

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

NIKOLE ANNE FURUKAWA

**GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE PRODUÇÃO SONORA:  
ENTENDENDO AS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DE  
CURITIBA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2018

NICOLE ANNE FURUKAWA

**GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE PRODUÇÃO SONORA:  
ENTENDENDO AS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DE  
CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE PRODUÇÃO SONORA: ENTENDENDO AS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DE CURITIBA

Esta monografia foi apresentada no dia 13/08/2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Nicole Anne Furukawa apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Leonardo Tonon  
Orientador

---

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres  
Banca

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rejane Cioli  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

“Nossa grande fraqueza reside em desistir.  
A maneira mais garantida de sucesso é  
sempre tentar mais uma vez.”  
Thomas A. Edison

## RESUMO

FURUKAWA, Nicole Anne. **Gestão de Pessoas em Estúdios de Produção Sonora: entendendo as empresas da indústria criativa de Curitiba**. 2018. 42 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal Paraná. Curitiba, 2018.

O objetivo do trabalho aqui desenvolvido é contribuir para a compreensão dos processos de gestão de pessoas em estúdios de produção sonora enquanto ambientes da indústria criativa. Com a ferramenta de entrevista qualitativa em três estúdios de produção sonora, verificou-se que pouco estão presentes processos sistematizados de gestão de pessoas nas empresas desse setor. Percebe-se isso como consequência da percepção que os sócios desses negócios possuem a respeito da necessidade e dos possíveis resultados do emprego dessas técnicas. Além desses pontos, busca-se analisar a motivação dos trabalhadores desses estúdios relacionada às condições de vínculo com a empresa, aspectos gerenciais, da relação entre artista e trabalho e da profissão. Como a indústria se configura principalmente de pequenas empresas ainda em fase de desenvolvimento e com pouca sistematização de processos é vital a importância da motivação desses profissionais. Também é considerado que a criatividade é não somente combustível no processo de produção desse setor, mas é matéria prima fundamental, uma vez que é o elemento que agrega valor. Ainda busca se verificar a relação da prática comercial em contrapartida à prática artística, limitando este recurso que é responsável pela motivação dos artistas nesse ramo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Produção Sonora; Indústria Criativa.

## ABSTRACT

FURUKAWA, Nicole Anne. **People Management In Sound Production Studios: under standing the companies of the creative industry of Curitiba.** 2018. 42 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The objective of this work is the contribution in the understanding of people management processes in sound production as creative industry environments. Using the qualitative interview as method in three studios of sound production, it was verified that systematized processes of people management in the companies of this sector are rare in the present. This was seen as a consequence of the perception took by owners of these businesses regarding the necessity and the possible results in the use of these techniques. In addition to these points, we seek to analyze the motivation of the workers of these studios regarding the relationship with the company, managerial aspects, the relation between artist and work and also with the profession. As the industry is mainly made up of small companies still under development and there is almost no systematization of processes, the importance of the motivation of these professionals is vital. It is also considered that creativity is not only the fuel in the production process of this sector but it is also a fundamental raw material element that adds value to the product itself. This work also seeks to verify the relationship of commercial practice in counterpart to artistic practice, once it limits the creativity witch is the resource for the motivation to artists.

**Keywords:** People Management; Sound Production; Creative Industry.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RECEITA DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA GLOBAL ENTRE 1999 E 2017.....	9
FIGURA 2 - DEZ MAIORES MERCADOS DE MÚSICA EM 2017 .....	10

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	11
1.1.1 Objetivos gerais .....	11
1.1.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 PRODUÇÃO SONORA E SUAS ORIGENS .....	13
2.2 O PROCESSO DE PRODUÇÃO SONORA .....	14
2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA .....	15
2.4 GESTÃO DE PESSOAS .....	16
2.5 GESTÃO DE PESSOAS E AS PEQUENAS EMPRESAS .....	17
2.6 GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA .....	18
2.7 CRIATIVIDADE .....	20
2.7.1 Gerência da criatividade .....	20
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	22
3.1 CASOS DE ESTUDO .....	24
3.1.1 Estúdio A .....	24
3.1.1.1 Caracterização Geral .....	24
3.1.1.2 Estratégia organizacional .....	25
3.1.1.3 Gestão de pessoas .....	26
3.1.2 Estúdio B .....	27
3.1.2.1 Caracterização Geral .....	27
3.1.2.2 Estratégia organizacional .....	28
3.1.2.3 Gestão de pessoas .....	29
3.1.3 Estúdio C .....	29
3.1.3.1 Caracterização Geral .....	29
3.1.3.2 Estratégia organizacional .....	29
3.1.3.3 Gestão de pessoas .....	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

