

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

ALBERTO JOSÉ MIRANDA VAZ

**Modelos Inovadores na Indústria Criativa de Indie Games:
Uma análise do modelo organizacional da Indie House Brasília**

Brasília – DF

2017

Alberto José Miranda Vaz

Matrícula: 13/0099422

**Modelos Inovadores na Indústria Criativa de *Indie Games*:
Uma análise do modelo organizacional da Indie House Brasília**

Monografia apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Mendes

Brasília – DF

2017

VAZ, Alberto José Miranda.

Modelos Inovadores na Indústria Criativa de *Indie Games*: Uma análise do modelo organizacional da Indie House Brasília / Alberto José Miranda Vaz – 2017.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade de Brasília, Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, 2017. Orientador: Prof. Dr. Luciano Mendes.

1. Comunicação Organizacional. 2. Indústria Criativa. 3. Estudos Organizacionais. 4. Jogos Digitais. I. Mendes, Luciano. II. Universidade de Brasília. Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional.

Modelos Inovadores na Indústria Criativa de *Indie Games*: Uma análise do modelo organizacional da Indie House Brasília

Monografia apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional.

Brasília, 7 de dezembro de 2017.

Membros da Banca Examinadora Orientadora

Orientador: Professor Luciano Mendes
Faculdade de Comunicação (FAC/UnB)

Professora Gabriela Freitas
Faculdade de Comunicação (FAC/UnB)

Professor Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho
Faculdade de Comunicação (FAC/UnB)

Dedico este trabalho aos meus avós, que deram seu sangue, suor e vidas para que nunca faltasse amor e trabalho duro.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo à minha família. Aos meus pais, Ana Lúcia e Adão, que sempre me apoiaram e me incentivaram a nunca desistir, mesmo nos momentos mais difíceis da trajetória universitária. Sem os conselhos, as broncas e os afagos eu certamente não teria chegado até aqui.

Agradeço à minha irmã Cristhiane, que sempre foi minha maior inspiração e foco. Grandes das minhas paixões foram influenciadas por ela, inclusive a paixão pela academia, e é graças a ela que esta monografia foi realizada com tanto carinho e esforço.

Aos amigos da Taverna: Tauãnara, Jordy, Eduardo, Bruno, Juliano e todos os outros que não citei. Sem o apoio, as conversas e as jogatinas com vocês, certamente minha sanidade já teria se esgotado.

Agradeço aos confortos e palavras gentis da minha amiga Bárbara, que esteve comigo em todas as etapas, boas e ruins, dessa jornada da vida e que está hoje acompanhando mais uma das minhas realizações.

A minha namorada e companheira Luana que mesmo sendo tão recente nessa viagem se tornou uma fonte de conforto, carinho e estabilidade que eu não posso deixar de reconhecer.

Às professoras Elen Geraldês e Janara Sousa que foram meus pilares educacionais dentro da FAC. O jeito apaixonado de lecionar e de ver o mundo me cativaram e me prenderam em um caminho sem volta de devoção e dedicação aos estudos de Comunicação.

Ao meu orientador e à professora Gabriela Freitas, meus últimos e mais queridos mentores. Graças a vocês eu finalizo minha graduação com um projeto do qual tenho muito orgulho de criar e de fazer parte.

Por fim agradeço a todos os professores e servidores da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, que de alguma forma estiveram envolvidos na minha formação e na construção do meu caráter como estudante e como profissional. Tenho orgulho e sou muito grato pela influência de vocês e espero que eu também os tenha tocado de alguma forma.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. METODOLOGIA	13
3. OS TRÊS CONSTRUCTOS: CHEFÕES DA PESQUISA	18
4. GAMES, INDIE E INDÚSTRIA CRIATIVA: A JORNADA DA CRIATIVIDADE	20
4.1 Indústria Criativa de Games	21
4.2 Indie Games e Inovação	22
5. COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA: O PILAR DA GESTÃO	27
5.1 Comunicação Organizacional	27
5.2 Gestão da Criatividade	29
5.3 Indústria Criativa	31
5.4 Produto Criativo	33
6. CONSTRUINDO UM MODELO ORGANIZACIONAL	35
6.1 Modelos modernos de organização	35
6.2 Relações interorganizacionais	37
6.3 Modelos de Espaço de Trabalho	41
6.3.1 Coworking	42
6.3.2 Comunidade	45
6.4 Cultura Organizacional	48
7. ANÁLISE DE RESULTADOS	51
7.1 Modelo Indie House	52
7.1.1 Modelo Estratégico e Estrutura Organizacional	52
7.1.2 Relações Interorganizacionais	56
7.1.3 Espaço de Trabalho	58
7.2 Da matéria prima ao produto final	60
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
ANEXO A - Entrevista Indie House Brasília ao portal Kotaku BR	70
APÊNDICE A - Entrevista Semi-Estruturada	76
APÊNDICE B - Entrevista Gestor Bad Minions - Indie House BSB	77
APÊNDICE C - Entrevista Gestor Behold Studio - Indie House BSB	78

RESUMO

Novas oportunidades de desenvolver cultura e empreendedorismo nascem a cada dia, a economia e a indústria criativa se expandem em quantidade e em investimento de forma exponencial no país. Isso não é diferente com a indústria criativa de jogos digitais, que representa atualmente um mercado em ascensão e que chama atenção por suas conquistas tanto em lucro quanto em rendimento e em inovação. Este trabalho busca explorar um modelo organizacional utilizado no mundo inteiro, mas pouco estudado pela academia: o modelo Indie House. No Brasil a referência para esse modelo foi a Indie House Brasília, quebrando barreiras entre espaço de trabalho e de moradia, onde empresas da indústria de *games* se uniram em uma comunidade colaborativa, compartilhando sua paixão pelos jogos, com o objetivo de criar produtos cada vez mais inovadores. Este estudo de caso foi realizado através de pesquisa aprofundada de material bibliográfico sobre os campos da Indústria Criativa, da Comunicação Organizacional e dos Estudos Organizacionais, além de, através de entrevistas com os gestores da Indie House Brasília e de levantamento documental sobre o modelo Indie House ao redor do mundo. A pesquisa resultou em uma análise detalhada das características do modelo organizacional Indie House além de abrir portas para um diálogo transdisciplinar entre as áreas estudadas, identificando intersecções e as tornando mais próximas e relacionáveis.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Indústria Criativa de Jogos Digitais; Estudos Organizacionais; Gestão da Criatividade; Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

New opportunities to develop culture and entrepreneurship are born every day, the creative economy and industry expands in quantity and investment exponentially in Brazil. This is no different in the game creative industry, which is currently a rising market and draws attention to its achievements in profit, performance and innovation. This project seeks to explore an organizational model used worldwide but less developed by academy, the Indie House model. In Brazil the reference for this model was Indie House Brasilia – breaking barriers between workspace and housing – where companies from the game industry have united themselves in a collaborative community, sharing their passion for games, with the goal of creating innovative products. This case study was carried out through in-depth research on bibliographic material on the fields of Creative Industry, Organizational Communication and Organizational Studies, as well as through interviews with Indie House Brasilia managers and a documentary survey of the Indie House model around the world. The research resulted in a detailed analysis about the Indie House organizational model characteristics and it opened the door to a transdisciplinary dialogue between the studied areas, identifying intersections and making them closer and more relatable.

Palavras-chave: Organizational Communication; Game Creative Industry; Organizational Studies; Creativity Management; Spacework.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos um momento de transição na forma como empresas se organizam e se apresentam para o mercado. Empresas de grande e de pequeno porte buscam se adequar às novas exigências de seus públicos, da mesma forma que procuram novos meios de aprimorar suas atividades, principalmente nos âmbitos do conhecimento e da criatividade. A produção em larga escala, a competitividade agressiva e os líderes carismáticos não são mais diferenciais na conquista de públicos e na motivação de seus trabalhadores. Novos modelos surgem constantemente não apenas com o objetivo de tornar produtos e serviços mais inovadores e eficientes, mas também com o intuito de melhorar a relação entre organização e colaboradores.

Esse contexto não é diferente na indústria de videogames, mais conhecida como indústria de *games*¹. O Brasil possui um grande potencial neste setor, com uma ascensão que vem se consolidando a cada ano. Hoje, o país é o 11º no ranking de maior mercado de jogos digitais e o setor movimenta R\$900 milhões a cada ano. Além disso, de acordo com o I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais – CIBJD (FLEURY, 2014) são 148 empresas desenvolvedoras de *games*² no Brasil, com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste, todas classificadas como pequenas e médias empresas.

O cenário da busca por inovação dentro da indústria de *games* fica ainda mais evidente quando observamos o desenvolvimento dos *indie games*, que são jogos desenvolvidos de forma independente. Quando falamos em produção independente, nos referimos à produção sem grandes estruturas tecnológicas ou financiamentos de grandes produtoras; geralmente as empresas desenvolvedoras são de pequeno porte, com poucos colaboradores ou até mesmo um único desenvolvedor motivados pela paixão ou como início de uma carreira na área.

A produção independente possui uma representatividade expressiva no que tange à qualidade dos jogos e ao apelo popular. Jogos de baixo orçamento e de poucos recursos tecnológicos, por terem uma abordagem inovadora, foram capazes de arrecadar milhões e se tornaram referências no mundo dos jogos digitais. Jogos como *Minecraft*, *Towerfall*, *Journey* e o nacional *Knights of Pen and Papper*³, foram desenvolvidos por empresas independentes,

¹ Indústria responsável pela produção, distribuição e comercialização de jogos eletrônicos e consoles de videogames.

² Termo utilizado para jogos digitais ou videogames. O termo em inglês é utilizado para diferenciar jogos digitais de outros tipos de jogos analógicos.

³ Jogos *indie* que se destacaram por suas abordagens inovadoras em termos de arte e jogabilidade, lhes rendendo premiações e grande retorno financeiro.

superaram a expectativa de seus criadores e abriram portas para vários outros profissionais desenvolverem jogos de forma artística e autônoma.

A comunidade de desenvolvedores de jogos é cada vez mais pujante e sua principal ferramenta é a colaboração criativa. Fóruns *online* específicos para desenvolvedores, grupos em redes sociais, *Jam 's*⁴ e eventos como o Brasil Game Show (BGS) e o Brasília Indie Games (BRING), são exemplos de que este é um setor que possui uma unidade entre seus agentes, que buscam um propósito comum: a produção de *games* como mídia de arte digital, e a disseminação de uma forma de entretenimento. Desse senso de comunidade e colaboração surge a Indie House, inicialmente em Vancouver, no Canadá, mas logo com seu conceito tendo se estendido para outros lugares do mundo, inclusive para o Brasil.

Conforme constatado pela pesquisa de campo descrita na seção de metodologia deste trabalho, Indie House é um modelo organizacional em que empresas ou profissionais autônomos se apropriam de um espaço para morar e para desenvolver seus projetos. Esse espaço passa a ser tanto o lar de seus colaboradores quanto o ambiente de trabalho dessas empresas. O *game designer*⁵ Chevy Ray Johnston, um dos fundadores da Indie House Vancouver, explica que “o maior objetivo da Indie House é dar suporte e defender essa comunidade, para que as pessoas possam fazer mais jogos e mais pessoas possam fazer jogos melhores, e nós possamos fazer isso como um time em vez de competir.” (Tradução nossa)⁶.

No Brasil, a principal representante dessa nova vertente é a Indie House Brasília, objeto de estudo desta pesquisa, composta pela Behold Studios, Bad Minion Indie Game Studio, Old Cat, Rogue Snail e Zanard & Liza, produtoras de *indie games* que investiram na ideia de colaborar para desenvolver jogos eletrônicos e fomentar a comunidade.

O problema proposto por essa pesquisa consiste em questionar quais são as características do modelo organizacional adotado pelas empresas que formam a Indie House Brasília e como elas dialogam com o contexto da Comunicação Organizacional.

Como objetivo buscamos identificar as influências que o modelo Indie House exerce sobre o processo criativo das empresas que atuam na Indie House Brasília e avaliar possibilidades de expansão deste modelo para outros tipos de organizações. Para um esclarecimento mais específico foi estabelecida a necessidade de:

- a) Identificar as características chave do modelo Indie House enquanto modelo

⁴ Evento voltado para o desenvolvimento de jogos digitais onde os participantes se reúnem em grupos para criar um *game* em um curto espaço de tempo.

⁵ Tradução para Desenvolvedor de Jogos. O *designer* é responsável pela criação das mecânicas, regras e da jogabilidade de um *game*.

⁶ Entrevista realizada sobre a Indie House Vancouver (PLANT, 2014).

organizacional;

- b) Descrever como (e se) o compartilhamento criativo ocorre de forma estratégica entre as empresas durante o processo de produção dos jogos; e
- c) Apontar o papel da Comunicação Organizacional no modelo Indie House.

As hipóteses deste problema foram traçadas a partir da pesquisa incipiente sobre o objeto e sobre as áreas envolvidas. Após a análise dos dados, chegamos às seguintes conclusões:

- 1) O modelo Indie House fomenta a elaboração de jogos cada vez mais inovadores devido à constante troca de experiências e de ideias;
- 2) O modelo Indie House fortalece a indústria de *indie games* por conta da estabilidade das empresas participantes;
- 3) O principal elo de diálogo entre o modelo Indie House com a Comunicação Organizacional, é o comportamento flexível da cultura organizacional entre as empresas atuantes.

Por fim, apontamos como justificativa a relevância da indústria de *games*, um setor que cresce e se aprimora a cada geração desde seus primeiros passos na década de 1970. Sua relação com a tecnologia e com a corrida competitiva entre as empresas do mercado sempre resultou em quebras de paradigmas, desde a criação do primeiro console⁷, que trouxe o videogame para dentro das casas conectado ao aparelho televisor, até os avanços das tecnologias de realidade virtual iniciadas pelos *motion games*⁸ e representadas hoje pelo Oculus Rift⁹.

Essa indústria se mostrou tão promissora que o CIBJD identificou no Brasil 148 empresas atuantes no mercado de *games*, com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste. Além disso, o Censo destaca Pernambuco como o estado do Nordeste mais influente no mercado de jogos digitais, por conta do Porto Digital¹⁰, um exemplo de implementação de política pública bem sucedida (FLEURY, 2014).

Outro dado significativo apresentado pelo CIBJD é o referente ao faturamento dessas empresas durante o ano de 2013. A maioria delas apresenta um faturamento de até 240 mil

⁷ Computador destinado exclusivamente para jogos.

⁸ Jogos controlados por movimentos corporais através de câmeras ou sensores eletrônicos.

⁹ Equipamento de realidade virtual para jogos eletrônicos de grande imersão. O projeto foi financiado através da plataforma de *crowdfunding* (ARAUJO, 2015).

¹⁰ Polo de desenvolvimento de *software*, localizado no bairro homônimo da cidade de Recife-PE. Criado a partir de um projeto de política pública, possui um corte de investimento atual de R\$55 milhões.

reais, quantia impressionante tendo em vista que grande parte das empresas atua de forma independente – com até cinco membros em suas equipes – e cinco empresas, neste mesmo ano, faturaram entre 2,4 e 16 milhões de reais (FLEURY *et al.*, 2014).

Estes números mostram a relevância da indústria de *games* para o contexto econômico do país. Essa indústria, além de movimentar milhões, gera renda não só através do desenvolvimento de jogos, mas também, através dos *e-sports*¹¹ e da profissionalização de jogadores, que utilizam suas habilidades desenvolvidas em jogos específicos em torneios mundiais transmitidos para vários países ao redor do globo¹².

Dentro do contexto acadêmico é preciso ressaltar o caráter pioneiro desta pesquisa. Durante a primeira fase do levantamento bibliográfico, pouquíssimos materiais, tanto nacionais quanto internacionais, abordavam o caráter organizacional da indústria e, menos ainda, observavam a organização das próprias empresas como parte do processo criativo. Este trabalho propõe, dessa forma, se apropriar da narrativa enquanto pesquisa no campo da Comunicação Organizacional, para assim, realizar uma contribuição significativa para as áreas envolvidas.

Há também uma motivação pessoal para abordagem da indústria de *games* neste trabalho de conclusão de curso. Eu, como muitos da minha geração, cresci sob a influência dos jogos digitais e a imersão de estar, participar e interagir com um mundo totalmente diferente e cheio de possibilidades é uma experiência que carrego comigo até hoje, mesmo que em menor dedicação. Minha relação com os jogos sempre foi, além do entretenimento, de curiosidade e de exploração de suas mecânicas, suas habilidades e dos desafios que cada jogo proporciona.

O desejo de inserção neste mercado surgiu a partir de todos esses elementos vivenciados ao longo da minha formação, tanto acadêmica quanto de vivência com a comunidade de jogos, porém, a falta de habilidade nas técnicas exigidas pela cadeia de produção de um *game* me impedem de adotar o papel de desenvolvedor. Por outro lado, uma contribuição diferente, mas ainda assim importante, pode ser potencializada para a indústria, tal como pesquisador dos processos organizacionais e do pensamento estratégico. Neste lugar em que me coloco posso identificar paradigmas para que outras empresas persigam e fortaleçam a comunidade de desenvolvedores de *games* como um todo, especialmente no Brasil.

¹¹ Abreviação para *Electronic Sport*, conhecido também como Ciberesporte. Termo utilizado para a competição organizada de jogos eletrônicos.

¹² Canal SporTV insere campeonato de Dota. Disponível em: <<http://br.ign.com/esports/22868/news/canal-sportv-insere-campeonato-de-dota-2-em-sua-programacao>>. Acesso em: junho de 2016.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como classificação o caráter exploratório, já que busca abordar o tema de forma incipiente e, assim, fomentar a familiarização, a partir da identificação e da exposição de suas características e fenômenos. Nosso principal objetivo é “o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições”, como explica Figueiredo *et al.* (2008, p. 93). Outra característica fundamental para o desenvolvimento deste trabalho é sua abordagem enquanto pesquisa qualitativa, muito convencional em estudos exploratórios, pois a pesquisa tem como cerne observar as relações interativas humanas e organizacionais, e buscar narrativas e subjetividades que não podem ser quantificadas (*op. cit.*).

Foram aplicados neste trabalho, três eixos metodológicos, sendo um o principal e os outros de apoio e sustentação, cujos métodos e ferramentas sugeridos por estes modelos compõem todo o processo de realização e de análise da pesquisa.

O modelo de estudo de caso foi escolhido como eixo central desta monografia por apresentar características que melhor englobam a observação feita sobre o objeto, o qual tem como objetivo compreender os processos organizacionais, preservando as características significativas desses eventos (YIN, 2001).

Yin concretiza o estudo de caso como modelo estratégico de pesquisa em seu livro, a fim de contestar os equívocos comuns nos estudos sociais, da utilização do método apenas como uma ferramenta de coleta de dados no contexto exploratório da pesquisa, quando na verdade o autor explica que o estudo de caso se trata de um planejamento mais complexo:

[...] você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo. Logo, essa primeira parte de nossa lógica de planejamento nos ajuda a entender os estudos de caso sem deixar de diferenciá-la de outras estratégias de pesquisa (...). (*op. cit.*, p. 22).

