório 2
<i>"Linguagem Computacional"</i>	Linguagem de Programação usada
<i>"Lista de Números"</i>	Nome do Sistema de Controle de Telefones
<i>"Marcha do Bem"</i>	Nome do Evento de Imersão nas Demandas
<i>"Nome da Instituição"</i>	Nome da Instituição
<i>"Nome do Sistema"</i>	Sistema que abre a Intranet
<i>"Nome do Software"</i>	Software das máquinas da Instituição
<i>"Projeto Interno"</i>	Projeto da Instituição
<i>"Projeto de Cliente 1, 2 e 3"</i>	Projeto do Cliente 1, 2 e 3
<i>"Referência a Marca de Computador 1, 2 e 3"</i>	Marcas de Computadores
<i>"Referência a Software"</i>	Marcas de Software
<i>"Setor Responsável"</i>	Setor que cuida dos Sistemas
<i>"Sistema de Alocação"</i>	Nome do Sistema de Logística das Mesas
<i>"Sistema de Análise"</i>	Nome do Sistema Administrativo
<i>"Sistema de Controladoria"</i>	Nome do Sistema de Controladoria
<i>"Sistema de Gerenciamento"</i>	Nome do Sistema de Gerenciamento
<i>"Sistema de Patrimônio"</i>	Nome do Sistema de Bens da Empresa

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA

PERGUNTA 1 - *Antes de começar a passar algumas partes da gravação para você eu gostaria que você me falasse sobre a sua história profissional, aquilo que você considera mais importante, interessante e significativo para você hoje?*

PERGUNTA 1.1 - *Você ficou quanto tempo lá?*

PERGUNTA 1.2 - *Embarcados são projetos específicos?*

PERGUNTA 2 – *E você conseguiria elencar três aspectos positivos e três desafidores na sua área profissional?*

PERGUNTA 3 - *Agora eu queria que você completasse a frase com o que vem na cabeça: trabalhar no/na “Nome da Instituição” é como:*

PERGUNTA 3.1 - *Por que uma oficina?*

PERGUNTA 4 – *E o que é que você entende por inovação tecnológica?*

MOMENTO DE EXIBIÇÃO DOS RECORTES DO REGISTRO EM VÍDEO

1º TRECHO (2:03 A 5:53)

PERGUNTA 5 - *Eu separei esse trecho porque tiveram algumas intervenções suas e eu gostaria que você me dissesse o que você pensa dessa sua atuação no início da reunião?*

PERGUNTA 5.1 – *Então você estava tirando mais dúvidas? Você já tinha alguma hipótese ou entendimento do problema? Em que se basearam seus questionamentos?*

2º TRECHO (7:57 A 10:20)

PERGUNTA 6 - *Essa reunião foi mais de ideação ou de levantamento de requisitos? Qual a diferença? E como é que você descreve essa reunião?*

PERGUNTA 6.1 – *Logo no início desse trecho você fez um comentário sobre a importância do sistema para as decisões estratégicas, então o que é que você tinha em mente de passar para eles? E se você acha que foi compreendido?*

3º TRECHO (10:20 A 15:06)

PERGUNTA 7 - *Nesse momento, houve algum impasse entre menos tempo e mais tempo?*

PERGUNTA 7.1 – *Mas as reuniões típicas da sua área costumam ter esse formato? Qual a diferença que você identifica?*

PERGUNTA 7.2– *Por que as coisas são mais pontuais?*

PERGUNTA 7.3 - *Houve um momento em que você comenta que tempo e custo é a mesma coisa, o que você quis dizer com isso? Por que você disse isso para o grupo? Qual o efeito disso na solução?*

4º TRECHO (15:36 A 20:07 / 20:37 A 30:20)

PERGUNTA 8 - *E aquele momento em que você demonstrou não estar muito à vontade, isso aconteceu com relação a quê?*

PERGUNTA 8.1 – *Pra você, visualizar o fluxo facilitou o entendimento?*

PERGUNTA 9 – *Com relação à dinâmica da reunião, você acha que ela seguiu as etapas da técnica proposta?*

5º TRECHO (34:52 A 36:42 / 42:05 a 43:21 / 46:58 a 48:48 / 50:30 a 53:18 / 59:02 a 1:02:26 / 1:03:01 a 1:05:18/ 1:05:58 a 1:13:28)

PERGUNTA 10 – *Em que momento você acha que foi realmente participante em sugerir alguma coisa que terminou sendo aplicada?*

PERGUNTA 10.1 – *Então, pra você, deveria ter sido dito desde o início que o problema maior a ser resolvido era a localização da máquina?*

PERGUNTA 11 – *E depois disso tudo, você modificaria algo na sua ação?*

PERGUNTA 12 – *Você sentiu falta de algum evento que tenha sido relevante em sua opinião nos recortes da gravação selecionados para sua análise? Eu sei que faz um tempinho que a gente fez a gravação, inclusive tem coisas que você nem lembrava, mas eu me refiro ao que ficou de definitivo?*