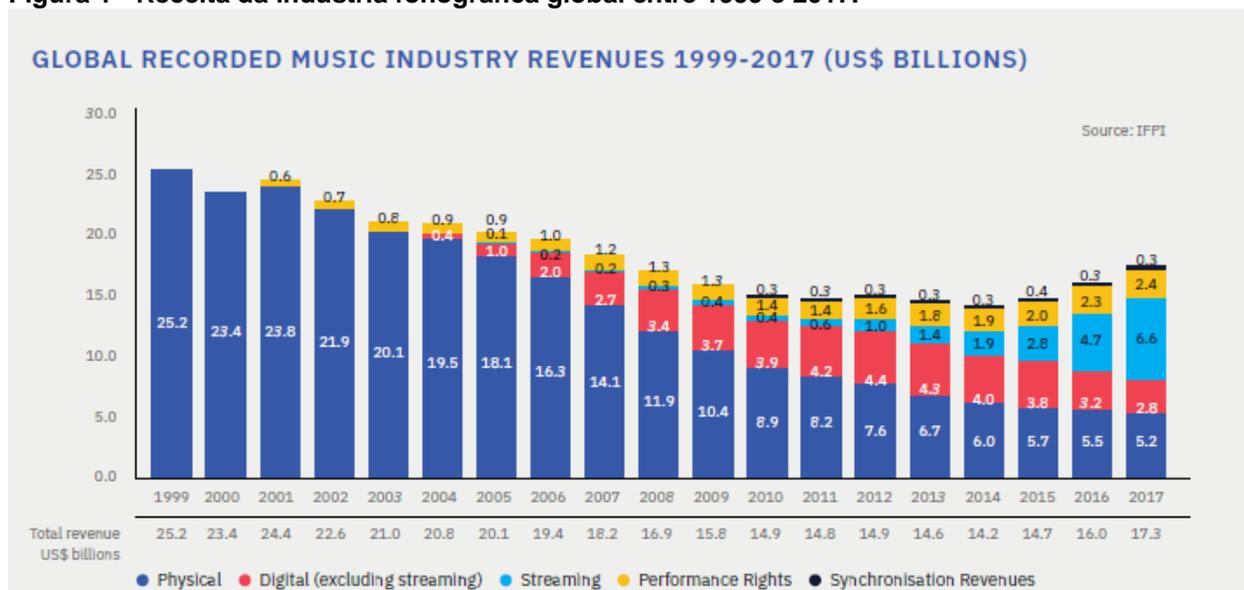
A produção sonora está presente no cotidiano de quase todos os seres humanos e de inúmeras maneiras e um exemplo disso é na música. Dificilmente, nos dias de hoje, alguém não possui acesso à alguma música gravada. A produção sonora também está presente na publicidade, lugar em que participa na propaganda de vídeo e no rádio, por exemplo. A produção sonora está presente em *jingles* (mensagem musical publicitária com um refrão simples que é facilmente memorizada) na propaganda comercial e política. Também é parte fundamental em trilha sonora, efeitos sonoros de filmes, jogos e animações, bem como no *foley* (sonoplastia), na captação de áudio para filmes, séries ou documentários, assim como na dublagem.

A proposta deste trabalho é descobrir como ocorre a gestão de pessoas em estúdios de produção sonora, essa investigação pode ajudar a compreender como esse segmento da indústria criativa se comporta e trabalha, especialmente se focado em entender as relações de trabalho e as escolhas dos processos de gestão empregadas no ramo.