Apesar de possuir inúmeras definições no campo acadêmico, utilizaremos neste trabalho, por conta de sua relação mais próxima com os estudos organizacionais, a definição de Bruyne, Herman e Schoutheete sobre estudo de caso, encontrada na publicação de Duarte e Barros (2006):

Para eles (Bruyne, Herman e Schoutheete) o estudo de caso reúne, tanto quanto

possível, informações numerosas e detalhadas para aprender a totalidade de uma situação. Por isso, também sugerem o uso de técnicas de coleta das informações igualmente variadas (observação, entrevistas, documentos) e refinadas como observação participante, sociometria aplicada à organização e pesquisa de tipo etnográfico (DUARTE e BARROS. 2006. p. 216-217).

A partir desse viés sobre estudo de caso é possível trabalhar de forma mais flexível em relação aos instrumentos e às estratégias utilizadas na observação do objeto e, assim, buscar uma coleta mais diversificada e resultados que melhor dialogam com a proposta desta pesquisa.

A observação realizada sobre a Indie House Brasília se apropria estrategicamente da visão de um estudo aprofundado de sua organização. A finalidade dessa tática é identificar e expor suas características enquanto fenômeno social dentro do contexto contemporâneo da indústria criativa de videogames.

A análise bibliográfica e o levantamento documental são os eixos metodológicos secundários da pesquisa. Seus objetivos e suas técnicas foram utilizados para reforçar a profundidade teórica do trabalho – necessária para a análise das características identificadas no processo empírico do projeto – e para coletar dados não empíricos, tanto sobre o objeto em questão quanto para a contextualização da organização no ambiente sócio-político contemporâneo.

O levantamento documental é uma fonte de origem secundária de dados com conhecimento e informações previamente organizadas (DUARTE e BARROS, 2006, p. 272), e se demonstra necessário à medida em que é preciso reunir o máximo do que já se foi produzido sobre o assunto. Se um dos objetivos desta monografia é a abordagem inicial sobre a visão organizacional da indústria de *games* e a exposição das características do modelo organizacional proposto na Indie House Brasília, é preciso realizar uma varredura sobre o conteúdo produzido sobre as Indie Houses, para que haja uma análise profunda das referências de estudo em um nível além do que foi produzido na academia.

Sendo assim, foram analisados vídeos produzidos em canais do Youtube¹³ sobre *games*, enquanto mídia e indústria, documentos oficiais, como censos e mapeamentos – apresentados por associações e entidades públicas sobre indústria de jogos digitais e sobre indústria criativa – além de portais online com matérias jornalísticas e conteúdos de expressão individual (blogs), nacionais e internacionais, relacionados ao fenômeno Indie House. Relatos de profissionais da indústria de videogames, depoimentos dos membros participantes das Indie Houses e

¹³ Rede virtual de visualização, hospedagem e compartilhamento de conteúdo audiovisual via *stream*.

apresentações midiáticas nos portais de notícia foram utilizados para desenvolver o contexto histórico tanto nos países estrangeiros quanto no Brasil.

A pesquisa bibliográfica é o escopo de sustentação teórica e a ferramenta de coleta de dados científicos para a análise dos objetivos desta pesquisa. O arcabouço bibliográfico aqui levantado tem caráter referencial e comparativo, já que engloba os campos teóricos dos Estudos Organizacionais, os estudos sobre Economia Criativa e sobre Comunicação Organizacional, de forma a destacar suas características e traçar paralelos com os elementos identificados na análise dos dados coletados na fase empírica do trabalho.

Existe ainda um último contexto estratégico utilizado na metodologia deste trabalho. Trata-se do conceito de *game* enquanto mídia¹⁴, ou seja, enquanto produto de comunicação passível de influência de todos os setores da sociedade (BRANCO, 2011, p. 7). Sendo assim, a indústria que o produz utiliza da criatividade para se renovar e continuar cativando o interesse de seus consumidores.

Para unir esse conteúdo e finalizar a contextualização da Indie House Brasília, emprestamos elementos da pesquisa de cultura organizacional. Esses elementos não são, em sua concepção, exclusivos do campo e ao dizer “emprestar” me refiro aos conceitos e ferramentas utilizados pela cultura organizacional que utilizaremos para analisar a complexa estrutura organizacional na qual essas empresas estão inseridas. Não se trata de uma organização tradicional, com gestores e colaboradores, com processos comunicacionais verticalizados e transversais, mas sim, o compartilhamento do espaço físico de trabalho e de moradia entre várias organizações.

A utilização da análise de cultura organizacional como método é descrito por Duarte e Barros como uma interpretação dos elementos culturais de relação e interação desenvolvidos dentro de uma determinada organização:

A abordagem interpretativa parte da tese de que a realidade da vida cotidiana é construída e reproduzida mediante a comunicação que se processa nas relações sociais. O foco volta-se para a forma como as organizações e as pessoas constroem sentido a partir da experiência. A cultura, nesta perspectiva, aparece não como estática, mas como um processo dinâmico. Cultura, aqui, não é mais só uma variável da realidade organizacional, é em síntese o que a organização é. (DUARTE e BARROS, 2006, p. 260).

¹⁴ Este tópico será abordado com profundidade na seção “Referencial Teórico”.

Com essa definição de Duarte e Barros (2006) podemos tornar a análise das características mais profundas, pois, o contexto de inserção das empresas que compõem a Indie House Brasília não é representado apenas por suas relações mercadológica e jurídica. Novos valores culturais surgem constantemente, influenciados pelas relações de convívio diário e de afeto entre seus membros.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a realização de entrevistas semi-abertas, que consistiu na elaboração de uma matriz temática e de questões-guia, em que o pesquisador se aproveita da flexibilidade das perguntas e extrai a maior quantidade de informação possível de cada uma delas (DUARTE e BARROS, 2006, p. 66). As entrevistas foram realizadas apenas entre os gestores de duas empresas membro da Indie House Brasília, em outubro de 2016, e foram aplicadas por e-mail, com não mais que dois dias para a devolução dos participantes. O questionário foi composto de nove perguntas abertas, estruturadas estrategicamente entre informações sobre a estrutura física e organizacional da Indie House Brasília, sobre a relação entre as empresas participantes e sobre a percepção dos gestores em relação ao modelo Indie House adotado por eles.

O questionário teve como foco identificar uma visão geral sobre a estrutura organizacional da casa – no que tange à hierarquia entre as empresas e ao número de participantes –, a visão dos gestores sobre o espaço em relação ao modelo organizacional que eles adotaram – como as empresas se beneficiam da estrutura organizacional estabelecida – e como a interação entre as empresas influencia nos projetos que elas desenvolvem.

A princípio, havia a intenção de se realizar uma abordagem etnográfica dentro do ambiente da Indie House Brasília, onde seriam observadas características mais aprofundadas das interações e das relações entre empresas, a análise dos fluxos de comunicação da organização e a percepção dos membros sobre o modelo estrutural no qual estão inseridos. As entrevistas também previam a participação dos demais colaboradores das empresas e dos moradores da casa em questão, porém, durante o período de negociação da abordagem etnográfica, uma das empresas participantes – e a de maior influência dentro da Indie House – teve um contratempo. Por conta desse evento, foi necessário suspender as visitas nas quais seriam realizadas tanto a observação empírica, quanto as entrevistas em profundidade pensadas durante o planejamento do projeto.

Essa mudança nos forçou a buscar complementos e abordagens mais amplas do modelo. A observação passou, portanto, a se tratar das características generalizadas dentre as demais Indie Houses encontradas ao redor do mundo, por meio de relatos dos próprios participantes,

porém, ainda utilizando a Indie House Brasília como foco da análise a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores da organização.

3. OS TRÊS CONSTRUCTOS: CHEFÕES DA PESQUISA

A fim de se buscar um diálogo mais fiel com os *gamestudies*¹⁵ e com seus conceitos, a composição do tema desta monografia foi feita a partir de uma seleção interdisciplinar de seu conteúdo teórico, a medida em que percebemos a necessidade de se observar o objeto por diversos ângulos e explorar melhor suas características. Mesmo que o foco desta pesquisa seja voltado para empresas desenvolvedoras de jogos e não para o *game* enquanto mídia, a aproximação com os *gamestudies* é necessária para uma construção de cenário sólida a respeito das diversas disciplinas que buscam entender os símbolos e conceitos dos jogos digitais, e das suas implicações nos contextos sociais e econômicos. Para o acervo teórico completo deste trabalho, foi feita uma revisão bibliográfica dos campos dos Estudos em Jogos, da Indústria criativa, dos Estudos Organizacionais e da Comunicação Organizacional. A partir da relação entre eles, serão desenvolvidos três pilares teóricos principais que sustentam a pesquisa realizada.

O primeiro pilar busca solidificar o cenário da relação dos *games* com sua essência advinda da criatividade e, conseqüentemente, da sua relação com a indústria criativa. Foram feitos levantamentos sobre o processo criativo da produção de jogos, a fim de demonstrar a necessidade de enxergar a indústria de *games*, sobretudo a indústria de *indie games*, como indústria criativa, a qual tem a inovação como objetivo final do processo produtivo, e de identificar as abrangências desse tipo de indústria para o desenvolvimento de novas formas de se pensar a organização social.

Em seguida, para demarcar o campo da Comunicação enquanto norte deste trabalho, foi realizada uma contextualização dos conceitos de Comunicação Organizacional e de Indústria Criativa com o objetivo de identificar, por meio de suas trajetórias teóricas, pontos de relação entre os dois campos. Esclarecemos que este trabalho não tem como intuito trazer uma observação verticalizada de um campo sobre o outro, mas sim, identificar uma possível intersecção entre as áreas, os diálogos prováveis entre si e os benefícios mútuos, de forma colaborativa para uma contribuição mais robusta aos dois campos.

Por último, no campo dos Estudos Organizacionais, realizamos um levantamento sobre modelos estratégicos, relações interorganizacionais, comunidades e espaços de trabalho colaborativo. Visamos neste trabalho apresentar suas principais tendências e características de

¹⁵ Campo responsável pelos estudos da ludologia ou da teoria dos jogos, utiliza de ferramentas de disciplinas como antropologia, comunicação e psicologia enquanto examina as características e os fenômenos relacionados aos jogos analógicos e digitais.

maneira a contextualizar a Indie House Brasília em seu âmbito organizacional e de explorar com mais precisão esse modelo organizacional independente, que tem atributos, relações e estratégias particulares dentro da indústria.

Serão trabalhados os conceitos de Cultura Organizacional que complementam o escopo teórico da coleta de dados deste trabalho. As ferramentas metodológicas serão filtradas pelo caráter comunicacional, de relações interpessoais e de fluxos de informação da cultura organizacional do objeto de estudo, para uma aproximação das características enquanto indústria criativa do modelo Indie House, com o pensamento estratégico da comunicação.

É relevante ressaltar que, no que diz respeito à produção acadêmica em torno das empresas de *games*, diversos artigos e dissertações foram realizados acerca dos processos metodológicos de produção e desenvolvimento de *games*. Alguns poucos sobre as relações gerenciais e de comportamento administrativo das empresas em relação ao mercado. Porém, não foi encontrada durante o levantamento nenhuma publicação sobre o espaço de trabalho, ou mesmo sobre as relações organizacionais internas das empresas de *games*, sejam elas *triple A(AAA)*¹⁶ ou *indies*.

A sustentação principal deste trabalho, baseada em artigos e publicações recentes sobre o tema, demonstra um caráter embrionário dos estudos sobre as organizações da indústria de *games*. Analisar o objeto do ponto de vista das relações internas das organizações aponta um pioneirismo na área de *gamestudies* e um avanço significativo para os estudos de comunicação organizacional.

¹⁶ Termo utilizado para se referir às empresas de grande porte da indústria dos *games*. A sigla não é um acrônimo mas sim uma forma de classificar os jogos com um selo de qualidade que as próprias empresas determinaram após o *crash* dos videogames em 1983.

4. GAMES, INDIE E INDÚSTRIA CRIATIVA: A JORNADA DA CRIATIVIDADE

A primeira abordagem deste quadro, trata da contextualização de conceitos dos estudos em jogos – *gamestudies* – que buscam explorar e identificar qual o lugar dos *games* dentro da academia, que disciplina é capaz de melhor compreendê-los e estudá-los, e qual campo possui as melhores ferramentas para analisar seus fenômenos. Esse pilar tem como principal foco construir o cenário teórico ao qual o objeto de estudo está inserido.

Os *games* são objetos de análise de diversas disciplinas acadêmicas como podemos notar: antropologia, ao identificar as novas culturas que surgem a partir dos jogadores; filosofia, ao abordar o lúdico; psicologia e pedagogia, ao identificar os usos benéficos dos jogos para tratamentos e para o aprendizado; comunicação, ao estudar as complexas formas narrativas dos jogos (Dovey e Kennedy, 2006; Huizinga, 1993; Mattar, 2010; Nesteriuk, 2002). O pesquisador Marsal Ávila Alves Branco identifica que essa quantidade de temas e de áreas de acesso aos *games* por diferentes campos se dá pela multidisciplinaridade que os jogos digitais possuem, a qual pode ser facilmente explicada por uma visão do próprio processo de desenvolvimento de um *game*:

Para um desenvolvedor de jogos, a confusão é fácil de ser explicada, uma vez que de fato vai encontrar entre seus colegas de trabalho artistas plásticos, programadores, animadores, roteiristas e engenheiros. Os processos que implicam o dia-a-dia da produção dos games é (*sic.*) complexo e reúne expertises de diversos campos. Decorre disso uma multiplicidade de vieses para sua análise: computacional, administrativo, comunicacional, de *design*, etc. Cada ponto de entrada e saída do objeto demanda diferentes objetivos e metodologias para revelarem seus variados aspectos (BRANCO, 2011, p. 24). (Grifo nosso).

Uma abordagem interessante para a definição de *games* é a proposta por Sergio Nesteriuk, que será analisada mais a frente neste capítulo:

[...] é preciso considerar que, ao utilizarmos o termo “games”, não nos referimos apenas aos jogos em si; da mesma forma, quando abordamos a música não nos referimos apenas as suas gravações. Sinalizamos, outrossim, para o seu universo – um intrincado conjunto de relações materiais, simbólicas e imaginárias que se difundem pela cultura, envolvendo questões formais, retóricas, tecnológicas, econômicas, comportamentais etc. Esse universo estabelece uma relação de mútua

transformabilidade com o espírito de uma época, sendo por um lado influenciado por ele e, por outro, influenciando-o (NESTERIUK, 2015, p. 129).

No entanto, as características multidisciplinares dos *games* reforçam sua concepção enquanto mídia, sendo assim um produto comunicacional, e como tal, dotado de significados e valores simbólicos que vão além da sua própria concepção material, em constante diálogo com os contextos políticos, sociais, culturais e econômicos da sociedade. É interessante perceber na fala de Branco (2011) a representação simbiótica entre as diversas características do *game* enquanto mídia e a necessidade de equipes de especialidades diversificadas, o que torna este estudo ainda mais desafiante nos termos da cultura e da comunicação organizacional.

Completando o composto inicial de termos e conceitos, será adotada a definição apresentada por Perucia, Balestrin e Verschoore que compreendem indústria de jogos como: “[...] as empresas responsáveis pelas atividades de produção dos jogos, cujas etapas são: *design*, criação, desenvolvimento, teste e controle de qualidade.” (2011, p. 65).

4.1 Indústria Criativa de Games

Para a primeira proposta, identificar a indústria de *indie games* enquanto indústria criativa, Pedro Zambon e Juliano Carvalho (2013) analisam as principais teorias sobre os conceitos e os processos de produção de jogos eletrônicos, e traçam um paralelo com os estudos sobre economia criativa, de maneira a caracterizar a indústria de *games* enquanto indústria criativa.

Os pesquisadores observam que as características da criatividade estão presentes em diversos níveis nas diferentes indústrias criativas, inclusive na indústria de *games*. Não obstante, apenas a partir do momento que estas manifestações criativas são agregadas a um aparato tecnológico é que surge a inovação. Em seguida, os autores identificam a linguagem audiovisual e o suporte tecnológico da programação como as características disciplinares primordiais de um jogo eletrônico. Essa definição se assemelha à definição de *game* proposta por Branco (2011) apresentada anteriormente, o que torna a abordagem dos jogos enquanto processo multidisciplinar ainda mais evidente.

Os *games* possuem o processo criativo como base do seu produto já que a atividade criativa¹⁷ integra toda a etapa de desenvolvimento de um jogo, aspecto fundamental para a

¹⁷ A atividade criativa de uma empresa de jogos eletrônicos corresponde às áreas de *design*, criação e teste de controle de qualidade.

sustentação dentro do mercado (BALESTRIN *et al.*, 2011). Além disso, Zambon e Carvalho (2003, p. 61) também apontam a inovação como “característica inerente do processo mercadológico do jogo eletrônico”. Concluem então com uma abordagem positiva e contra-hegemônica em relação aos horizontes da criatividade como produto:

Pensar em indústrias criativas é romper com um modo de pensamento tradicional das indústrias culturais, indo além, na concepção de que a criatividade e seus produtos possuem uma nova configuração produtiva e, concebido como tal, permite uma compreensão mais profunda de um debate maduro em relação às suas limitações e desafios de desenvolvimento (ZAMBON e CARVALHO, 2013 p. 64).

A associação da indústria de *games* com as novas formas de produção mercadológicas, a maneira como a indústria criativa promove uma nova configuração dos processos de relação entre empresas e, até mesmo, como ela incentiva a mudança da lógica organizacional estão nas propostas desta pesquisa, sobretudo as diversas transformações que os estúdios utilizam para alcançar novos processos criativos e novos caminhos para a inovação no desenvolvimento de um produto cultural, o *game*.

4.2 Indie Games e Inovação

Começamos este tópico expondo os conceitos de criatividade e inovação para melhor abordar o processo desenvolvido pela indústria de *games* assim como o produto final criado pelas empresas.

De acordo com Alencar e Feith (2003) há uma discussão sobre o conceito de criatividade e sobre o conceito de produção criativa. Analisando pesquisas anteriores, é possível identificar nas discussões que criatividade é uma relação com o processo cognitivo do indivíduo em que há a necessidade de algo novo, sendo ele um produto, uma ideia ou o aperfeiçoamento de algo que já exista (ALENCAR e FLEITH, 2003, p. 13-14).

O termo inovação é muitas vezes utilizado como sinônimo de criatividade, mas possui características e definições próprias que devem ser analisadas, como explica Alencar e Fleith em seu livro (2003):

(...) observa-se que o termo inovação tem sido mais utilizado em nível de organizações, e criatividade, para indivíduos e grupos de indivíduos. Nesse sentido, tem sido considerado que seria a criatividade do indivíduo o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo-se o componente

ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação das novas idéias. (ALENCAR e FLEITH, 2003, p. 159).

A partir desse entendimento, trabalharemos com o conceito descrito pelas autoras de que inovação se trata de um produto ou ideia advindo da criatividade, mas que passa por uma série de aprovações do contexto ao qual está inserida (ALENCAR e FLEITH, 2003). Consideramos também que inovação é o produto gerado a partir da associação do capital criativo a um aparelho tecnológico (ZAMBON e CARVALHO, 2013) e, sendo assim, se torna característica imprescindível para a indústria de *games*, principalmente quando trazemos à luz os conceitos de um dos focos do nosso objeto: os estúdios independentes de *games*.