Num cenário em que a mão de obra possui custos mais baixos em países como a China e empresas migraram seus centros de produção fez com que países considerados desenvolvidos vissem a necessidade de adaptar-se e buscar novas fontes de crescimento econômico. Nesse contexto a estratégia foi adotar o conhecimento e a criatividade como recurso uma vez que é de alto valor por se tratarem de elementos mais complexos em sua reproduzidos (CHANSON, 2008).

De acordo com o Global Music Report 2018, o mercado de músicas gravadas cresceu pelo terceiro ano consecutivo, em 8,1%. Esse crescimento representa um dos maiores desde o mercado começou a acompanhar ser acompanhado, em 1997. Embora o crescimento seja tão expressivo, as vendas em 2017 ainda representam 68,4% do que eram em 1999. Contrário a um mercado que sofreu 15 anos de declínio hoje as gravadoras trabalham para assegurar que criadores recebam um valor justo.

Figura 1 - Receita da indústria fonográfica global entre 1999 e 2017.



Fonte: IPPI

A figura 1 mostra o valor de vendas entre 1999 e 2017, separando as vendas físicas, por *streaming* e as demais. Graças a isso é possível perceber que a maior parte do crescimento de arrecadação se deve ao crescimento das plataformas de *streaming* de música (GMR, 2018).

Dentro desse contexto, o Brasil está entre os dez maiores mercados musicais do mundo, como pode ser visto na figura 2.

Figura 2 - Dez maiores mercados de música em 2017.



Fonte: IPPI

O mercado musical está em crescimento, hoje em dia a maior parte dos trabalhos envolvendo a produção de uma música ou a produção do conjunto de sons necessários para compor um áudio acontece dentro de um estúdio. Essas empresas contam com um conjunto de profissionais que trabalham em diversos processos para a obtenção do produto final, processos como pré-produção, composição, arranjo, gravação, edição, mixagem, masterização, entre outros (MACEDO, 2006). Dentro da produção sonora ou musical existe a presença do processo criativo e da sensibilidade artística em várias etapas, como na composição, arranjo e na mixagem.

Além do conhecimento, a criatividade nesse setor é uma das principais matérias primas e fator determinante para vantagem competitiva (LAMPEL et al, 2000). Com isso, é importante promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas ideias e motivador para o profissional. Dentro desse contexto é possível destacar a importância da gestão estratégica de pessoas, a preocupação de uma gestão que permita as

melhores condições para que profissionais possam criar é um fator diretamente relacionado ao resultado.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos gerais

O objetivo principal deste estudo é investigar os processos de gestão de pessoas em estúdios de produção sonora enquanto ambientes da indústria criativa. A definição de indústria criativa que aqui é utilizada é a de Chaston (2008), como uma fusão de negócio e cultura. Chaston (2008) trata do dilema entre a realização do artista e a arte como produto de uma indústria. Dentro desse dilema o questionamento é: Como a gestão de pessoas se insere na gestão de estúdios de produção sonora?

É possível encontrar, na literatura, pesquisas sobre as práticas de gestão de pessoas na indústria criativa. Essas pesquisas em conjunto com uma análise de entrevistas direcionadas ao setor da produção sonora contribuem para evidenciar a tendência que estúdios de produção sonora adotem as mesmas práticas de outros negócios da indústria criativa.

Tendo isso em mente, o propósito é entender até onde a realidade está sendo devidamente representada nessa literatura considerando as especificidades da produção sonora enquanto ramo da indústria criativa. Como as empresas da produção sonora são geralmente empresas de pequeno porte, uma realidade brasileira, também foi avaliado o contexto de empresas pequenas dentro da produção sonora.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender como a relação entre a realização do artista e os objetivos profissionais estão presentes na produção sonora brasileira e como se relaciona com a gestão de pessoas;
- Verificar se as informações presentes na literatura sobre gestão de pessoas nas pequenas empresas se aproximam as encontradas na pesquisa, nos estúdios de produção sonora;

- Entender qual é a visão de gestores sobre as práticas de gestão de pessoas quando aplicadas nesses negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar embasamento teórico referente ao problema para uma melhor compreensão dos conceitos e do contexto em que se insere.

### 2.1 PRODUÇÃO SONORA E SUAS ORIGENS

A indústria fonográfica se estabeleceu antes mesmo da primeira guerra mundial. Embora os números daquela época não se comparam com os de hoje, ambas as épocas dividem uma série de similaridades.

Nos anos 20 houve uma importante expansão. Países industrializados tinham discos como algo popular e caso se tornasse uma tendência, em cinco ou dez anos atingiria um ponto em que todas as casas teriam tocadores de discos. Entretanto a crise chegou. Nesse momento o rádio, juntamente com os filmes, se estabeleceram. Para reganhar esse patamar, a indústria fonográfica levou cerca de trinta anos.

Nos anos sessenta começou a terceira expansão. Nos países industrializados, as vendas dos discos cresceu rapidamente, a Europa ocidental logo alcançou os Estados Unidos em termos de vendas per capita. Com a exceção dos países mais pobres, os discos e cassetes se tornaram importantes mídias por toda parte, até mesmo em regiões periféricas de países com uma mídia pouco desenvolvida (GRONOW, 1983).

O papel da gravação e o desenvolvimento da relação entre essa indústria e a do rádio foi enfatizado ainda que o rádio tenha se tornado dependente das gravações em boa parte do tempo de programação. Pelo rádio, discos se tornaram acessíveis até para quem não tinha condições de comprá-los (GRONOW, 1983).

Um grande processo de independência da pós produção se iniciou quando surgiu a fita magnética. Diferentes pedaços de gravação podiam ser feitas em momentos diferentes e isso permitiu a montagem de um trabalho definitivo com trechos de cada gravação. Depois disso veio o *overdub*, uma técnica que tem a proposta de “gravar um novo material, ao mesmo tempo que se ouve (sem apagar) o material já gravado” (RATTON, 2004, p. 108). Depois disso surgiram os gravadores multipistas, ou chamados *multitracks*, que possibilitam a gravação de diferentes instrumentos em simultâneo em

gravações diferentes. Isso permitiu adiar decisões que antes precisavam ser tomadas antes da gravação e deu a opção de trabalhar de diferentes formas com o material gravado depois que a gravação já estivesse feita, deslocando essas tomadas de decisão para etapas posteriores do processo de produção, como na edição, mixagem ou na masterização (MACEDO, 2006).

A produção sonora em estúdio passou por diversas mudanças desde o princípio da indústria fonográfica e das gravações. Esse desenvolvimento se deu juntamente com o desenvolvimento tecnológico e com o avanço das técnicas utilizadas na indústria fonográfica desde que começaram a gravar as performances. Não era possível fazer nenhum tipo de manipulação das gravações, então predominava a relação de uma boa capacidade dos músicos em executar com qualidade e o material final (MACEDO, 2006).

## 2.2 O PROCESSO DE PRODUÇÃO SONORA

A produção sonora, especialmente a produção musical é feita, hoje, em cinco etapas: pré-produção, gravação, edição, mixagem e masterização. Essas etapas são feitas com o trabalho de uma equipe diversificada de profissionais ligados ao ramo: produtores, cantores, instrumentistas, arranjadores, técnicos, engenheiros de som, entre outros.

O trabalho do produtor é gerenciar, gerir, coordenar a equipe de trabalho. O produtor pode ser contratado por uma gravadora, nesse caso ele é responsável por intermediar o artista e a gravadora em questão, ele pode ser também autônomo, nessa situação ele se coloca como um mediador entre esse artista e o mercado (MACEDO, 2006). Para Dias (2000), o produtor precisa ter “conhecimento musical, do mercado, do público e, sobretudo, dos detalhes técnicos que poderão transformar um disco e um artista num produto musicalmente sofisticado, ou de sucesso” (p. 92).