É de Vieira (2015), a definição de estúdio independente que apresentamos:

Entende-se como “independentes” estúdios que apresentam um ambiente de trabalho livre, sem obrigações contratuais que possam impedir a liberdade criativa, salvo em casos de concursos com temáticas pré-estabelecidas, que ainda permitem liberdade de criação e inovação (VIEIRA, 2015, p. 38).

O pesquisador reforça sua ideia a partir da contextualização de que empresas já consolidadas no mercado de jogos – as empresas AAA – conduzem suas produções na lógica mais segura do mercado uma vez que produtos já conhecidos – franquias¹⁸, no caso dos *games* – representam baixo risco de um projeto mal sucedido, limitando, dessa maneira a capacidade de inovação (VIEIRA, 2015).

O foco nas empresas independentes torna nosso estudo mais relevante no contexto da inovação, pois, as empresas atuantes na Indie House Brasília hoje são produtoras *indie*, corroborando a ideia de que com o livre ambiente criativo as empresas são capazes de gerar novas maneiras de se organizar e de produzir, fato que influencia diretamente seus produtos.

Sobre estúdios independentes e a indústria de *indie games*, Zambon e Carvalho (2013) mencionam o desenvolvedor *indie* como um dos principais atores dessa nova configuração:

“Compreendendo as etapas de produção de um *game* e o papel central que as atividades criativas possuem nesta produção, existem também três atores principais neste processo: estúdios independentes, publicadoras (*publishers*) e consumidores” (2013, p. 61).

¹⁸ Franquias de jogos são sequências de lançamento sucessiva de um mesmo título, que compartilham o mesmo universo e muitas vezes o mesmo protagonista.

Mas, quem faz uma provocação mais profunda sobre o assunto é o doutor em Comunicação e Semiótica Sérgio Nesteriuk que aponta para o caráter digital embrionário dos jogos eletrônicos:

[...] diferentemente dos outros produtos culturais que tiveram que imigrar e se adaptar aos novos paradigmas instaurados pela cultura digital, os games não precisam passar por esse processo, pois já nasceram digitais, isto é, são nativos desse ambiente extremamente diverso e metamórfico – muitas vezes incompreensível a partir da perspectiva de uma cultura essencialmente analógica. Os games representam o embrião e o solo primeiro da cultura digital e por isso mesmo podem ser entendidos como o paradigma da economia criativa dentro dessa nova cultura – a ponto, inclusive, de ditar tendências e modelos a serem seguidos pelas demais mídias e produtos culturais, como podemos observar nas adaptações realizadas para livros e filmes ou nos chamados processos de gamificação, por exemplo. (NESTERIUK, 2015, p. 130)

Para o pesquisador, o *game* foi o primeiro produto cultural digital criado em uma era essencialmente analógica que resultou em uma ruptura de todo o processo de produção cultural e de entretenimento digital, tendo em vista que o videogame foi uma das peças-chaves para a popularização do computador pessoal.

Utilizando os conceitos de “nativos digitais” e “imigrantes digitais” de Persky (2001), Nesteriuk (2015) descreve as transformações incentivadas pela transição da era analógica para a nova era digital e como as gerações que nasceram inseridas no contexto de cultura digital plena passam a ter um comportamento e uma relação com o consumo totalmente diferente das gerações anteriores, sendo o fluxo intenso de informação, o autodidatismo e a capacidade de realizar diversas tarefas, algumas características dos nativos digitais.

A partir desses novos atores da era digital e das configurações de transformação oferecidas pelos modelos de economia criativa, o autor introduz os *indie games* como:

[...] uma das vertentes da extensa indústria dos games, a que melhor ilustra a noção de indústria criativa ao apreciar iniciativas criativas e inovadoras capazes de atribuir valor à sua dimensão simbólica – o que nem sempre pode ser observado nos chamados “AAA” (lê-se triple A), jogos desenvolvidos dentro da lógica de produção de grandes estúdios com grandes equipes e orçamentos (NESTERIUK, 2015, p. 133).

O *indie game* e sua relação com a criatividade surge a partir dos *bedroom coders* (NESTERIUK, 2015, p. 133), jogadores com alto conhecimento de lógica e programação que

modificavam os *games* como forma de aprendizado ou, simplesmente, pelo desafio. O hobby se tornou tão popular entre os *bedroom coders* que um mercado paralelo de jogos modificados e produções amadoras surge. A partir disso, nascem os primeiros *indie games*.

Nesteriuk atribui o crescimento das produções *indie* ao fácil acesso aos meios técnicos. Por ser um produto essencialmente digital, todas as etapas de produção de um jogo eletrônico podem ser reproduzidas a partir do domínio de *softwares* de desenvolvimento, seja de códigos de programação ou de linguagem audiovisual, como já apresentado anteriormente neste referencial. Mas, para o autor, se “por um lado, o acesso às ferramentas digitais de produção se encontra mais disseminado ou democratizado, por outro, não é possível afirmar o mesmo em relação às formas de distribuição” (NESTERIUK, 2015, p. 134). Esse posicionamento pode ser colocado em contraste com as palavras de Lucas Vieira (2015), que identifica as plataformas digitais de distribuição, conhecidas como lojas virtuais, como um dos pilares da popularização da produção *indie*:

Através delas (as lojas virtuais) o produtor não precisava mais dos serviços das grandes distribuidoras de games, que monopolizavam toda a distribuição, e não tinham mais a necessidade de investimento em suportes físicos, como CD's e DVD's (sic.) (VIEIRA, 2015. p. 15).

Esta monografia converge com a visão de Vieira (2015), tendo em vista como as barreiras das questões logísticas de reprodução em massa e distribuição geradas pelos *gatekeepers*¹⁹ da indústria cultural são contornadas por meio de plataformas de financiamento coletivo e distribuição digital. Isso pode ser observado também em outros setores da indústria criativa, como o cinema com a Netflix²⁰ e a indústria fonográfica com o Spotify²¹.

Ao falar do espírito *do-it-yourself* (DIY)²², Nesteriuk (2015) aponta outra característica forte da produção *indie*: ela se volta para o desenvolvimento do jogo pela paixão, onde a

¹⁹ Termo utilizado para identificar os detentores dos meios de distribuição dos produtos culturais, geralmente na figura de gravadoras, produtoras e agências. São os atores que selecionam os produtos que serão ou não expostos para a cultura de massa.

²⁰ Provedor de filmes e séries via *stream*. Sua formatação *online* permite o controle parcial do usuário sobre o conteúdo que quer assistir e o horário que quer assistir, quebrando a lógica da programação da TV a cabo.

²¹ Servidor de música comercial via *stream*. A assinatura permite que acesse todo o conteúdo disponível a qualquer momento, sem necessidade de realizar o *download* dos álbuns ou de comprá-los.

²² ATKINSON, Paul. 2006. Do It Yourself: Democracy and Desing. Journal of Design History, Oxford Journals, v. 19, n. 1, p.1-10, 2006.

motivação do trabalho está no prazer da realização individual mais do que no retorno financeiro propriamente dito.

Zambon e Carvalho (2013) também fazem uma contribuição para o conjunto de características dos *indie games*, abordando o investimento como aspecto fundamental para a produção:

Em outras palavras, estando diante de menos pressão econômica e menor investimento, os estúdios indie estão diante de uma oportunidade criativa de inovar mais do que os estúdios ligados às publicadoras e cujas influências econômicas pressionam mais fortemente suas ações (ZAMBON e CARVALHO, 2013, p. 63).

Todas essas características, no contexto em que *indie games* são produtos advindos de um processo livre de imposições que venham a comprometer ou limitar, tanto no âmbito estratégico quanto no âmbito financeiro, o processo criativo ao qual ele será concebido. Essa liberdade cria possibilidades de desenvolvimento criativo nas diversas facetas envolvidas na produção, e aqui neste trabalho iremos identificar como essa relação da indústria criativa pode influenciar inovações não só de produtos, mas nas formas de organização social e empresarial.

5. COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA: O PILAR DA GESTÃO

5.1 Comunicação Organizacional

Os estudos referentes ao papel da comunicação nas organizações possuem tantas vertentes e progressões quanto os próprios estudos de Comunicação. As primeiras teorias e modelos sobre comunicação nas organizações foram pensadas no início do século XX, fundamentadas na Teoria das Relações Humanas, na Doutrina Retórica Tradicional e na Teoria da Gestão Organizacional (SCROFERNEKER, 2006).

Após este período, os estudos mais recentes foram desenvolvidos com base nas dimensões da comunicação enquanto ferramenta para atingir metas e resultados ou enquanto processos orgânicos e dinâmicos que interferem, modificam e expressam a cultura de uma organização para seus mais diversos públicos.

Em seu artigo, Cleusa Scroferneker (2006) introduz as principais correntes teóricas de Comunicação Organizacional e seus autores, abordando características e modelos pensados para essa disciplina complexa e abrangente. A autora apresenta três cernes teóricos em sua publicação, as quais são as teorias mais abordadas pelos pensadores da Comunicação Organizacional da segunda metade do século XX: a Teoria Moderna ou Empírica, a Teoria Naturalista e a Teoria Crítica.

A Teoria Moderna ou Empírica tem sua configuração voltada para a análise quantitativa da organização, em que todas as áreas eram voltadas para a realização de objetivos e resultados da organização, de forma calculada e controlada. Logo, a comunicação para esta linha de pensamento, se trata apenas de mais uma ferramenta para atingir metas da organização (SCROFERNEKER, 2006, p. 48), sem nenhuma abordagem estratégica ou interpretativa do papel da comunicação.

A Teoria Naturalista entende a organização como um organismo, com sistemas e funcionalidades distintas, e principalmente, carregada de símbolos e de construções sociais. Scroferneker explica que, a partir desse pensamento, a organização é: “[...] uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de ação simbólica” (*op. cit.* p. 48). Dentro desse contexto, a comunicação passa a ser um agente produtor e gestor da cultura que a organização adquire através de suas interações com os diversos públicos com quem se relaciona.

Por fim, a autora apresenta a Teoria Crítica que aborda as organizações como uma entidade de constante conflito entre aqueles que se relacionam através dela. Nesta visão, a organização utiliza a comunicação como ferramenta opressora, um mecanismo que manipula informações e narrativas para criar falsas unidades de consciência entre seus trabalhadores e dirigentes (*op. cit.*).

A partir dessa base, percebemos a Comunicação Organizacional como: “[...] todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (*op. cit.* p. 48), em que as organizações são agentes ativos da sociedade, que possuem imagem, valores e representações simbólicas e por sua vez, cultura própria.

Luiz Carlos Iasbeck (SCROFERNEKER *et al.*, 2015, p. 92) também reflete sobre as dimensões da comunicação em organizações. O autor trabalha a ideia de que a comunicação tem o papel de produzir sentido para as organizações, mas que essa tarefa precisa ser tratada como estratégia voltada para o estímulo positivo de seus receptores. Nessa visão, a comunicação permeia todas as interações e trocas de informação de forma eficiente, porém levando em consideração o caráter humano dos integrantes dessa relação.

Para Iasbeck (*op. cit.*), apesar da comunicação possuir as ferramentas – publicidade, marketing, assessoria de imprensa – necessárias para o diagnóstico e controle dos fluxos de comunicação entre os mais diversos públicos, não se pode pensar nas habilidades específicas como áreas independentes: “[...] a comunicação é, essencialmente, integrada a todas as práticas organizacionais”.

Podemos traçar aqui a primeira linha de cruzamento entre o conceito básico de comunicação organizacional e o nosso objeto de estudo. A comunicação integrada tem por essência o alinhamento de todas as áreas da organização em uma única voz; a mensagem que se reproduz para cada público específico deve ser clara e conhecida por todos os setores, estratégicos ou não, da organização. Gerenciar esses fluxos de informação e identificar ruídos na recepção já é uma tarefa difícil em uma organização onde os setores são relativamente homogêneos em questão de atividades e conhecimentos. Mas, a questão se mostra um verdadeiro desafio quando pensamos esse tipo de comunicação em uma indústria multidisciplinar como é a indústria de *games*, com profissionais das mais diversas áreas do conhecimento estratégico, científico e artístico.

Estando claro o lugar de fala deste trabalho dentro dos estudos da Comunicação Organizacional, abordamos a comunicação em organizações como um processo de fundamento estratégico e integrado das ferramentas de comunicação para que os públicos internos e

externos da organização recebam as mensagens de forma clara, considerando suas individualidades e características singulares. É papel da comunicação organizacional atribuir, transformar e gerir significado e valores aos símbolos da cultura organizacional²³, da imagem da organização e de seus produtos.

Apontamos também, a partir dos estudos de Cajazeira e Cardoso (2009), a responsabilidade da gestão das relações internas da organização como função da Comunicação Organizacional. Os autores apresentam a falha de comunicação, das lideranças e entre os setores da organização, como um fator agravante do desempenho na realização de projetos. Sendo assim, além da necessidade de unificar o discurso de todos os setores da organização é preciso identificar que tipo de relações sociais estão sendo construídas entre os colaboradores para uma eficácia na elaboração de projetos.

Passamos agora a apresentar os primeiros conceitos dos processos comunicacionais que tem interligação com o produto final da indústria de *games*, o produto criativo.

5.2 Gestão da Criatividade

Como apresentado no primeiro capítulo, podemos afirmar a indústria de jogos digitais como um setor da indústria criativa já que ela se utiliza da criatividade como material bruto para ser lapidado em um processo de desenvolvimento – no caso das empresas de *games*, um processo multidisciplinar – até atingir sua forma de produto, a inovação. Porém, é importante criar estratégias para garantir que a fonte de sua matéria prima, a criatividade, esteja sempre disponível.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em desenvolver a criatividade em suas atividades e o momento atual exige das empresas flexibilidade e capacidade de se adaptar a novas demandas, novos mercados e as incertezas da globalização. Alencar e Fleith (2003, p. 159) atribuem esse interesse à necessidade de diversificar produtos e serviços e de prever demandas de forma eficiente, na ordem de sobreviver ao mercado competitivo.

O campo da psicologia é quem possui a abordagem tradicional dos estudos da criatividade nas organizações, geralmente associada com o conceito de inovação e que envolvem todos os fatores sociais, mentais e contextualizam as condições onde a criatividade se desenvolve. Mas, também podemos observar o campo da administração se apropriando das

²³ Este conceito será apresentado com mais detalhes nesta seção.

pesquisas sobre inovação para as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D)²⁴, apesar de serem criticados em suas abordagens muitas vezes generalistas sobre criatividade e os fatores sociais implícitos do processo criativo (TERRA, 2000).

No campo da comunicação organizacional, a gestão da criatividade é pensada a partir da construção do processo inovativo. Para Cajazeira e Cardoso (2009) a inovação é um processo que nasce de forma análoga à comunicação nas organizações, que se inicia na geração de ideias e se desenvolve através de ferramentas, com o objetivo de alcançar metas de acordo com as demandas da organização. Essa relação entre os dois processos é tão próxima que eles precisam estar continuamente sincronizados para seu desenvolvimento e eficiência:

Ora, se comunicação e inovação existem para produzir resultados é esperado que esses dois processos precisem estar alinhados para gerar o valor esperado – desde inovações incrementais em uma linha de produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p. 2).

Se a inovação é, cada vez mais, uma estratégia indispensável para as organizações e a comunicação, será também responsável pela conexão de todos os setores da organização. Deste modo, é fundamental que a inovação faça parte do planejamento de integração entre os diversos setores realizados pela comunicação organizacional.

Essa abordagem traz para o campo da comunicação organizacional novas possibilidades de atuação e novos desafios, à medida que a inovação tem um caráter de mudança do *status quo* das empresas, assim como posições de poder e estruturas organizacionais (CAJAZEIRA e CARDOSO, 2009, p. 5). Cabe à comunicação lidar com essas tensões do choque cultural entre a inovação e a inércia, pois ela é responsável pelo gerenciamento das relações de poder da organização sendo necessária também a sua atuação no gerenciamento de crises dessa magnitude.

A criatividade é, portanto, um bem imaterial precioso para as organizações e precisa ser gerida estrategicamente de modo a resultar em inovação. Por outro lado, também encontra dificuldades e barreiras devido ao enrijecimento estrutural, contextos sociopolíticos, normas e processos burocráticos, e ordens de poder individuais, como explica Alencar e Fleith (2003, p. 165).

²⁴ Campo da Administração que configura o estudo sobre métodos de pesquisa mercadológicas.

Esse contexto se refere às organizações dos mais variados setores do mercado tradicional, como empresas de venda de produtos e de serviços que procuram na inovação uma forma de se destacar de seus concorrentes e de se aproximar de seus consumidores. No entanto, quando voltamos o olhar para as organizações nas quais a criatividade está permeada em todo o processo de desenvolvimento e o produto oferecido é a própria inovação, parece óbvio imaginar que a gestão da criatividade seja mais natural para essas novas empresas.

Na verdade, não é que o processo de gestão da criatividade seja mais fácil para tais organizações, ele apenas é refletido por outras perspectivas. Fernandes e Silva (2015) apontam que, apesar das diversas linhas de pensamento sobre a gestão da inovação em organizações, todas elas possuem um ponto em comum: a imersão para o desenvolvimento interno da inovação, sem enxergar a interação entre organizações como uma possibilidade de gerar conhecimento através das trocas e relações.

Mesmo assim, a perspectiva do processo interativo não parece escapar da unilateralidade da maioria dos estudos de inovação, nem se adequar às particularidades do capitalismo contemporâneo. Por encarar as interações como um recurso neutro, continuam a suprimir do processo os aspectos relacionais na geração de oportunidades de inovação. (*op cit.* p. 3)

Os autores citados acima buscam em seu artigo identificar como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *games* do estado brasileiro de Pernambuco, e apresentam uma nova abordagem onde a inovação é tratada como um processo social, tendo as relações interorganizacionais²⁵ e a valoração da informação como estratégias fundamentais para a geração de produtos inovadores.

5.3 Indústria Criativa

Seguindo a nossa atribuição de sentidos e de conceitos ao cenário da criatividade nas organizações, é preciso definir o que é a indústria que utiliza a criatividade como matéria prima, quais são suas características e como ela se molda diante os mais diversos modelos organizacionais.

Começamos a esboçar o conceito de indústria criativa mais acima, pelo viés dos pensadores dos *gamestudies*, que nos ajudaram a entender como a indústria dos jogos digitais

²⁵ Esse conceito será explorado com mais detalhes no capítulo 3.

se comporta e como sua visão através da criatividade quebra barreiras tradicionais de produção, desenvolvimento e até mesmo de financiamento de projetos (ZAMBON e CARVALHO, 2013).

Bendassolli, Wood, Kirschbaum e Cunha (2009) trazem esse esclarecimento dos diversos conceitos sobre indústria criativa em seu artigo e de forma mais aprofundada em seu livro, *Indústrias Criativas no Brasil*. Os autores realizaram um levantamento sobre os principais pensadores da indústria criativa, a fim de determinar suas características, sua dualidade com a indústria cultural e suas possibilidades nos Estudos Organizacionais.