O trabalho do produtor converge com o trabalho dos diversos profissionais como o técnico de som, por exemplo. Por isso, é comum que esses profissionais trabalhem juntos. Enquanto responsável, o produtor é responsável por zelar pela qualidade do trabalho gravado e suas adequações estéticas. É pequenas empresas é muito comum que esses dois trabalhos sejam feitos por apenas uma pessoa. Em estúdios maiores

essas funções são delegadas para profissionais específicos de cada área para permitir ao produtor um tempo específico para tratar de detalhes artísticos. É possível que apenas um profissional execute a gravação, edição, mixagem e masterização mas, devido a tendência de especialização, é mais comum que pessoas distintas sejam responsáveis por cada uma dessas atividades (MACEDO, 2006).

### 2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA

É comum ler ou ouvir falar em indústria diariamente, porém, o termo indústria criativa é recente e cada dia mais utilizado para designar um segmento da produção artística. Nessa definição, de “indústria criativa”, está presente a visão do negócio, dentro do âmbito da economia, da cultura e da prática artística (CHASTON, 2008).

O termo “indústria cultural” foi utilizado pela primeira vez por Horkheimer e Adorno (2002). É importante destacar que os termos “indústria cultural” e “indústria criativa” se diferem, para Yoon e Malecki (2009), que afirmam que as indústrias criativas ficam numa intersecção de artesanato, serviços e setores industriais. Já a produção da cultura cresceu e passou a englobar setores como publicidade, fotografia, música pop, filmes, quadrinhos, moda, design, tecidos e outros artefatos e símbolos de estilo e de moda que compõem a indústria criativa (YOON; MALECKI, 2009). Com o reconhecimento do conhecimento como essencial para vantagem competitiva nas organizações ocidentais, houve uma busca pela expansão das áreas da criatividade, isso gerou uma intensificação do interesse pela criatividade e pelo investimento na indústria criativa (CHASTON, 2008).

Howkins (2001) estabelece que as pessoas que possuem os direitos sobre as ideias se acabam por se tornar mais poderosas do que as quais trabalham com máquinas e até mesmo mais poderosas do que aqueles que são detentores dessas máquinas. Ele acredita que a criatividade não é uma atividade econômica se for considerada sozinha, mas se transforma em uma quando produz ideias com aplicações econômicas ou produtos comercializáveis. Para ele, existem quatro tipos de propriedade intelectual que constituem a indústria criativa: (1) direitos autorais, (2) patentes, (3) marcas e (4) design e não existe, para o mesmo, uma definição exata do que abrange a indústria criativa,

além de que alguns países reservam essa ideia para as artes e a indústria cultural, porém excluem a ciência e as patentes (MACHADO, 2012).

A Organização das Nações Unidas (ONU) busca sistematicamente demonstrar o potencial da economia criativa para o desenvolvimento de nações menos desenvolvidas, inclusive criando um programa de incentivo a economia criativa nas economias em desenvolvimento (UNDP, 2010). Um estudo importante que trouxe grande contribuição para a produção criativa é de Eikhof e Haunschild (2007). Esta pesquisa, feita em teatros alemães revelou que a lógica da prática econômica tende a se sobrepor à lógica artística quando aplicadas economicamente e acaba por limitar a produção criativa, uma vez que ela depende do artista enquanto produto.

A produção sonora está qualificada nos limites definidos para a indústria criativa nas muitas definições, como as adotadas na Austrália e Reino Unido, quanto nas visões mais amplas, como a da ONU/UNDP, uma vez que gera produtos que envolvem direitos autorais e ao mesmo tempo possuem o objetivo de atingir um grande mercado.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Uma vez que a literatura de gestão de pessoas não contempla especificamente a gestão dos profissionais de estúdios da produção sonora, foram escolhidos referenciais teóricos dentro da gestão de pessoas, gestão de pessoas na indústria criativa e gestão de pessoas em pequenas empresas. Existem muitas definições de gestão de pessoas na literatura, portanto uma foi adotada como guia neste trabalho. Boxall e Purcell (2008) definem a gestão de pessoas como assunto que engloba todas as atividades associadas ao gerenciamento do trabalho e das pessoas em uma empresa. A definição, na palavra dos autores, é a que se segue:

“Políticas e práticas de recursos humanos se relacionam com a forma como as firmas tentam contratar e gerenciar pessoas. Elas incluem atividades de gerenciamento em recrutamento, seleção, colocação, motivação, avaliação, treinamento, desenvolvimento e retenção de empregados individuais. Adicionalmente, englobam processos de informação, consultoria e negociação com indivíduos ou grupos e atividades associadas com subordinação de empregados, finalização de seus contratos e redução da força de trabalho. Como se pode perceber, o gerenciamento do trabalho

e das pessoas inclui tanto as dimensões individuais como coletivas” (BOXALL; PURCELL, 2008, p.4).