As características da indústria criativa, segundo os pesquisadores citados, podem ser classificadas em três padrões conceituados a partir da vasta literatura analisada. O primeiro bloco representa a forma de produção dessa indústria, fundamentada na criatividade e suas atribuições multidisciplinares; o segundo retrata o produto final a partir desse processo criativo; e o terceiro descreve o consumo desses produtos criativos (BENDASSOLLI *et al*, 2009).

A forma de produção é, primeiramente, definida pelo conceito de criatividade como “expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis” (*op. cit.* p. 13), representada como a capacidade humana de gerar soluções para os mais variados problemas e questionamentos, mas no caso deste estudo, podemos identificar também a geração de produtos intangíveis, pois a experiência e a relação interpessoal dos moradores da casa acabam por ser uma das criações desse modelo e estão ligadas diretamente ao processo criativo. Sendo a relação com a indústria o ponto em que se atribui algum valor de mercado à criatividade até então detida pelo indivíduo.

A segunda definição da forma de produção da indústria criativa, identificada pelos autores, é da valorização da arte enquanto arte. Assim:

Enquanto, nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas indústrias criativas as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento de recursos”. (*op. cit.*, p. 13)

Percebe-se uma ressignificação através do valor econômico, da arte não mais como um produto de produção e distribuição em massa, mas sim, da arte como uma característica intrínseca à criatividade e, conseqüentemente, ao produto criativo.

O uso das novas tecnologias e das equipes multidisciplinares, configuradas exaustivamente no primeiro arcabouço teórico desta monografia como essências da indústria

de *games*, são as últimas características apresentadas no artigo. Os autores atentam para o uso das tecnologias de informação e comunicação para a disseminação de produtos criativos, modificando assim a própria forma como ela é produzida, distribuída e consumida (*op. cit.*, p. 13). Já a utilização de equipes polivalentes, reproduz a complexidade e diversidade dos processos exigidos no desenvolvimento de projetos dados como criativos.

No caso do objeto desta pesquisa, fica ainda mais clara a necessidade de identificar essa polivalência das equipes de produção, já que no desenvolvimento de um jogo digital, são imprescindíveis as combinações das linguagens de computação, das ferramentas narrativas e das técnicas audiovisuais, além do planejamento de *game design*.

Traçando outra linha de pensamento cruzado entre a indústria criativa e a comunicação organizacional, podemos identificar a importância da transformação dos símbolos para que um produto seja considerado criativo. Assim como a comunicação organizacional tem papel fundamental no alinhamento dos processos da gestão da criatividade, na manutenção e no gerenciamento dos valores simbólicos da criatividade, os estudos sobre a indústria criativa possuem um rico material de análise e de identificação desses símbolos, que podem ser utilizados para aperfeiçoar as técnicas de planejamento e avaliação de resultados na comunicação organizacional.

5.4 Produto Criativo

No que tange à definição de produto criativo e de produto final proveniente da atribuição de valor à criatividade, Bendassolli, Wood, Kirschbaum e Cunha (2009) identificam três elementos dados como característicos dos produtos advindos da indústria criativa. O primeiro é a variabilidade infinita desses produtos, onde a produção, a reprodução e a remixagem são inesgotáveis: “Por exemplo, uma mesma canção pode permitir diferentes interpretações, com diferentes estilos e arranjos” (*op. cit.*, p. 14). No caso da indústria de *games* podemos identificar essa característica nos *hacks*²⁶ realizados nos jogos para modificar a experiência da interatividade, essencial para o desenvolvimento da cultura *indie* que deu origem à indústria de *indie games*, como apresentamos no primeiro pilar deste referencial.

O segundo elemento apresentado é a diferenciação vertical dos produtos, em que o critério de aceitação e de acolhimento do produto pelo mercado se dá pela promoção dos

²⁶ Modificações não oficiais realizadas no código fonte da programação para alterar um jogo desde seus elementos gráficos até suas mecânicas.

*marchands*²⁷, aos quais os produtos advindos de produtoras de médio e grande porte possuem maior acesso (*op. cit.*, p. 14). Essa reflexão também foi discutida nesta monografia corroborando com a visão de Vieira (2015) que apresenta as novas plataformas digitais de distribuição (como a *Steam*) como ferramentas de quebra dessa hegemonia entre *gatekeepers* das grandes produtoras.

Por fim, a perenidade é tida como a terceira característica fundamental dos produtos criativos. Para os autores “tal propriedade implica que os benefícios criados por um produto criativo podem ser usufruídos durante um longo período de tempo” (BENDASSOLLI *et al.* 2009, p. 15), apresentando ainda o impacto dos direitos autorais sobre os produtos e como esses benefícios são prolongados.

Na realidade dos jogos eletrônicos o processo legal do desenvolvimento de um *game* perpassa por vários registros e amparos de proteção intelectual.

[...] a Lei 9.610/1998 assegura às obras artísticas desenvolvidas para os desenhos do jogo (art. 7º, VIII) (...), tal como o registro da marca e do layout como direitos autorais (art. 7º e seguintes da Lei 9.610/1998), e, por fim, ao final, como obra audiovisual (COELHO e ACIGAMES, 2015, p. 22).

No cenário da indústria de *games*, essa perenidade se torna uma característica de difícil realização, não pelo seu contexto legal, mas pela intensa renovação das plataformas de reprodução. Os consoles lançados pelas grandes produtoras em períodos denominados “geração de consoles” definem os moldes e as configurações técnicas básicas dos jogos a serem lançados naquela geração, tornando jogos e consoles mais antigos obsoletos e pouco rentáveis para as distribuidoras e, principalmente, para as empresas desenvolvedoras.

²⁷ Termo francês designado ao profissional especializado na compra e venda de obras de arte.

6. CONSTRUINDO UM MODELO ORGANIZACIONAL

Este último pilar busca situar as características organizacionais e estratégicas da Indie House Brasília enquanto modelo organizacional, utilizando-se de um quadro comparativo de conceitos já estudados e definidos por outros pesquisadores, a fim de aproximar uma visão mais concreta e palpável do modelo proposto neste trabalho.

O primeiro passo para erguer esse modelo é contextualizá-lo em sua época. Vivemos hoje uma reformulação de pensamento, de estrutura e de valores nas organizações. Como apontamos anteriormente, as empresas lutam para sobreviver ao mercado competitivo, buscando na inovação elementos chave não apenas para vender produtos e serviços, mas também para se reorganizar estrategicamente (ALENCAR e FLEITH, 2003). A dissolução da burocracia, a flexibilidade das hierarquias, a valorização do conhecimento e a necessidade de se posicionar social e politicamente diante dos acontecimentos do mundo, são características cada vez mais comuns nas empresas e mais valorizadas pelos consumidores e trabalhadores.

6.1 Modelos modernos de organização

Para a primeira abordagem deste pilar teórico, buscamos nos textos seminais dos estudos organizacionais as informações necessárias para conceituar e identificar os principais modelos estratégicos e estruturas organizacionais, características essenciais das organizações para o seu planejamento de ações e seu posicionamento diante o mercado e seus públicos de interesse.

Utilizaremos como base o artigo escrito por Borniger, Schmidt, Schreiber e Branco (2015), que propõe uma análise da relação entre as linhas de gestão estratégica e de estruturas organizacionais no contexto das organizações contemporâneas. Os autores realizaram um estudo bibliográfico referente a três modelos de estratégia e três tipos de estruturas organizacionais reconhecidos pelo campo dos estudos organizacionais, utilizando um estudo de casos múltiplos para identificar se as relações entre estratégia e estrutura de cada empresa se organizavam como previsto na hipótese-base (p. 14).

A partir da definição de Kaplan e Norton (2004 *apud* BORNIGER *et al.*, 2015, p. 14), o conceito de estratégia organizacional é entendido como o valor atribuído à organização para seus acionistas, clientes e cidadãos, mas ao observarem essa definição a partir do contexto das

organizações contemporâneas, os autores indicam que outros públicos – como fornecedores, mídia e funcionários – também se encaixam neste conceito.

Os três modelos analisados no artigo representam visões organizacionais relacionadas a tomadas de decisões internas da empresa, sendo elas: 1) a visão orientada pelo ambiente externo; 2) a visão baseada em recursos; e 3) estratégias relacionais (BORNIGER *et al.*, 2015).

A primeira linha de pensamento estratégico, representa a visão de Porter (2003 *apud* BORNIGER *et al.*, 2015, p. 15) de que: “as características estratégicas são determinadas a partir de fatores externos da organização, focados, principalmente nos concorrentes”. Representando que os dados e as informações utilizados para o planejamento de ações internas da organização são percebidos a partir de agentes externos, como ambiente de mercado, satisfação do consumidor e ameaças de concorrentes.

A visão baseada em recurso apresenta foco na capacidade individual e no recurso humano das organizações, que ao se desenvolverem de forma gerencial tornam o conhecimento interno seu diferencial na solução de problemas perante o mercado. Essa abordagem permite a empresa não apenas a identificar padrões e se adequar ao mercado, mas a prever e até mesmo a definir as novas tendências.

Por último, a terceira se refere às empresas que utilizam redes interorganizacionais como estratégia para gerir seus recursos internos através da sua relação com fatores externos: “nas indústrias em que há a junção de ambas as estratégias, um dos fatores-chave é o alinhamento entre os recursos externos e as capacidades internas” (BORNIGER *et al.*, 2015, p.17). Uma relação importante com o nosso estudo pode ser feita com este modelo, pois ele possibilita à organização o incentivo da capacidade de inovação e da colaboração, já identificadas nesta monografia como características intrínsecas da indústria criativa e, mais especificamente, da indústria criativa de *games*.

Os autores apresentam também o conceito de estrutura organizacional como a forma de organização interna das empresas em suas estruturas, atividades e coordenações (BORNIGER *et al.*, 2015, p. 3). Em seguida, desenvolvem os três modelos de estrutura escolhidos para a análise: a estrutura hierárquica; a estrutura horizontal e a estrutura em rede; utilizando de organogramas como ferramenta de representação dessas estruturas.

Antes de descrever os modelos, não podemos deixar de ressaltar, no artigo citado, o empenho em descrever e identificar a relevância do papel da comunicação em ordem de estabelecer os fluxos comunicacionais predominantes em cada tipo de estrutura organizacional. Dito isso, o primeiro modelo de estrutura, representa a hierarquia rígida e bem definida, com características de relação de poder bem estruturadas e comunicação organizacional realizada a

partir da diretoria para os setores subordinados (*op. cit.*). Essa estrutura é relacionada principalmente às organizações mais tradicionais, que possuem mais controle sobre o processo de produção e a informação recebida pelos funcionários.

O segundo tipo de estrutura organizacional apresentada é a estrutura horizontal, que apresenta uma menor diferenciação de poder entre os setores, chegando à possibilidade de cada setor ser independente em suas tomadas de decisão e ações estratégicas: “nesse sentido, a estrutura de poder dos diferentes cargos é mais similar do que rígida e as relações e a maneira como comunicação organizacional é conduzida acontecem de forma lateral” (*op. cit.*, p.19). Essa estrutura é mais comum em organizações onde cada setor é considerado parte do planejamento e do desenvolvimento dos produtos ou serviços da organização.

A última estrutura a ser conceituada pelos autores, e como referência para esta monografia, é a estrutura em rede que possui características mais livres e abertas em relação a sua interação com o mercado, já que os setores se moldam de acordo com as necessidades internas e externas da organização (*op. cit.*, p. 21).

Como apresentamos no segundo capítulo, a relação interorganizacional é uma tendência entre as empresas de desenvolvimento de jogos digitais no Brasil. Nas palavras de Christensen “[...] é mais fácil manter o sucesso quando a capacidade de inovação deixa de estar centrada nos recursos financeiros e passa a estar focada nos processos e valores, ou seja, nos relacionamentos forjados nas relações de rede” (CHRISTENSEN, *apud* FERNANDES e SILVA, 2015, p. 9).

Estes modelos estratégico/estruturais apresentados servirão como elementos comparativos para identificar em que contexto o modelo Indie House se encaixa e como ele relaciona com os estudos organizacionais.

6.2 Relações interorganizacionais

Apresentamos no tópico acima a relação interorganizacional como uma característica importante no desenvolvimento estratégico de uma organização. As relações interorganizacionais definem, enquanto estratégia de negócio, a forma como uma empresa interage e se relaciona com outras, sendo elas do mesmo setor de atuação ou não. Aqui iremos aprofundar alguns tipos de relações interorganizacionais, a fim de utilizar seus conceitos e suas características como ferramentas comparativas para a definição da Indie House enquanto modelo organizacional.

Identificamos dados bibliográficos suficientes neste trabalho para inferir que a indústria criativa tende a desenvolver suas relações interorganizacionais de forma estratégica, para melhor gerir tanto seu processo criativo quanto para expandir seus recursos internos. E neste tópico pretendemos dissecar suas características enquanto estratégias organizacionais a fim de melhor compreender a interação entre as empresas que compõem o modelo Indie House.

É no artigo de Winckler e Molinari (2011) que buscamos os conceitos das estratégias fundamentais que representam as relações interorganizacionais. Nele as autoras realizam um levantamento bibliográfico sobre o conceito de estratégia interorganizacional e seus termos relacionados: competição, cooperação, colaboração e cooperação.

O conceito de estratégia interorganizacional é relacionado, pelas autoras, com os termos cooperação e colaboração entre duas ou mais empresas para gerar benefícios como o próprio potencial competitivo das organizações (*op. cit.*, p. 2). Além disso, elas reforçam de forma incisiva a diferença conceitual entre cooperação e colaboração, definidas como sinônimos por muitos autores mas que possuem características distintas abordadas no artigo.

Para a relação entre as organizações e suas concorrências, é apresentado o conceito de estratégia competitiva, tratado no artigo através dos estudos de Porter (1997) como a corrida organizacional para o melhor posicionamento da empresa perante o mercado em seu devido setor de atuação (WINCKLER e MOLINARI, 2011). A partir desse conceito, as autoras afirmam que para assegurar sua posição, a empresa deve se defender e controlar estrategicamente as cinco “forças competitivas de Porter” que representam as forças da concorrência industrial. São elas: i) as organizações entrantes potenciais; ii) os fornecedores; iii) os compradores; iv) os substitutos e; v) as concorrentes na indústria (*op. cit.*, p. 4).

As dinâmicas da estratégia competitiva são conceitualmente parecidas com os modelos estratégicos apresentados por Borniger *et al.* (2015), representando a forma que uma determinada organização explora o ambiente para definir suas ações, seja através do gerenciamento de seus recursos internos, seja pela exploração das competências externas e internas do mercado ou seja através das relações de alianças entre organizações a fim de obter vantagem competitiva.

Entendendo que a visão relacional entre empresas promove não apenas o benefício da gestão da inovação, mas também a vantagem competitiva perante o mercado, Winckler e Molinari determinam os conceitos das estratégias colaborativas e cooperativas, identificando as similaridades e diferenças entre os termos.

A estratégia cooperativa surge da relação com o comportamento cooperativo, conceito emprestado dos estudos biológicos e aplicado nas organizações. A cooperação entre

organizações se dá no âmbito da reciprocidade e da atuação em nível horizontal, entre duas empresas com motivações semelhantes, para atingir objetivos em comum e para obter resultados benéficos para as duas organizações (*op. cit.*).

As autoras concluem que “(...) ao cooperar, cada parceiro disponibiliza no “trabalho conjunto” aquilo que tem de melhor e atua de forma complementar, mesmo garantindo sua independência.” (*op. cit.*, p. 7). Enquanto que a colaboração é identificada com um propósito de cooperação voltado para o apoio de uma organização, a outra não tem a pretensão do retorno de benefícios: “Colaboração é a ação que gera benefício para um parceiro, num sentido horizontal ou vertical, e na qual o ganho não precisa ser conjunto, visto que é um apoio, sem esperar retribuição.” (*op. cit.* p. 10).

A partir das dinâmicas das estratégias interorganizacionais, as autoras apresentam o conceito de coopetição, que representam a relação de competição e cooperação simultaneamente entre as empresas parceiras (*op. cit.*, p. 10). Esse tipo de estratégia se torna relevante para as organizações a medida que o caráter cooperativo fomenta as trocas de conhecimento, fontes essenciais para a gestão da inovação, resultando num fortalecimento das duas empresas perante o mercado. Mas o caráter competitivo ainda é presente entre as organizações parceiras, que precisam reforçar os recursos internos individuais, tidos como diferenciais, para que sua posição no mercado seja sempre mais vantajosa.

A abordagem das relações interorganizacionais para melhorar sua competitividade é identificada nesta monografia a partir da visão de Fernandes e Silva (2015) que reforçam a importância das redes interorganizacionais, porém, outros autores também abordam a colaboração, a competição e a cooperação como estratégias características da indústria de *games* brasileira.

Perúcia, Balestin e Verschoore (2011) discutem sobre as visões estratégicas mais utilizadas pelas desenvolvedoras de jogos digitais brasileiras a partir de uma pesquisa que buscava identificar o nível de importância estratégica das atividades na produção de um jogo eletrônico e quais estratégias de produção – terceirização, produção interna ou cooperação – são associadas a essas atividades. A pesquisa de Perúcia, Balestin e Verschoore (2011) identifica a criação, o desenvolvimento e o *design*, tidas como áreas criativas, como as atividades de maior importância para a produção de um videogame. Em uma análise entre estratégias de produção dessas atividades, foi descoberto que “Apenas em *design* e desenvolvimento se verifica a cooperação como estratégia indicada, ainda assim, para um número extremamente restrito de empresas” (PERÚCIA; BALESTIN e VERSCHOORE, 2011, p. 70).

Os autores concluem que as atividades criativas costumam ser o ponto forte das desenvolvedoras, elas internalizam essa produção para aproveitar ao máximo o seu diferencial em relação às outras empresas (PERÚCIA; BALESTIN e VERSCHOORE, 2011). Já as estratégias cooperativas e colaborativas são abordadas no desenvolvimento de projetos em conjunto e redes de comunidades com o objetivo de obter novas competências e dividir riscos de produção (2011, p. 73).

No que se refere aos resultados atingidos pelo projeto colaborativo entre as empresas E3 e E7, observam-se ganhos de escala, maior flexibilidade, performance, aprendizagem e melhorias de processos. Nota-se também o aprendizado mútuo, que leva a empresa E3 a suportar melhor o processo de desenvolvimento de novos produtos e a redução de incertezas, outra importante fonte de custos de transação, conforme aponta seu empresário. (PERÚCIA; BALESTIN e VERSCHOORE, 2011, p. 70).

O estudo mostra que apesar de incipientes, há um potencial na colaboração enquanto estratégia para o desenvolvimento da indústria. As empresas buscam novas formas de se relacionar para se fortalecer, seja para gestão do conhecimento ou para diminuir o impacto dos riscos do mercado. A Indie House Brasília, nosso objeto de estudo, é um exemplo dessa quebra de barreiras tradicionais, que busca formas não tradicionais de atuar no mercado utilizando colaboração como estratégia assim como implica os estudos realizados até o momento.

Como último conceito deste tópico, apresentamos o trabalho de Silva e demais pesquisadores que busca compreender a influência das redes interorganizacionais entre as empresas desenvolvedoras de *games*, do Porto Digital no estado de Pernambuco, no processo de inovação dessas organizações. Os autores propõem no artigo que a inovação é o resultado de uma ação coletiva interna de uma empresa, sendo assim, uma rede interorganizacional tem um potencial ainda mais efetivo no que tange a produção de conhecimento (SILVA *et al.*, 2012).

O conceito de rede interorganizacional é amplo e muito discutido dentro dos estudos organizacionais, mas aqui nos interessam apenas os conceitos que abordam a geração de conhecimento e a inovação como resultado dessa relação, sendo elas: as redes interorganizacionais entre membros da organização individual; e as redes interorganizacionais entre indivíduos de diferentes organizações (p. 4).

A percepção do conhecimento como um recurso coletivo que pode ser acessado por meio da rede interorganizacional para obtenção de novos recursos e melhores resultados foi outro achado do estudo ao evidenciar que as alianças desempenham um papel relevante no aprendizado das empresas. (p. 13)

Essa relação entre a rede interorganizacional e a inovação é apresentada através de um levantamento bibliográfico pelos autores que refletem sobre o potencial estratégico da troca de conhecimento e a relação da inovação enquanto processo social que necessita de interação entre diversos indivíduos em contextos diferentes para ser alcançada.

Outro ponto que vai de encontro aos estudos referidos neste embasamento, é a observação feita sobre a cultura organizacional que permite compreender a interação entre as redes e a inovação.

A boa gestão da cultura organizacional e do capital intelectual é base para a promoção de uma cultura inovadora que incentive o desenvolvimento de novos produtos. Portanto, existem elementos que, ao mesmo tempo em que podem facilitar a geração de inovação, se mal gerenciados podem se tornar um elemento que restringe a inovação das organizações do setor, a exemplo dos recursos humanos e financeiros (p. 13).

A gestão estratégica dos fluxos organizacionais para diminuir os ruídos e impactos das crises ocasionais geradas pela mudança de paradigma da inovação, apenas reforça nossa proposta de que a comunicação organizacional tem um papel fundamental para o gerenciamento dos processos que envolvem a criatividade e a inovação, principalmente nas relações interorganizacionais onde é necessária uma confiança de todas as organizações envolvidas no processo de troca e colaboração.

6.3 Modelos de Espaço de Trabalho

Outra característica importante para o estudo das organizações é o espaço de trabalho, porque ele é de fato a forma como as empresas se configuram. A disposição de salas, seus tamanhos, os espaços privados e compartilhados, tudo isso influencia diretamente na interação entre os colaboradores, seja em um ambiente de forte hierarquia ou não.

O espaço de trabalho também pode influenciar no desempenho dos funcionários, Taylor (1911) já discutia no taylorismo, seu modelo de administração, sobre o impacto do conforto do

ambiente de trabalho na eficiência produtiva dos funcionários. Mas as configurações de trabalho mudaram muito desde a proposta de Taylor, com o capital intelectual como fonte estratégica de mão-de-obra das organizações, é preciso pensar novas formas de se estimular a produção e principalmente, pensar espaços que incentivem a geração de novas ideias nas pessoas, assegurando suas individualidades e levando em consideração seus propósitos e ambições.

As autoras Kaisa Oksanen e Pirjo Stahle (2013) investigam as relações do espaço físico com a inovação e como esses espaços podem influenciar o processo criativo e gerar ambientes inovativos. Elas reforçam o impacto da interação entre o ser humano e o ambiente físico nas questões sociais, desde o aceleração da cura de um paciente hospitalizado até o incentivo da colaboração.

Evidências para os efeitos do ambiente – especialmente da natureza – no bem estar e na saúde são fortes (Wilson, 1984; Wilson, 2001). Resultados similares podem ser encontrados sobre os efeitos de um ambiente na criatividade (McCoy e Evans, 2010). Outra característica notável do ambiente físico é a sua conexão com a interação social e a colaboração (Strauss, 1978). O ambiente físico onde pessoas trabalham afeta tanto a performance desse trabalho quanto a satisfação com esse trabalho (VISCHER, 2007; OKSANEN e STAHLER, 2013, p. 816, tradução nossa).

Após essa introdução sobre o espaço físico, traremos alguns conceitos trabalhados nos estudos organizacionais sobre modelos de trabalho, que serão abordados nesta monografia como características comparativas às observadas no modelo Indie House.

6.3.1 Coworking

Para este trabalho delineamos a discussão sobre modelos de trabalho abordados durante este referencial. Para embasar nossa argumentação, utilizamos o artigo de Phillippe Pinheiro (2014) que discorre sobre o modelo tradicional, o escritório virtual, o *home-office* e o *coworking*.

O modelo tradicional diz respeito à configuração de ambiente de trabalho resultante do avanço tecnológico da Revolução Industrial (*op. cit.*, 2014, p. 20). Nele se caracterizam os espaços fechados e individualizados, ou seja, o espaço enquanto relação de poder hierárquica, já que os chefes e diretores possuem salas espaçosas enquanto seus funcionários trabalham nos famosos cubículos.

Pinheiro considera esse modelo ineficiente, graças ao avanço das tecnologias que tornaram as ferramentas mais leves e portáteis. O desuso do modelo tradicional pode ser explicado pela perspectiva do capital intelectual enquanto força motriz do trabalho contemporâneo, que não exige a presença física ou mesmo o trabalho braçal como atividade central da indústria.

O modelo de escritórios virtuais é considerado pelo autor “um serviço de suporte, gerenciando ligações, correspondências, alugando salas de reunião por horas utilizadas, para várias empresas de porte diversificado e profissionais ao mesmo tempo” (*op. cit.*, 2014, p. 21). Esse modelo permite ao profissional representar a empresa em locais distantes e ainda assim estar em sintonia com informativos oficiais da organização, economizando tempo a partir da utilização dos espaços virtuais.

O modelo *home-office* consiste na mistura do ambiente de trabalho com o ambiente habitacional do profissional. Por conta das facilidades de comunicação que a internet proporciona (PINHEIRO, 2014), esse tipo de trabalho é cada vez mais comum entre trabalhadores autônomos e *freelancers*, que não possuem um escritório de trabalho e realizam suas tarefas através das ferramentas tecnológicas, o que gera economia em vários setores tais como transporte e aluguel de alojamento.

Por outro lado, o autor aponta as consequências negativas desse modelo tanto para o profissional quanto para a organização social. As distrações do conforto de casa são empecilhos para os *home workers*, além de ser necessárias disciplina e concentração, para que o trabalho não tome todo o período do dia. Outro problema apontado pelo autor é o da segurança urbana, que a partir do momento que os espaços não estão sendo ocupados por esses profissionais, confinados no trabalho dentro de casa, a cidade se esvazia e conseqüentemente abre portas para a violência (2014, p. 22).

A falta de concentração com as distrações de casa e a necessidade de interação com outros profissionais levam o trabalhador a frequentar os espaços de *coworking*, que surgem como uma solução aos problemas do *home office*. Pinheiro explica que o conceito de *coworking* foi criado por Brad Neurberg em 2005, profissional de *software* e *freelancer*, que por sentir falta da interação social com outros profissionais da área, resolveu dividir o aluguel de um espaço com colegas profissionais autônomos.

Outros autores conceituam o *coworking* como um espaço colaborativo para profissionais independentes. Justin Pearce-Neudorf (2014) aponta para o caráter da diversidade desses espaços:

Locais com essa denominação [*coworking*] podem variar drasticamente, de atmosferas totalmente corporativas e apolíticas até espaços comunitários conscientes, que recebem eventos sociais e oferecem mais do que apenas uma mesa. (...) Além disso, o manifesto de *coworking* (Twining, 2013) faz uma extensa referência à comunidade, assim, os espaços que não tem essa intenção podem ser vistos fora dessa designação. (PEARCE-NERDORF, 2014, p. 6).

Essa extensão do ambiente físico nos dá mais uma abordagem a favor do espaço enquanto influente no comportamento humano, corroborando com os estudos de Oksanen e Stahle (2013), que apontam o espaço como ferramenta para fomentar a criatividade e gerar inovação.

Outra característica importante do *coworking* é a troca de conhecimento, identificado por Pearce-Nerdorf (2014) como elemento-chave dos ambientes colaborativos e justifica que a diversidade de profissionais torna o processo de aprendizagem muito mais frequente. Como já apresentamos nesta discussão, a troca de conhecimento, assim como outros elementos das relações interorganizacionais, é uma característica fundamental para a geração de novas ideias, visto que os novos conhecimentos e novas experiências são fontes para que a criatividade se mantenha pujante. E como esses elementos são baseados nas relações interpessoais, a Comunicação Organizacional, como gestora dessas relações, é responsável pela organização dos fluxos criativos canalizados pela colaboração resultando em uma gestão eficaz da criatividade.

Sendo o *coworking* um ambiente colaborativo e a colaboração um elemento primordial para o desenvolvimento de um espaço inovativo (OKSANE e STAHLÉ, 2013), podemos inferir que os espaços de *coworking* se tornam modelos de grande interesse para a indústria criativa, graças às suas características fundamentadas na geração de criatividade a partir das relações interpessoais e na colaboração.

No campo da comunicação organizacional, Oksanen e Stahle (2013) atentam para os desafios nos espaços inovativos a respeito da interação entre os profissionais:

Isso [a interação entre profissionais], naturalmente, possui alguns desafios. Um problema reconhecido é que espaços que facilitam interação e atividades coletivas as vezes dificultam a concentração em trabalhos individuais. É por isso que espaços inovativos precisam ser modificáveis. (OKSANEN e STAHLÉ, 2013, p. 821, tradução nossa).

Podemos identificar novas oportunidades para a comunicação organizacional a partir das características do *coworking*, tendo em vista que a colaboração nada mais é que a interação entre os profissionais e pode ser medida e otimizada a partir da gestão dos fluxos de comunicação.

6.3.2 Comunidade

O último elemento teórico abordado como possível característica do modelo Indie House é o de Comunidade, identificada por vários autores como uma relação fundamental entre as pessoas para o compartilhamento de conhecimento e trabalho em conjunto em vistas de alcançar um objetivo.

Nos últimos anos muito se produziu a respeito da comunidade em ciberculturas. Autores como Levy (2000) e Kollock e Smith (1999) utilizam o avanço das tecnologias de informação e dos ciberespaços para desenvolver suas ideias de conhecimento e de aprendizado a partir das redes sociais virtuais e a partir de como esse ambiente pode ser de grande influência na nossa forma de educar daqui para frente. Mas, quando trazemos esse conceito de “comunidade 2.0” para o contexto contemporâneo das organizações - onde a colaboração se torna uma estratégia vantajosa para o ambiente competitivo e a inovação um processo fundamental para a sobrevivência das empresas -, podemos identificar relações entre os conceitos de comunidade e a indústria criativa de *indie games*, onde se encaixa o nosso objeto de estudo.

Construiremos essa característica a partir de dois casos: i) de comunidades colaborativas, apresentado pelos autores Adler e Heckscher (2005) e; ii) de comunidades de prática, apresentado por Adelina Silva (2011), ambos com elementos suficientes que convergem com a realidade do modelo Indie House.

Utilizaremos o conceito de Typaldos (2000 *apud* SILVA, 2011), que aponta como necessário para que se tenha uma comunidade “um objetivo, uma identidade, terá de existir comunicação, confiança, reputação, formação de grupos, fronteiras, governo, troca ou comércio, expressão e história” (*op. cit.*, 2011, p. 7). Adler e Heckscher (2005) reforçam que a confiança é a base para o estabelecimento de uma comunidade enquanto instituição, determinando expectativas mútuas entre seus participantes.

Adler e Heckscher (2005) desenvolvem um acervo de linhas teóricas que problematizam as comunidades enquanto organizações. Os autores descrevem três formas principais de organização de comunidade: i) a forma tradicional; ii) a forma moderna e; iii) a

forma colaborativa. Todas elas com suas características e elementos específicos que abordam a organização e o indivíduo de formas distintas.

A forma tradicional, é centrada na estrutura hierárquica bem rígida, onde os valores da comunidade já estão estabelecidos e cabe aos indivíduos se adequarem aqueles padrões para que sejam considerados membros da comunidade (ADLER e HECKSCHER, 2005, p. 18). A honra, o dever e a ordem social são elementos chave dessa estrutura e a partir disso, a motivação do indivíduo se dá pelo *status* de pertencimento e a quebra desses valores implica na vergonha e no embaraço do coletivo sobre o indivíduo (2005, p. 55).

A forma moderna implica na condição da libertação do indivíduo dos valores tradicionais, onde o *status* não predomina mais o papel do indivíduo e sim das suas ações. A confiança da comunidade se baseia na integridade individual, na independência do indivíduo perante as instituições e na sua personalidade. Os autores explicam que essa característica acaba por se tornar um fardo ao indivíduo, que se vê obrigado a ser racional e a agir sempre com interesses próprios e de forma consistente (ADLER e HECKSCHER, 2005, p. 19).

A partir da análise dessas duas visões de comunidade, os autores identificam a necessidade de uma nova forma de relação coletiva, uma nova ética, apontada pela configuração social contemporânea, onde o indivíduo tem a necessidade de expressar sua individualidade mas se adapta e se relaciona com diversas comunidades ao mesmo tempo. Adler e Heckscher (2005) apontam a comunidade colaborativa como a solução dessa crise de personalidade sofrida pelo conceito de comunidade.

Para os autores, a comunidade colaborativa: “[...] não demanda apenas que uma pessoa tenha sua individualidade, mas que ela (a comunidade colaborativa) depende que essa individualidade faça contribuições distintas em vários projetos sociais e processos.” (ADLER e HECKSCHER, 2005, p. 55, tradução nossa). A forma de comunidade colaborativa não possui valores emoldurados, os valores são construídos e compartilhados a partir da interação entre os membros da comunidade, o trabalho em conjunto gera conhecimento e define os valores de uma comunidade a partir das características individuais de cada membro.

As instituições de comunidade colaborativa são centradas em definir o objetivo principal e regulamentar interações para que a pessoa certa possa contribuir no momento certo para o avanço do processo de criação de valor. Em um ambiente dinâmico o objetivo deve ser destacado de valores eternos, que são as definições tradicionais do que é o grupo (ADLER e HECKSCHER, 2005, p. 21, tradução nossa).

A colaboração é vista como o elemento chave desse tipo de comunidade, o fazer pelo bem maior se torna a motivação principal dos agentes, onde cada um contribui com sua experiência e sua especialidade para a realização de algo mais significativo que a própria comunidade e que seus desejos individuais.

Apesar do texto não declarar uma abordagem em relação a comunicação dentro das formas de comunidade, podemos inferir, baseado nos estudos prévios, que a Comunicação possui um papel singular dentro das comunidades, seja para transmitir e reforçar os valores consolidados ou mesmo para contribuir com a adaptação e com a aceitação de valores novos gerados a partir da relação colaborativa, contribuindo para a gestão do conhecimento e da identidade das comunidades colaborativas.

A indústria criativa também se beneficia dessa configuração das comunidades pois, como vimos anteriormente, a inovação tem como essência a quebra de paradigmas, o que a torna uma situação difícil de se controlar em ambientes onde os valores não se adaptam com facilidade e os indivíduos não são livres para expressar e para desenvolver suas ideias.

Wenger (1998 *apud* SILVA, 2011, p. 9) é o teórico que idealizou o conceito de comunidade prática, que determina suas características principalmente ao interesse comum do aprendizado através da colaboração para a aplicação do conhecimento na prática. Mas é de McDermott (2000 *apud* SILVA *et al.*, 2011, p. 10) o conceito de comunidade de prática utilizado neste referencial, que diz que:

[...] as CdP [Comunidades de Prática] podem ser definidas como agrupamento de pessoas que compartilham e aprendem uns com os outros por contato físico ou virtual, com um objetivo ou necessidade de resolver problemas, trocar experiências, modelos padrões ou construídos, técnicas ou metodologias, tudo isso com previsão de considerar as melhores práticas (MCDERMOTT, 2000 *apud* SILVA, 2011, p. 10).

As comunidades de prática apresentam características semelhantes às das comunidades colaborativas; existe o foco na colaboração para atingir um objetivo em comum e existem os diversos elementos simbólicos e de valores para definir a relação entre os atores, mas na comunidade de prática o objetivo, geralmente, não é um produto ou um valor a ser construído, e sim o próprio conhecimento.

A troca de conhecimento, o aprendizado e a aplicação desse aprendizado na prática, são os elementos característicos da comunidade de prática, que corroboram com os elementos da

indústria criativa na intenção de gerir o conhecimento, para que haja fluxo de ideias criativas para serem desenvolvidas em produtos inovadores.

O conceito de comunidade se mostra importante em nosso referencial por conta da característica intrínseca da Indie House Brasília, que se apresenta como espaço de trabalho e moradia das empresas participantes. Enquanto o *coworking* se encarrega de apresentar as características do espaço físico de trabalho compartilhado e dos seus aspectos organizacionais voltados para o ambiente competitivo do mercado, a comunidade apresenta os aspectos de convívio social entre os moradores, que dividem um espaço de moradia por motivos muito maiores que o escoamento das despesas comuns de uma casa, tais como a afinidade e a paixão pelos *games*.

6.4 Cultura Organizacional

Exploraremos o conceito de Cultura Organizacional como último recurso de análise desta pesquisa para compreender de forma mais ampla como as características deste modelo organizacional se constroem e como elas interagem entre si.

Curvello (2012) apresenta em seu livro “Comunicação Interna e Cultura Organizacional” o processo de desenvolvimento do conceito de Cultura Organizacional, citando suas origens e os principais pensadores que evoluíram o tema até os estudos mais atuais.

O autor aponta conceitos chave para o debate sobre Cultura Organizacional, dentre eles o pensamento de Schein (1986 apud CURVELLO, 2012) que determina que a cultura de uma organização é dividida em três níveis de percepção: i) os artefatos visíveis (que determinam a estrutura física e material da organização); ii) os valores que regem o comportamento das pessoas (valores manifestados pela organização e seus participantes em espaços abertos e fechados) e; iii) os pressupostos inconscientes (o que os membros pensam e sentem a respeito da organização a partir de valores adquiridos.) (CURVELLO, 2012, p. 31).

Outro conceito considerado relevante para o pesquisador é o de Max Pagès (1987 apud CURVELLO, 2012) que introduz a esfera do poder dentro dessa cadeia de valores desenvolvidos dentro de uma organização, onde a ideologia é geralmente infiltrada por uma cadeia verticalizada dos meios de comunicação e de outras formas de transmissão de valores. Apesar dessa ideologia ser reproduzida por seus membros, ela pode não corresponder aos seus valores e às percepções sobre a própria organização:

A homogeneização cultural atesta que a ideologia da organização é partilhada pela maioria dos funcionários, o que reforça a nossa percepção de que a ideologia não seria, como nos fizeram crer, apenas um arcabouço de dominação de uma classe sobre outra, aplicado de maneira imposta. Nem apenas o outro extremo, que a compreendia como o conjunto de ideais que fatalmente levariam a uma transformação radical da realidade” (CURVELLO, 2012, p. 32).