Dentro da gestão de pessoas de pessoas e seu objetivo estratégico, as entrevistas de campo dão enfoque às escolhas de administração das empresas em estudo.

É importante destacar a relação de gestores e pequenas empresas, Chaston (2008) realizou um estudo sobre as pequenas empresas criativas do Reino Unido com a intenção de compreender essa relação. Ele relatou que a maior parte dessas pequenas empresas é gerida por pessoas que preferem manter um estilo de vida focado no trabalho criativo ao invés de se tornarem financeiramente bem sucedidos. Na opinião dele, existe uma espécie de dicotomia entre a produção de algo que traga prazer e a produção de algo para atender as demandas de mercado (CHASTON, 2008).

## 2.5 GESTÃO DE PESSOAS E AS PEQUENAS EMPRESAS

Uma das práticas consideradas mais importantes para a gestão de pessoas é o treinamento. Storey e Westhead (1997) discorrem sobre esse tema levando em consideração o contexto das pequenas e médias empresas. Para eles, existe uma relação direta entre o porte da empresa e a quantidade de treinamento estruturado oferecido. Holliday (1995, apud CASSELL et al, 2002) também aponta, com a realização de um grupo de estudos de caso etnográficos em pequenas empresas, que o treinamento sofre uma série de limitações em todas elas.

É importante destacar a dimensão das relações entre os níveis de hierarquia em pequenas e médias empresas. Muitas vezes, nessas organizações, não existem papéis determinados e uma orientação pré determinada para as ações, com isso, o trabalhador acaba refém das alterações de humor e as relações de afinidade entre superiores e demais (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Como é comum em empresas menores haver escassez de recursos e funcionários e isso levar a uma simplificação na estrutura dos processos esses acontecimentos são recorrentes. Como aponta Miller (1993), muitas vezes as empresas são muito pequenas para acomodar uma pessoa especificamente para fazer a gestão de pessoas, outras vezes não se vê a necessidade de um especialista (MACHADO, 2012).

Algo importante de se destacar sobre a gestão de pessoas são os aspectos não monetários do sistema de recompensas em pequenas empresas, uma vez que esses aspectos são objeto de pesquisa na relação da satisfação e motivação no trabalho com a criatividade, como aponta MACHADO (2012). Em um estudo em que foram aplicados questionários a trezentos empregados de vinte e uma pequenas empresas do leste europeu, foram apontados alguns fatores positivos específicos das pequenas empresas, por exemplo: a sensação de apoio dos colegas e chefes; a grande variedade de tarefas; o sentimento de que é parte de uma “família”; oportunidades para desenvolver uma variedade de habilidades; maior oportunidade para crescimento pessoal; maior flexibilidade para organizar o dia de trabalho; sentido de realização; oportunidade para participar em todos os aspectos da organização e a maior participação na tomada de decisão (SZAMOSI, 2004).

## 2.6 GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA

Em uma pesquisa realizada por Eikhof e Haunschild (2007) foi constatado que as práticas de gestão de pessoas encontrados nesse setor são de níveis básicos, o objetivo dos pesquisadores era entender como arte e negócios influenciam a produção criativa e a gestão de pessoas nos teatros alemães. Neste contexto, os autores afirmam que é comum haver a prestação de serviços por parte dos atores para diversos empregadores durante a vigência dos contratos com um teatro. De acordo com os atores, o potencial artístico e a energia acabavam por serem divididos de acordo com um sistema de recompensa. Nesse contexto os atores buscavam manter uma rede de contatos que garantisse contratações e buscavam atender expectativas de forma a buscar apreciação. Com isso em foco surge uma ideia de investimento estratégico em seu capital social (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007).