Curvello (2012) costura a relação entre a Cultura Organizacional com a Comunicação a partir do pensamento estratégico utilizando os meios de comunicação como mediadores dos elementos da cultura de uma organização onde a mudança da cultura e os conflitos de poder entre seus membros são fatos reais e precisam ser constantemente gerenciados para prevenção de crises institucionais.

Como visto anteriormente neste trabalho, a Comunicação Organizacional tem como objetivo identificar os símbolos, as relações e as interações entre todos os grupos (externos e internos) que compõem uma organização, a fim de elaborar estratégias de integração através dos diversos meios de comunicação entre esses grupos, diminuindo ruídos ideológicos e aumentando a eficiência de trabalho dentro e fora da organização.

A Cultura Organizacional então, é a fonte onde estes elementos primordiais são desenvolvidos. É nela que se pode encontrar os símbolos, a ideologia, a imagem, as relações e os fluxos formais e informais de comunicação de uma organização. Sendo o profissional de Comunicação Organizacional o artesão dos elementos que formam a organização, a Cultura Organizacional é a argila a ser estudada e moldada para melhor se adaptar aos contextos externos e internos.

A mudança da Cultura Organizacional é um assunto de caloroso debate entre os pesquisadores do campo mas, apesar das diversas teorias de como essa mudança ocorre, o fato é que influências tanto externas (como o ambiente sócio-econômico de um país) quanto internas (como a mudança de diretoria de uma empresa) podem resultar na mudança da cultura dentro de uma organização e essa mudança é marcada por contradições e conflitos (CURVELLO, 2012, p. 43).

A inovação, como abordada nesta pesquisa, é permeada pela ideia de mudança e pela quebra de paradigmas que se dá através de um processo de impacto sobre toda a organização e suas rotinas, podendo gerar desconforto e insegurança aos membros inseridos naquele ambiente. Temos aqui a primeira relação entre a gestão da Cultura Organizacional com o nosso objeto de pesquisa que, partindo de uma de nossas hipóteses, possui um composto de diversas culturas diferentes inseridas em um mesmo contexto ideológico e mesmo espaço físico, o que

torna cada vez mais evidente a necessidade de uma integração dos canais de comunicação, para que todas as organizações participantes da Indie House Brasília possam compartilhar e desenvolver projetos com eficiência e autonomia.

7. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para iniciar a exposição dos resultados referentes à interpretação dos dados levantados ao longo desta pesquisa é preciso retomar as perguntas que influenciaram o seu desenvolvimento. A principal pergunta a ser respondida se dá na forma do problema de pesquisa do trabalho em questão, que consiste no esclarecimento das características do modelo Indie House, das suas influências no processo criativo das empresas participantes da Indie House Brasília e de qual seria a intersecção entre as características encontradas com o campo de atuação da Comunicação Organizacional.

O plano consiste em responder a essas perguntas de acordo com o panorama gerado pelas discussões apresentadas no referencial teórico e com a visão dos gestores adquirida nos questionários aplicados. A pesquisa documental feita na busca de mais informações sobre o fenômeno das Indie Houses tanto dentro quanto fora do Brasil, também é um elemento a ser levado em consideração no momento de análise.

O próximo passo se inicia na investigação do desenvolvimento da pesquisa em relação à sua fidelidade com os objetivos propostos a partir dos métodos e técnicas utilizados para descrever os resultados e alcançar as metas estabelecidas neste projeto.

Como objetivo principal desta monografia está identificar a influência que o modelo adotado pelas empresas da Indie House Brasília exerce sobre o processo criativo destas organizações e também avaliar possibilidades de expansão deste modelo para organizações de outras indústrias.

Para os objetivos específicos deste trabalho, é preciso identificar i) as características-chave do modelo Indie House em questão de estrutura organizacional e de modelo estratégico para as empresas e para a indústria; ii) a descrição de como (e se) o compartilhamento criativo ocorre entre as empresas durante o processo de produção dos projetos e; iii) o papel da Comunicação Organizacional dentro do contexto de um modelo colaborativo de compartilhamento de espaço físico de um ambiente híbrido de espaço de trabalho e de moradia.

As últimas respostas que devemos esclarecer com esta exposição são a verificação das hipóteses levantadas na elaboração do projeto cujo os elementos ajudaram a nortear o desenvolvimento desta pesquisa em relação às informações necessárias para esclarecer o problema principal e os caminhos tomados para atingir os objetivos da pesquisa.

Como hipóteses deste projeto temos que: i) o modelo Indie House incentiva a produção de jogos eletrônicos mais inovadores devido ao compartilhamento de experiências e projetos

entre as empresas; ii) o modelo Indie House fortalece a indústria de *indie games* por conta da estabilidade estrutural e financeira que ela oferece às empresas participantes e; iii) o principal elo de diálogo entre o modelo Indie House e a Comunicação Organizacional é o comportamento flexível da cultura organizacional das empresas participantes.

7.1 Modelo Indie House

Nesta análise utilizaremos as características levantadas no referencial teórico como base de comparação para as características identificadas a partir da resposta dos questionários aplicados e dos documentos encontrados na internet sobre as demais Indie Houses espalhadas pelo mundo a fim de traçar paralelos que ajudarão a montar esse constructo que é a Indie House como um modelo organizacional, com sua própria identidade, estrutura, estratégias, vantagens e desvantagens para as organizações que fazem parte dessa relação.

De acordo com as nossas observações este novo modelo encontra sustentação no comportamento humano como chave dessas relações, tanto interpessoais quanto interorganizações. A interação, a troca de experiências e o elo criado pelos agentes envolvidos na casa são elementos vivos e pujantes na construção desse modelo em que o companheirismo, a convivência e as contribuições entre projetos tornam o propósito muito mais claro e fácil de ser alcançado, pois a Indie House: “não é um escritório, é um lar” (PLANTE, 2014).

7.1.1 Modelo Estratégico e Estrutura Organizacional

A primeira pergunta que precisamos responder para adequar a Indie House como um modelo organizacional legítimo é: que tipo de modelo estratégico a Indie House apresenta? Ou seja, qual é o *modus operandi* no qual se baseia a tomada de decisão das empresas dentro da Indie House Brasília?

Dentre as três visões estratégicas apresentadas no referencial teórico como base comparativa – ambiente externo, recursos e estratégias relacionais – as que mais se enquadram no contexto da Indie House Brasília são as estratégias relacionais, que utilizam a rede interorganizacional para melhor gerir seus recursos internos e enfrentar os fatores externos (BORNIGER *et al.*, 2015).

Ainda que em nenhum dos relatos encontrados ou nas respostas coletadas nos questionários os participantes admitam seguir uma estratégia de negócio propriamente dita, a estrutura principal do compartilhamento do espaço físico entre empresas e a abertura da relação

de compartilhamento de projetos, ideias e experiências, enfatizadas nas respostas dos gestores, nos levam a acreditar que o posicionamento de unificar os espaços de trabalho e de moradia, assim como dividir esses espaços com outras organizações, definem esse modelo como uma visão que vai além do escoamento de custos financeiros para funcionários e empresas. Esse posicionamento desenvolve uma cultura que influencia uma visão de uma competitividade menos agressiva entre tais organizações e que reforça um coletivo com relações mais íntimas e com objetivos em comum, como afirma o gestor da Behold Studios quando perguntado sobre o elemento mais importante da Indie House: “É a mistura entre colegas de trabalhos e amigos. As pessoas desenvolvem um senso de amizade e família, que fortalece muito a relação. Eles não só se ajudam no trabalho, mas passam a fazer parte um da vida do outro.”²⁸.

Por outro lado, tal falta de familiaridade com estratégias bem definidas para o desenvolvimento das organizações pode gerar uma fragilidade para essas empresas com relação às mudanças do mercado competitivo que podem ter dificuldades em prever crises e em se adaptar adequadamente a um novo cenário. O fechamento inesperado de uma empresa pode desencadear uma série de crises estruturais dentro do modelo Indie House e conseqüentemente outras empresas sofrerão esse impacto.

Outro ponto possível de identificar como primordial para o modelo – do qual também não foram encontrados dados ou relatos referentes nas Indie Houses analisadas – é a gestão da criatividade como visão estratégica da estrutura inteira. Como apresentado anteriormente, a gestão da criatividade é essencial para o contexto da indústria criativa, pois garante que sua matéria prima nunca se esgote e que a inovação permaneça fluente entre os processos criativos e nos produtos desenvolvidos pela organização. Essa estratégia se torna ainda mais importante no modelo Indie House, já que passa a gerir e organizar todo o processo criativo, tanto dos projetos individuais de cada empresa quanto dos projetos compartilhados, garantindo que a criatividade esteja sempre oxigenada em todos os cantos da casa, com o apoio das empresas envolvidas.

Em relação à estrutura organizacional, representada pela estrutura hierárquica, pelos fluxos de comunicação e pelos espaços em que ocorrem todas as etapas de desenvolvimento de projetos e de relações interpessoais, tanto o nosso objeto quanto o contexto geral das demais Indie Houses apresentam uma estrutura de liberdade e flexibilidade por conta da natureza casual da relação entre as empresas.

²⁸ Apêndice C.

A disposição dos espaços da casa é dividida entre espaços compartilhados, como o banheiro principal, a sala do térreo, a sala de jogos e a cozinha, e os espaços privados que consistem nos seis quartos individuais dos moradores da casa. Quando perguntados sobre um espaço reservado exclusivamente para o compartilhamento de ideias e experiências, as duas respostas parecem não convergir em consenso, um dos gestores aponta a sala de reunião (ou sala de jogos dependendo da ocasião) como o principal espaço de interação entre as empresas nesse quesito, enquanto o outro identifica que não há um espaço específico, mas que esse contato é realizado informalmente: “O que fazemos é sempre estarmos em contato. Quando alguém quer mostrar algo ou solicitar opinião simplesmente chama e mostra.²⁹”. Também não foi informado nenhum cronograma que preveja uma rotina para as atividades de troca de experiências e de relações interorganizacionais. Uma observação interessante feita durante as visitas ao local é que os espaços destinados ao local de trabalho das empresas são totalmente abertos, não há salas fechadas nem ao menos divisórias, apenas *halls* com diversas mesas e computadores com seus funcionários em constante contato uns com os outros.

Individualmente, cada empresa possui seus setores e suas divisões de trabalho para o desenvolvimento de projetos, porém, é importante ressaltar que o contexto da Indie House Brasília possui um elemento distinto das demais Indie Houses analisadas; ela possui uma empresa de peso entre suas participantes. Apesar de não haver uma hierarquia estruturada, entre as empresas da casa, a Behold Studio, por ser a empresa de maior expressão e maiores recursos – financeiro e profissional – acaba por se responsabilizar pelas questões administrativas da casa. Assim, se a alguma empresa deixar o modelo, é a Behold quem assume os custos extras ocasionados pela desistência, de acordo com o relato do gestor da Behold Studios³⁰.

Na questão sobre a existência de um profissional responsável pela comunicação da Indie House Brasília (Assessoria de Comunicação ou Relações Públicas) novamente as respostas diferem. As duas respostas apontam a mesma colaboradora como responsável pelas relações públicas, mas um dos gestores se refere a ela como assessora da Indie House Brasília enquanto o outro a identifica como assessora exclusivamente da Behold Studios.

É possível identificar traços dos diversos modelos estruturais consolidados na amostra teórica desta pesquisa e é possível também inferir uma hierarquia vertical em relação ao contexto administrativo da casa que, apesar de seus custos serem divididos pelas empresas, funcionários e moradores, tem a Behold Studios como base de sustentação para possíveis

²⁹ Apêndice B.

³⁰ Apêndice C.

imprevistos, o que gera, indiretamente, uma relação de poder administrativo da empresa em relação às outras.

A hierarquia horizontal se dá na gestão dos espaços físicos, onde cada empresa tem suas responsabilidades com a limpeza, com a manutenção e com a preservação, sob uma vigilância invisível gerada pelo convívio, já que a maior parte dos ambientes da casa são espaços compartilhados por todos. Essa estrutura menos rígida reforça uma relação de comunidade entre as empresas em seu local de trabalho compartilhado. Não há uma ordem superior que defina como será a organização desses espaços, mas sim, a identificação autônoma de cada setor (de cada empresa no caso) com as suas responsabilidades dentro de um ambiente social e sua autogestão de maneira informal entre os colaboradores.

Por último, temos a relação das empresas, com seus objetivos, produção e mercado atuante. Essa relação pode ser identificada como uma estrutura de rede onde há total independência das organizações no que tange ao gerenciamento de seus funcionários, aos distribuidores, aos clientes e aos projetos. Todas as empresas estão interligadas pelo elo de finanças, de convívio, de compartilhamento dos espaços e de relação em conjunto ao gerir esses espaços, mas ainda são empresas distintas e independentes com suas próprias estruturas, seus próprios gerenciamento de recursos e suas próprias relações externas que se beneficiam deste modelo em situações específicas, geralmente nos processos criativos.

Igualmente é possível realizar uma observação sobre o fluxo comunicacional da casa a partir dos questionários sobre as questões de gerenciamento e de relação entre as empresas. A grande quantidade de respostas divergentes sobre as questões não relacionadas à percepção individual nos leva a crer que a comunicação se dá num nível de informalidade sobre aspectos que superficialmente podem parecer banais, como espaços de compartilhamento e de rotinas de trocas de experiência de forma institucionalizada e até mesmo como o posicionamento de um responsável pela comunicação da casa, para seus públicos internos e externos.

Uma formalização desses assuntos é considerada estratégica para a potencialização dos atributos que o modelo oferece, tais como o aumento da relação interorganizacional com trocas de experiências e recursos, e principalmente como o incentivo à criatividade e inovação dos projetos, conforme apontam as nossas conclusões sobre a relação da Comunicação Organizacional e da Gestão da Criatividade. Não que seja necessária a imposição de uma rotina obrigatória de convivência entre as empresas, mas esse modelo possui mecanismos flexíveis o suficiente para tornar essa relação mais imersa e mais desafiadora quanto as suas possibilidades de explorar novos meios de inspirar o processo criativo de forma colaborativa entre as organizações.

É perceptível, tanto no caso do nosso objeto de estudo, quanto nos outros modelos observados, que a Indie House não é vista por seus participantes como uma organização viva, com suas próprias características, com necessidades estratégicas, com potenciais sócio-políticos e com relações tanto com as empresas participantes quanto com os públicos externos. Para seus inquilinos, ela é um ambiente de convivência recheado de criatividade, que se autogerencia a partir do objetivo comum de desenvolver *games*. Esse talvez possa ser o motivo pelo qual algumas Indie Houses tiveram pouco tempo de existência, como a Indie House Vancouver e a Indie House São Paulo. O foco não está no gerenciamento da organização mãe, que acolhe as várias empresas em seu ambiente permeado de criatividade, mas sim, nos benefícios e nas relações humanas geradas a partir do convívio dentro da casa. Dessa maneira, quando o objetivo das empresas é alcançado (como o lançamento de um projeto coletivo no caso da Indie House Vancouver) a casa tem seu propósito cumprido e se desfaz naquela situação.

7.1.2 Relações Interorganizacionais

No que se refere ao ponto estratégico das relações interorganizacionais entre as empresas da Indie House Brasília, trazemos a análise de uma entrevista realizada pelo portal Kotaku BR com os gestores da Indie House Brasília e dos questionários aplicados nesta pesquisa aos gestores que buscam traduzir, ainda que de forma incipiente, como se dá essa relação e qual a percepção deles sobre isso.

Nesta entrevista, as empresas concordam que a principal característica da casa é a de interação entre as empresas, mesmo que cada uma tenha seus projetos e espaços individuais. O gestor e fundador da Bad Minion, reforça essa interação falando sobre seu mais recente projeto, o jogo Alkimya: “A influência da Indie House para o projeto veio com valiosas dicas e pequenas contribuições de Marcus Venturelli, da Behold. Muito do que o Alkimya é hoje foi graças aos *feedbacks* positivos passados por ele.” (APÊNDICE D).

No entanto, analisando as perguntas do questionário, temos respostas interessantes de ambas as empresas, que refletem de maneira satisfatória as relações de poder entre si. Na primeira questão, que busca identificar se há projetos realizados coletivamente entre as empresas da casa, o gestor da Behold Studios aponta diversos projetos realizados entre a desenvolvedora em parceria com as empresas de menor porte, inclusive um projeto onde integrantes da Behold se envolveram independentemente com outra produtora para a

realização. Já o gestor da Bad Minions afirma que não há existência de projetos compartilhados e que: “os projetos são pessoais de cada empresa”³¹.

Essa diferença tão extrema entre as duas respostas pode ser atribuída ao impacto do sucesso alcançado por cada uma dessas empresas em sua jornada na indústria de desenvolvimento de jogos. As organizações são as duas maiores da casa, em questão de recursos e de funcionários mas, ainda assim, a Behold Studios possui mais tempo de mercado, mais jogos premiados e um quadro de colaboradores maior que o da Bad Minions, o que pode tornar mais flexível a sua participação em projetos colaborativos já que a equipe pode se dividir para desenvolver vários projetos ao mesmo tempo. A Bad Minions, por ter um quadro restrito de funcionários, talvez precise manter uma postura mais fechada a esse tipo de oportunidade para que os projetos principais não fiquem desfalcados.

Esse cenário mostra a necessidade de uma gestão melhor organizada dos recursos de compartilhamento de ideias e do fluxo criativo da casa, pois, neste caso, a produtora Bad Minion pode ser prejudicada por conta de elementos estruturais que não são passíveis de controle sem que envolva orçamento ou mudanças relevantes no quadro de colaboradores. Entretanto, com um modelo de gerenciamento criativo providenciado pela própria gestão da casa, a organização poderia ter acesso aos processos criativos, aos fluxos e aos recursos sem necessariamente fazer parte do projeto coletivo, ou seja, uma empresa estruturalmente limitada ainda pode se beneficiar bebendo da fonte do ambiente criativo a fim de incentivar a inovação em seus próprios projetos.

No que tange à percepção da relação dos gestores entre as duas empresas, fica claro que a forma como estas se relacionam se dá em um nível de apoio informal, como trocas de experiências e de conselhos. As palavras “suporte” e “*feedback*” são essenciais nesse contexto, principalmente no relato do gestor da Behold Studios que enfatiza a admiração pela individualidade criativa de cada empresa: “Não nos metemos muito nos detalhes e decisões umas das outras, mas no geral damos feedback e opinamos nos assuntos mais gerais”³².

É possível nesta análise concluir que os elos desenvolvidos são elos sociais, construídos pelo convívio e pelo objetivo em comum dos membros das empresas participantes, onde a colaboração ocorre de maneira espontânea e não planejada por conta do senso de camaradagem e de comunidade instaurado na casa. Há por outro lado o perigo de que essas empresas não possuam uma visão estratégica sobre as relações interorganizacionais, onde a colaboração não

³¹ Apêndice B.

³² Apêndice C.

seja encarada como uma ferramenta do processo criativo para incentivar a inovação. A casa é um ambiente descontraído de fácil acesso entre desenvolvedores com um mesmo objetivo, onde há trocas informais de opiniões e de experiências que, apesar de terem seu valor no processo criativo, podem perder o potencial que o modelo Indie House permite gerar se não incorporadas como parte do plano estratégico e do próprio processo criativo.

Novamente não buscamos com essa crítica instaurar um modelo engessado sobre a gestão dos fluxos criativos das empresas. Essas organizações, por serem essencialmente parte da indústria criativa e, sendo assim, terem a criatividade como combustível de suas produções, possuem ferramentas e recursos suficientes para adaptar às suas rotinas uma forma de se pensar a criatividade estrategicamente, de forma a garantir que a engrenagem da inovação permaneça girando para todos os envolvidos.

Por fim, em comparação aos modelos descritos no capítulo anterior, podemos identificar que a relação entre as empresas imersas na Indie House Brasília se encontra flutuante entre vários modelos propostos dependendo de cada ocasião. Ela pode tender a uma relação colaborativa na troca de experiências e informações de projetos, a uma relação de rede para a realização das tarefas da casa ou a uma relação cooperativa para realizar uma mostra de jogos em desenvolvimento. Mas seu dia a dia parece estar atrelado a um ambiente de colaboração superficial e espontânea, onde a ação não está em um ato planejado pela gestão da empresa e sim, em um *feedback* entre membros sobre o trabalho realizado.

7.1.3 Espaço de Trabalho

A última característica a ser analisada no aspecto geral da Indie House enquanto modelo organizacional é o espaço de trabalho e a relação dos colaboradores com esse espaço. Observamos anteriormente, que a relação com o trabalho tem um grande impacto na produtividade de um funcionário e que essa relação se transforma ao longo do tempo. De acordo com as necessidades estratégicas das empresas e também do contexto que envolve seus trabalhadores, desde os modelos rígidos do trabalho *in loco* e seus cubículos até os modelos mais flexíveis como *home office* e o *coworking*.

O objetivo dessa análise é de identificar em qual contexto de espaço de trabalho o modelo Indie House se encaixa e quais são as implicações das características, positivas e negativas, nas rotinas estratégicas e produtivas das empresas participantes da Indie House Brasília. Com este foco em mente abordaremos o objeto de estudo a partir de sua origem e concepção.

A Indie House Brasília se forma a partir da proposta de reunir produtoras independentes de jogos eletrônicos sob um mesmo espaço físico, que também servisse de moradia para os colaboradores dessas empresas, com o objetivo de escoar gastos referentes a estrutura física para todos os envolvidos, além de aproximar e expandir a comunidade de desenvolvedores do Distrito Federal, assim como afirmado pelo gestor da Behold em uma entrevista para o portal Kotaku BR (ANEXO A), quando diz que seu sonho é de um local onde coubesse todo mundo, como um coração de mãe.

Em uma análise superficial das informações sobre a Indie House Brasília, podemos identificar algumas formas primárias de relação com o espaço trabalho, sendo estas uma mistura entre os benefícios colaborativos de um *coworking* com as relações sociais desenvolvidas em uma comunidade. Como apresentado, uma comunidade se constrói a partir da colaboração entre indivíduos, de objetivos em comum, de uma identidade, da formação de grupos, além de outras características (TYPALDOS, 2000, *apud* SILVA, 2011, p. 7). No caso do nosso objeto de estudo, os objetivos são a produção de *games* e o fortalecimento da comunidade de desenvolvedores de jogos e os grupos são as empresas participantes da Indie House Brasília.

O modelo Indie House não se trata de uma instituição da velha guarda, com escritórios, setores, metas e competição de mercado, mas sim de pequenas produtoras que se aventuram em uma indústria de grande potencial (porém ainda nova no Brasil) e utilizam estratégias ligadas à sua natureza de indústria criativa para solucionar problemas. Essa relação de comunidade e colaboratividade é descrita no artigo “What It Feels Like to Launch an Indie Hit” (em português “Como é lançar um Indie de sucesso”) de Chris Plante para o portal Polygon sobre o jogo TowerFall e a Indie House Vancouver, que descreve a relação entre os membros da casa com foco no ambiente social e não profissional:

Membros da Indie House se comportam como uma família nuclear pós-moderna, onde cada pessoa alterna o papel de pai e mãe. As vezes Johnston cozinha e as vezes Berry limpa; de alguma forma as tarefas são feitas e a casa se mantém de pé. (Você pode até dizer que o lugar é limpo, se ignorar a montanha de cartas de Netrunner espalhadas entre a sala de estar e a cozinha.) Uma coisa é certa: não é um escritório é um lar (CHRIS PLANTE, 2014, tradução nossa).

Dentre os conceitos de comunidade descritos nesta monografia, o modelo Indie House parece ter mais proximidade com as características de uma comunidade colaborativa, onde os

agentes possuem como motivação a construção de valores a partir de suas habilidades e contribuições individuais. Esses agentes colaboram para alcançar um objetivo maior que a própria comunidade, que seus desejos e suas necessidades pessoais. Esse foco nas especialidades dos participantes cria uma grande vantagem para as empresas ao se adaptarem a mudanças de valores provocadas pela busca da inovação de seus produtos, valores esses engessados de uma comunidade pouco flexível, que prioriza a utilização mecânica e racional das habilidades de seus membros e afeta a liberdade e a expressão individual dos colaboradores e conseqüentemente afeta o fluxo criativo dessa comunidade, característica pouco desejada para desenvolvedoras independentes que buscam sempre inovar em seus *games*.

A estrutura física da Indie House Brasília, a disposição dos espaços de trabalho e até mesmo dos espaços de comum acesso dos integrantes da casa são extremamente oxigenados e flexíveis, como os identificados nos espaços *coworking*. Não há divisórias entre computadores, não há portas para isolar as empresas, todas elas possuem um espaço designado, porém aberto para livre circulação de qualquer pessoa, inclusive visitantes. Essa abertura física traz uma grande oportunidade para a colaboração e para o fluxo criativo dessas empresas, pois facilitam as trocas de experiência, os *feedbacks* e a aproximação social entre os membros, que são os elementos intrínsecos de um ambiente colaborativo, de acordo com nossas observações sobre os estudos de Oksanen e Stahle (2013).

7.2 Da matéria prima ao produto final

Neste ponto da análise iremos sintetizar e cruzar os dados encontrados nos estudos sobre a Indústria Criativa de *Games*, a Comunicação Organizacional e os Estudos Organizacionais, a fim de atingir o cerne desta pesquisa e tentar responder suas principais perguntas. Vamos identificar como esses três tópicos reagem entre si quando colocados sob uma mesma perspectiva, como elas se dividem para melhor desenvolver sua função e como elas interagem entre si para que a organização objeto de nosso estudo alcance seu objetivo, a inovação.

A primeira associação que podemos fazer sobre esses três pilares, é com relação à complexidade de suas funções. Fica evidente diante dos estudos realizados que a multidisciplinaridade é um ponto de convergência entre as áreas: cada uma exige uma expansão de conhecimentos e de habilidades que ultrapassa seu próprio campo. Na verdade, cada uma delas só pode ser considerada um campo quando há a junção dessas várias disciplinas trabalhando em conjunto para um determinado fim. A indústria criativa de jogos necessita dos

conhecimentos da computação, do *design*, das artes e do audiovisual para que seu produto seja considerado um *game*. Já a Comunicação Organizacional depende da manipulação das diferentes áreas da comunicação – publicidade, narrativa, relações públicas, *etc.* – além dos conhecimentos da administração e da psicologia para que seja totalmente compreendida. E os Estudos Organizacionais precisam ter seus olhos sempre atentos às evoluções das culturas com a sociologia, as influências do ambiente sob a mente humana com a psicologia e as relações de mercado com a economia. Com isso, é possível inferir que o diálogo entre essas áreas é bastante flexível, e que ao firmar suas bases em uma vasta rede de áreas de conhecimentos, elas podem se adaptar facilmente a qualquer contexto organizacional, sendo ele tradicional ou pós-moderno.

Ao colocar os três pilares em função do nosso objeto de estudo é possível identificar uma relação interdependente entre eles que podemos equiparar suas funções, dentro do contexto do processo criativo, com as bases de uma indústria de manufatura tradicional.

Na indústria tradicional, uma fábrica tem três pontos básicos no seu processo de produção: i) a aquisição de recursos, a matéria prima que será utilizada para produzir, seja ela comprada ou extraída; ii) o gerenciamento desses recursos, como o armazenamento, transferência e logística e; iii) o consumo desses recursos, que transforma a matéria prima no produto manufaturado. Na lógica do processo de produção de um produto criativo, no nosso caso o *game*, a criatividade é a matéria prima, o principal recurso a ser manipulado e moldado através de vários processos técnicos para se tornar um produto.

Seguindo nossa analogia, a Indústria Criativa de *Games* é o ponto do processo de consumo dos recursos, pois a indústria criativa tem como principal característica a atribuição de valor de mercado à criatividade e a transformação desse valor criativo em um produto ou serviço com a inovação como resultado final (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

Os Estudos Organizacionais, na forma de estratégias organizacionais, representam a extração desses recursos, onde cada estratégia adotada pela organização tem o potencial de aumentar ou diminuir os processos criativos da empresa que, como vimos anteriormente, são estratégias que abordam a flexibilidade hierárquica, a liberdade individual e a colaboração entre seus membros e as empresas, sendo estas características de ambientes e de organizações criativas.

Por fim, a Comunicação Organizacional atua como gestora desses recursos, a partir da gestão da criatividade, manipulando os fluxos criativos e atribuindo a logística necessária para que esses fluxos não sejam intensos demais a ponto de serem desperdiçados nem baixos demais onde falte incentivo criativo em determinados setores. A partir desses métodos, a Comunicação

Organizacional atua como o mecanismo que mantém o recurso sempre disponível para o consumo.

A Funcionalidade dos Campos em relação ao Processo Criativo



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após essa jornada de descobertas sobre as formas organizacionais da Indústria Criativa de *Games*, podemos concluir que este novo modelo dispõe de sustentação na interação, na troca de experiência e no elo criado pelos agentes envolvidos na casa. O companheirismo, a convivência e as contribuições entre projetos tornam a experiência desse tipo de organização uma peça motivadora tanto para os objetivos de trabalho quanto para o desenvolvimento da criatividade em si.

Entretanto, apesar dessa grande capacidade de gerar elos sociais e de ter seus valores construídos pela colaboração e pelo amadurecimento de uma comunidade muito mais vasta que os grupos participantes de uma Indie House, a casa precisa ser vista e gerida como uma organização independente das empresas que a formam, uma entidade com cultura própria, valores particulares e, principalmente, gestão interna específica, para que seus benefícios possam ser maximizados e distribuídos de forma igualitária entre empresas de maior e de menor porte. Com uma visão mais estratégica da criatividade no modelo Indie House, as empresas passam a ter controle e acesso aos fluxos criativos em momentos cruciais de seus processos de produção seja em projetos individuais, seja em projetos coletivos.

A visão estratégica da Indie House como uma organização também favorece a antecipação e o gerenciamento de crises relacionais, que podem surgir a partir do convívio entre moradores da casa, entre as empresas que coexistem e até mesmo dos impactos gerados pela mudança resultante da inovação.

Apontamos aqui a Comunicação Organizacional como pivô dessa gestão. Com as ferramentas e as habilidades de um profissional da área, é possível mediar de forma eficaz as relações interorganizacionais dentro da casa e principalmente as relações da Indie House com empresas externas, tanto para aumentar a rede criativa quanto para expandir suas fronteiras e aumentar o impacto na comunidade de desenvolvedores de jogos no Brasil, além de trabalhar de forma cirúrgica nas crises internas da organização.

Outra abordagem que podemos fazer da Comunicação Organizacional, agora em um contexto mais generalizado da Indústria de *Games*, é a possível participação como Produtor de Jogos Eletrônicos ou *Game Producer*, sendo esta uma área de desenvolvimento de jogos relacionada a gestão de projetos. Aqui o produtor de jogos possui como papel gerenciar as relações entre as diversas áreas de desenvolvimento de um *game*. De acordo com o artigo “*Game Producer*” do portal Get in Media “(...) o trabalho de um produtor é focado em cinco

áreas principais: facilitar comunicação, planejar processos de desenvolvimento, estabelecer cronograma de marcos³³, monitoramento de orçamento e supervisão de colaboradores” (GAME, 2017), todas elas qualidades e habilidades desenvolvidas pela Comunicação Organizacional, mas ainda são necessários mais estudos relacionando as duas áreas.

Finalizamos este trabalho com a percepção adquirida ao longo do percurso sobre as contribuições entre os campos de estudo analisados e sobre as possibilidades de expansão deste modelo para outras áreas organizacionais. Identificamos que a especialidade da Comunicação Organizacional em lidar com os processos comunicacionais de uma organização e em manter um registro regular da memória institucional podem ser de grande ajuda para o contexto da Indústria Criativa pois, como abordamos anteriormente, uma vez que essa indústria necessite de constante oxigenação da criatividade em suas rotinas, registrar falhas, acertos e ideias ainda não testadas podem ser o diferencial entre uma estratégia bem aplicada e uma aposta de todas as fichas em um projeto incerto.

Quando observamos a ponta extrema dessa relação, a Indústria Criativa, por ser uma indústria nova, cheia de casos inovadores e situações inesperadas em relação ao mercado tradicional, serve como material de pesquisa rico em oportunidades e novas estratégias para a Comunicação Organizacional, como nosso objeto de estudo que introduz uma nova visão sobre a relação do trabalho com o espaço de lazer e as relações interorganizacionais com as relações sociais entre empresas e colaboradores.

Buscamos com esta pesquisa nos aprofundar nas relações entre as empresas de uma indústria em ascensão que quebra barreiras econômicas e sociais a cada passo, na esperança de incentivar novas pesquisas que motivem e provoquem o mercado a continuar expandindo com o foco em seu produto e em sua comunidade que são os pontos de maior impacto na indústria de *games* no Brasil.

Ainda se vê necessário uma observação mais profunda do modelo sobre as relações internas entre funcionários, gestores e moradores da casa, que identificamos como oportunidades futuras para pesquisas na área. Além disso, uma outra oportunidade identificada nesta monografia, é a utilização dos conceitos de *coworking* e colaboratividade interorganizational no contexto acadêmico das universidades, com o objetivo de incentivar a criatividade acadêmica na produção de novas pesquisas inovadoras, que tenham como visão a pluralidade e multidisciplinariedade que a academia pode oferecer.

³³ Marco ou Milestone é uma técnica de gerenciamento de projetos que identifica eventos principais que precisam ser reportados aos *stakeholders* (RODRIGUES, [s.d.]).

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; HECKSCHER, Charles. Towards Collaborative Community. *In*: ADLER, Paul S.; HECKSCHER, Charles. **The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing in the Knowledge Economy**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 10-105.
- ALENCAR, Eunice Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003, 2009 (reimpressão). 220 p.
- ARAÚJO, Bruno. *Oculus Rift: G1 testou o acessório de realidade virtual para games*. **G1**, São Paulo, jul. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/Uuif8P>>. Acesso em: março 2017.
- BALESTRIN, Alsones *et al.* Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? **Produção**, São Leopoldo, v. 21, n. 1, p. 64-75, janeiro/março 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/djD6Lm>>.
- BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p. Disponível em: <<https://goo.gl/ZRt3Ab>>.
- BENDASSOLLI, Pedro F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, janeiro/março 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>>.
- BORNIGER, Camila *et al.* Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 11-41, janeiro/junho 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/xrR4kg>>.
- BRANCO, Marsal Avila Alves. **Jogos digitais: teoria e conceitos para uma mídia indisciplinada**. 2011. 171 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/kkCcnt>>. Acesso em: 16 maio 2016.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Programa para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Sociedade para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Tecnologias de Visualização na Indústria de Jogos Digitais: potencial econômico e tecnológico para a Indústria brasileira de software. **Observatório Digital Softex**, 2005. Disponível em: <<http://observatorio.softex.br>> Acesso em: abr. 2016
- BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE, 1991, apud DUARTE e BARROS, 2006, p. 216-217
- CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Cláudio. Comunicação e inovação:

correlações e dependências. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: GT ABRACORP 2 - Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABRAPCORP, abril 2009. p.1-14. <<https://goo.gl/Wkq34y>>.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. *In*: FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; SILVA, Anderson Diego Farias. **O discurso da inovação entre os empresários no desenvolvimento de produtos inovadores: uma análise no setor de jogos eletrônicos do estado de Pernambuco**. Porto Alegre: ALTEC, 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casas das Musas, 2012. 162 p. Disponível em: <<https://goo.gl/5hDufc>>.

FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; SILVA, Anderson Diego Farias. O discurso da inovação entre os empresários no desenvolvimento de produtos inovadores: uma análise no setor de jogos eletrônicos do estado de Pernambuco. *In*: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ALTEC, outubro 2015. p. 1-15.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida *et al.* (Orgs.). **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008. 239 p.

FLEURY, Afonso *et al.* (Coords.). **Proposição de políticas públicas direcionadas à indústria brasileira de jogos digitais**. São Paulo: GEDIGames, BNDES, 2014. p. 38. Disponível em: <<https://goo.gl/XFH3mn>>.

FLEURY, Afonso *et al.* (Coords.). **1º censo da indústria brasileira de jogos digitais com vocabulário técnico sobre a IBJD**. São Paulo: GDIGames, BNDES, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/Y6ttNa>>.

GAME producer. **Get in Media: entertainment careers**, 2017. Disponível em: <<http://getinmedia.com/careers/game-producer>>. Acesso em: dez. 2016.

GUTIERREZ, Barbara. Canal Sportv insere campeonato de Dota 2 em sua programação. **IGN Brasil**, abr. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/NA4KnT>>. Acesso em: jun. 2016.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. 4a ed. ed. São Paulo: Perspectiva, 1993. Disponível em: <http://jnsilva.ludicum.org/Huizinga_HomoLudens.pdf>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/YV7FeV>>.

KOLLOCK, P.; SMITH, M. Introduction: Communities in Cyberspace. New York: Routledge, 1996.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/sJ5wk1>>.

MATTAR, João. **Games em educação: como os nativos digitais aprendem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

McCOY, J. M.; EVANS, G. W. The Potential Role of the Physical Environment in fostering Creativity. **Creativity Research Journal**, v. 14 n. 3-4, p. 409-426, 2010.

McDERMOTT, Richard. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. In: LESSE, E. L. *et al.* **Knowledge and communities**. Boston: Woburn Butterworth-Heinemann, 2000,

NESTEURIK, Sérgio. **A narrativa do jogo na hipermídia: a interatividade como possibilidade comunicacional**. 2002. 277 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

NESTERIUK, Sergio. *Indie games* como paradigma da indústria criativa: perspectivas e possibilidades comunicacionais. **Organicom**, São Paulo, v. 12, n. 23, p.124-136, 2º sem. 2015.

OKSANEN, Kaisa; STAHLER, Pirjo. Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. **Journal of Knowledge Management**, v. 17 n. 6, p. 815 - 827, outubro 2013.

PAGÈS, Max et al (1987) - **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEARCE-NEUDORF, Justin. **Collaborative Innovation: A shared dicourse within Phnom Penh's co-working community?** 2014. 63 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Communication For Development, Faculty Of Culture And Society, Malmo University, Malmo, 2014.

PINHEIRO, Philippe de Sousa. **QG espaço de coworking: o espaço de trabalho contemporâneo e a influência do conceito colaborativo**. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Arquitetura, Departamento de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

PLANT, Chris. Shadow TowerFall Creator Matt Thorson as He Releases His Breakout Game. **Polygon**, July 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/c7LqBB>>. Acesso em: mar. 2017.

PLANTE, Chris. What It Feels Like to Launch an Indie Hit. **Polygon**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/RqbE7v>>.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. In: BORNIGER, Camila *et al.* Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 11-41, janeiro/junho 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/xrR4kg>>.

PRENSKY, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants. **On the Horizon**, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/c74Vuc>>.

RODRIGUES, Eli. Como definir Marcos/Milestones de um projeto. **Gestão de projetos na prática**, [s.d.]. Disponível em: <<https://goo.gl/egBkXw>>. Acesso em: dez. 2016.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 31, p.47-53, dez. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/JJjim8>>.

SILVA, Adelina. Da aprendizagem colaborativa às comunidades de prática. In: OSÓRIO, António José; MIRANDA-PINTO, Maribel (Orgs). **Infância no Digital**. Minho: Arca Comum, Universidade do Minho, 2011.

SILVA, Joana dos Santos *et al.* A influência das redes interorganizacionais no processo de inovação de jogos eletrônicos: o caso do setor de *games* do Porto Digital. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 18-20 nov. 2012. p.1-16. Disponível em: <<https://goo.gl/LKJoAq>>.

STRAUSS, A. A Social World Perspective. **Studies in Symbolic Interaction**, v. 1 n. 1, p. 119-128, 1978.

TAYLOR, Frederick W. **Principles of Scientific Management**. Nova Iorque: Harper & Row, 1911. Disponível em: <<https://goo.gl/ADe44H>>.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão da Criatividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 38-47, julho/setembro 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/Vo8pGn>>.

TYPALDOS, C. **Shared Knowledge and a Common Purpose: Using the 12 Principles of Civilization to Build Web Communities**. [s.l.]: [s.n.], 2000.

VIEIRA, Lucas. **Games independentes: plataformas de inovação das novas mídias no contexto da economia criativa**. 2015. 55 f. Monografia (Graduação) - Curso de Jornalismo, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2015.

VISCHER, J. C. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. **Stress and Health**, v. 23, n. 3, p. 175-184, 2007.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1998.

WILSON, E. O. **Biophilia**. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/9.pdf>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Tradução de: Daniel Grassi. Disponível em: <<https://goo.gl/VjjiA1>>.

ZAMBON, Pedro Santoro; CARVALHO, Juliano Maurício de. Reflexões para uma abordagem de *games* enquanto indústria criativa. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES E ENTRETENIMENTO DIGITAL*, 12., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Sbgames, 2013. p. 58 - 64.

ANEXO A - Entrevista Indie House Brasília ao portal Kotaku BR

Desenvolvedores formam Indie House em Brasília e movimentam cenário local

Por: [Bruno Izidro](#)

26/02/2015 às 11:30

1438

[0](#)

[1396 34 8 0](#)



Em uma região um pouco afastada do centro de Brasília, há uma casa um tanto quanto diferente. Por estar próxima ao lago Paranoá, o clima quase chega a ser bucólico. “Conseguimos ter o privilégio em ver pequenos animais da fauna brasiliense no nosso quintal, como micos e comunidades de espécies de pássaros”, fala um dos residentes da casa, Felipe Costa.

Mas o que a diferença é que ali três estúdios resolveram transformar o lugar em uma “Indie house”, um ambiente em que vários desenvolvedores tanto residem quanto criam seus jogos. Um hábito que tem se tornado cada vez mais comum entre indies lá fora e aqui no Brasil também começa a ganhar adeptos.

[>>> Desenvolvedores se juntam para formar uma ‘Indie House’ em São Paulo](#)

No ano passado, a dupla da MiniBoss se uniu ao artista Lucas “midio” Carvalho, para formar uma [indie house em São Paulo](#). Já a versão na capital federal é formada pela Behold Studios e Bad Minios, ambas de Brasília mesmo, e mais a Otus Game Studio, que veio do Rio Grande do Sul.



A casa chega a acomodar 17 desenvolvedores dos três estúdios, que estão todos os dias produzindo e criando jogos. Mas somente seis pessoas, de fato, moram no lugar: os quatro integrantes da Otus (afinal, eles vieram de outra cidade), um da Behold e o já apresentado Felipe Costa, da Bad Minions.

“Posso dizer que a Indie House veio da forma mais natural possível, de acordo com as nossas necessidades”, falou ao **Kotaku**. Que necessidades seriam essas? A troca de experiências e cooperação entre os estúdios.

Coração de mãe

A Behold e a Bad Minions têm uma ligação bem próxima e não só por serem de Brasília. Antes de fundar a Bad Minions, Felipe Costa fazia parte da Behold e mesmo após virar, teoricamente, rival, a amizade e a colaboração dos dois estúdios sempre foi grande. Tanto que, após o sucesso de *Knights of Pen and Paper*, a Behold se mudou para um espaço maior e chamou os Minions para dividirem o lugar de trabalho.

“Não tinha por que dizer não, era a oportunidade perfeita de compartilharmos ideias e aprendermos todos juntos”, fala Costa.

Assim o formato de uma indie house começou a ganhar corpo, mas a ideia também é algo que já era conversado há muitos anos entre eles, quando o próprio Felipe ainda trabalhava na Behold, e o assunto sempre partia de um desenvolvedor em partilhar. “Essas conversas sempre se iniciavam através do Saulo Camarotti”, fala Felipe.



Saulo Camarotti (acima), um dos fundadores da Behold, é um dos grandes responsáveis por hoje a indie house em Brasília ser algo real e esse desejo vem muito de como os criadores de *Chroma Squad* vem trabalhando em todos esses anos. “Podemos trocar experiências, realizar eventos, testar os jogos dos outros, aprender com todo mundo a qualquer momento”, fala. Esses, segundo ele, são os principais objetivos da indie house.

[>>> Um estúdio brasileiro vive seu melhor momento, mas poucos parecem saber disso](#)

Camarotti também diz que, se dependesse dele, o lugar seria muito maior. “Meu sonho se parece com um coração de mãe, ter um lugar que caberia todo mundo”, comenta.

Esse “todo mundo”, por enquanto, só são três estúdios e ainda falta falarmos de um deles para completar essa equação da indie house.

Os garotos do Sul

Se os gaúchos da Otus hoje estão na house indie de Brasília, eles devem ao OUYA. Isso porque foi durante uma game jam online para o console, chamada CREATE, que eles conheceram a Behold.

Isso foi em 2013 e Klos Cunha, um dos desenvolvedores da Otus, fala que essa aproximação com os brasilienses foi bastante importante pra eles na época, já que o estúdio não tinha nem um ano de vida. “O jogo (que criamos na game jam) chamou atenção da Behold Studios e eles entraram em contato conosco, elogiando e dando maior apoio para o projeto”, fala.

[>>> A “Experiência PlayStation” dos desenvolvedores brasileiros](#)

Com o tempo a interação entre os dois estúdios foi só aumentando até que a Behold decidiu começar um novo projeto, em paralelo ao *Chroma Squad*, e precisavam de ajuda extra. “Pensamos em chamar uma equipe nova, e acabou sendo a Otus”, fala Saulo Camarotti, da

Behold. Porém isso resultaria em uma mudança de ares para os gaúchos, que decidiram passar a morar em Brasília. “Sempre tivemos uma boa sintonia (com a Behold) e com certeza esse foi um dos fatores mais importantes da nossa vinda para Brasília”, diz Klos, da Otus.



Gaúchos da Otus tanto vivem quanto trabalham na indie house

Não só a boa sintonia com a Behold, mas também o fato de terem um lugar como a indie house pesou na decisão da mudança. “(Brasília) é uma cidade mais cara e você precisa de carro para ir a qualquer lugar, e essa é uma grande vantagem de trabalhar e morar no mesmo local”, fala o desenvolvedor gaúcho.

Além de Klos, a Otus é formada por outros três desenvolvedores e todos eles moram na indie house em Brasília. Até agora, nos três meses em que estão por lá, eles dizem que a experiência tem sido ótima. “Conhecíamos a Behold e eles são pessoas que sempre nos identificamos, por sorte a Bad Minions tem esse mesmo espírito, a cooperação é muito grande, não existe rivalidade e toda conquista é compartilhada”, finaliza o desenvolvedor gaúcho.

Com a Otus, a formação da house indie Brasília fica completa... ou quase, já que um sétimo e muito importante habitante da casa também deve ser mencionado: Kobold, o cachorro.



Mascote da casa, ele ajuda ainda mais a harmonizar e descontrair o lugar. “Cachorro no ambiente de trabalho equilibra bem as energias, nos ajuda a dar risadas a qualquer hora, e desafoga um pouco o estresse”, fala Camarotti, que conta também que Kobold foi achado na rua e logo adotado por todos.

“Kobolds são criaturas que cuidam das dungeons dos Beholders. Nada mais sensato para um nome de cachorro da Behold”, fala.

Frutos da casa

Na indie house de Brasília, cada estúdio tem seu espaço para trabalho, mas a interação entre eles é constante. Essa característica é algo que tanto a Behold, quanto a Bad Minions e a Otus concordam ser a maior vantagem em se estar em uma ambiente como esse.

[>>> \[BGS 2014\] Chroma Squad chega ao Steam este ano e consoles em 2015](#)

“Temos sempre a ideia de contribuir com feedback uns com os outros. Ajudamos em tudo, desde playtesting até pensar em enredo, e resolver problemas técnicos”, fala Saulo Camarotti. “No geral utilizamos as mesmas engines e softwares, então essa troca técnica acontece a todo momento. Também discutimos e apresentamos conceitos e mecânicas, processos de trabalho e organização de cada equipe e principalmente a troca de referências é gigante”, completa Klos.

A consequência disso também fica evidente nos jogos que cada um dos estúdios desenvolvem. A Bad Minions, por exemplo, antes presa só ao mobile, agora mudou o foco para PC e está com seu jogo mais ambicioso até aqui chamado *Akimya*, um interessante RPG de ação inspirado em *The Witcher*, *Diablo*, *Everquest* e *Zelda*.

Segundo Felipe Costa, o jogo é bastante baseado em alquimia. “Todo o contexto e universo é baseado em alquimia, em misturar elementos liberados pelo ambiente ou seres e obter resultados com isso, e que esses resultados te ajudam de certa forma a progredir no jogo”.

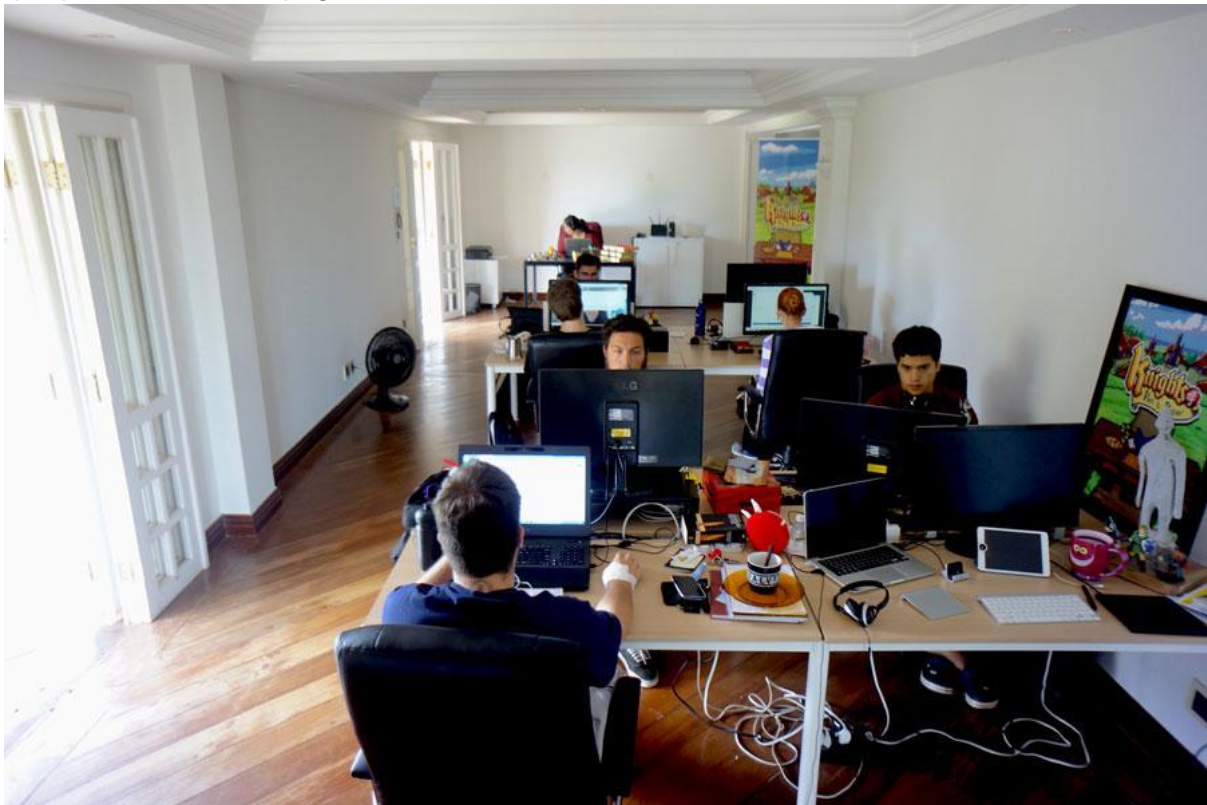
Já a influência da indie house para o projeto veio com valiosas dicas e pequenas contribuições de Marcus Venturelli, da Behold. “Muito do que o *Alkimya* é hoje foi graças aos feedbacks positivos passados por ele”, fala Felipe Costa.

Com cerca de sete meses em desenvolvimento, *Alkimya* ainda não tem uma previsão de lançamento, mas certamente é um jogo para ficar de olho.

Já a Otus também está com um projeto, o intrigante *Fragmentorum Alba*, um jogo de terror psicológico que mistura elementos de investigação.

Esses são exemplos do que podemos esperar dos jogos sendo criados na indie house em Brasília (fora o já esperado *Chroma Squad* da Behold que dispensa apresentações).

A indie house, mesmo com poucos meses de atividade também já mostrar que vai movimentar ainda mais o cenário de desenvolvimento de jogos local. Em janeiro, ele foi uma das sedes da [Global Game Jam 2015](#) e agora também sediará o [BRING](#) (Brasília Indie Games), uma mostra de jogos independentes que acontece há algum tempo na capital federal. Com a chegada da Otus, eles pensam também em realizar edições do INCULTO, que possui a mesma pegada do BRING e eles realizavam no Rio Grande do Sul.



Com a indie house, Brasília passa definitivamente a ser mais um forte centro de desenvolvimento de jogos no país (junto com São Paulo e Rio Grande do Sul) e os frutos que isso vai gerar só tem a beneficiar a todos, tanto desenvolvedores quanto nós jogadores, que poderemos ter mais jogos de qualidade sendo feitos por aqui.

**Fotos: Saulo Camarotti*

APÊNDICE A - Entrevista Semi-Estruturada

1 - Quantas pessoas trabalham na casa?

2 - Quais são os espaços compartilhados da casa? (Aqueles que todos, moradores e colaboradores, tem acesso)

3 - E os espaços privados?

4 - Existe alguém responsável pela Comunicação da Indie House? (um RP ou um Assessor)

5 - Existe hierarquia entre as empresas da casa?

6 - Existem projetos compartilhado pelas empresas?

7 - Existe um espaço da casa reservado para trocas de experiência e compartilhamento de conhecimento entre as empresas?

8 - Como você define a relação entre as duas empresas?

9 - Pra você qual é o elemento mais importante da Indie House?

APÊNDICE B - Entrevista Gestor Bad Minions - Indie House BSB

1 - Quantas pessoas trabalham na casa?

Em torno de 20 pessoas.

2 - Quais são os espaços compartilhados da casa? (Aqueles que todos, moradores e colaboradores, tem acesso)

Banheiro principal, Sala do térreo, sala de jogos (Reunião) e a Cozinha.

3 - E os espaços privados?

Espaços privados são os quartos individuais de quem mora aqui, são no total de 6 quartos.

4 - Existe alguém responsável pela Comunicação da Indie House? (um RP ou um Assessor)

Existe sim. A Sae hoje é a responsável pelo contato direto como Indie House.

5 - Existe hierarquia entre as empresas da casa?

Não existem, cada empresa trata de suas próprias obrigações.

6 - Existem projetos compartilhado pelas empresas?

Não existe, os projetos são pessoais de cada empresa.

7 - Existe um espaço da casa reservado para trocas de experiência e compartilhamento de conhecimento entre as empresas?

Não. O que fazemos é sempre estamos em contato, quando alguém quer mostrar algo ou solicitar opinião simplesmente chama e mostra.

8 - Como você define a relação entre as duas empresas?

Completamente amigável e suporte.

9 - Pra você qual é o elemento mais importante da Indie House?

Com toda certeza o compartilhamento de experiências

APÊNDICE C - Entrevista Gestor Behold Studio - Indie House BSB

1 - Existe hierarquia entre as empresas da casa?

Não existe hierarquia, mas a Behold assume a casa. Todas participam financeiramente para manter tudo funcionando, mas é a Behold que assume caso alguma outra queira desistir, por exemplo. Não é hierarquia, mas é uma responsabilidade.

2 - Existem projetos compartilhado pelas empresas?

Sim, temos o Oculito: Escape Room que foi compartilhado entre duas empresas da casa, além do Relic Hunters feito por integrantes da Behold com a Rogue Snail, tem o Dog Duty com integrantes da Behold com a Zanardi&Liza, dentre outras parcerias.

3 - Existe um espaço da casa reservado para trocas de experiência e compartilhamento de conhecimento entre as empresas?

Sim, a sala de reunião. Ela ocasionalmente é usada para cursos, reuniões entre as empresas, conversas, trocas de experiência.

4 - Como você define a relação entre as duas empresas?

Duas? Temos Behold, Bad Minions, Old Cat, Rogue Snail e Zanardi&Liza. A relação é ótima. Temos uma admiração pelo trabalho de todos, cada um do seu jeito tentando criar jogos interessantes. Não nos metemos muito nos detalhes e decisões umas das outras, mas no geral damos feedback e opinamos nos assuntos mais gerais. É uma relação bem produtiva.

5 - Pra você qual é o elemento mais importante da Indie House?

É a mistura entre colegas de trabalhos e amigos. As pessoas desenvolvem um senso de amizade e família, que fortalece muito a relação. Eles não só se ajudam no trabalho, mas passam a fazer parte um da vida do outro.