Para esses autores, os empregados desse setor contam com a motivação intrínseca como grande fator na hora de enfrentar as desvantagens desse setor, enquanto que empregados de outras indústrias não suportariam. Existe ainda um fator que é a opção dos atores pelo estilo de vida boêmio. Isso, de acordo com Bourdieu, é típico de um grupo específico da sociedade, no qual estão inseridos indivíduos instruídos

e voltados a arte ou ao meio acadêmico. Essa lógica artística é imprescindível, segundo Eikhof e Haunschild (2007), para o estilo de vida boêmio, cujo principal objetivo é englobar todos os aspectos da vida do artista, que transforma a própria vida numa arte, seguindo a conhecida lógica da arte pela arte (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007). Tal maneira de encarar a vida do artista pode ser encontrada no meio artístico até hoje, é possível ver até hoje que existe uma valorização do enredo da vida do artista como parte de sua obra e base da sua composição artística.

Eikhof e Haunschild (2007) trazem à luz uma outra teoria de Bourdieu que sugere que, quando a prática artística se torna profissionalizada, ou seja, é comercializada, ela corre o risco de ser engolida pela lógica econômica. Nesse sentido existe esse paralelo entre a reputação e a criação, assim como a liberdade artística e os valores atrelados ao produto e ao mercado.

Para os mesmos autores, outro ponto importante é o profissional acaba por transitar, em seu trabalho, entre o campo da arte e da criação e o negócio constantemente, devido ao propósito econômico do trabalho. As práticas de gestão de pessoas acabam como um reflexo disso, portanto, personalizadas para atender a essa particularidade.

“Práticas de gestão de recursos humanos personalizadas, junto com características estruturais do sistema de emprego, permitem aos artistas de teatro lidar com o paradoxo da lógica econômica que coloca em perigo a lógica artística e que é justamente o recurso do qual a produção criativa se alimenta. [...] Gerentes de teatro tentam resolver os problemas e tensões resultantes dessa esquizofrenia adaptando e reduzindo as práticas de gestão de recursos humanos. [...] Para o estafe não criativo dos teatros, o portfólio completo de gestão de recursos humanos é acionado. Em relação aos atores, as práticas de gestão de recursos humanos se restringem ao mínimo, concentrando-se na seleção e contratação.” (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007, p.534 -535).

Uma das conclusões mais importantes desses autores que precisa ser destacada é que a gestão de pessoas nesses ambiente não pode ser realizada de forma individualizada, entretanto eles concluíram que as ferramentas de gestão padronizadas e exemplos de melhores práticas são de uso limitado nesse contexto (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007).

A gestão de pessoas de forma estratégica aplicada a profissionais da área de criação e produção sonora não é um tema muito recorrente na administração, porém é possível encontrar publicações como a de Amato e Neto (2009) sobre a motivação no canto coral, que trabalha a gestão dentro do contexto da prática do canto coral, uma prática da área das artes, enquanto que Parolin (2010) dirige a gestão de pessoas especialmente para a criatividade em organizações.

## 2.7 CRIATIVIDADE

De acordo com GRAMIGNA (2002), é um processo que implica descobrir maneiras novas e efetivas de lidar com o mundo, resolver problemas e ampliar o círculo de influências.

Arelada a criatividade está a inovação, ocorrendo sempre que algo é criado para melhorar o sistema. Até bem pouco tempo, a criatividade era vista pelas empresas como algo intangível, destinado a poucos gurus. Algo reservado a artista, pessoas incomuns e gênios.

Para Gramigna, a criatividade é tangível e seus efeitos são mensuráveis nos lucros da organização, é também um processo que deve ser administrado e gerenciado. Para ela, também é imprescindível que haja avaliação do potencial criativo da empresa e que isso pode ser feito através de indicadores.

### 2.7.1 Gerência da criatividade

Alencar (1996) aponta para a gerência da criatividade e o impacto do cultivo da criatividade nas organizações e os impactos diretos do exercício da criatividade. Dentro da gestão de pessoas, num contexto mais geral, é possível observar a importância da motivação e, uma vez que a criatividade está amplamente ligada com a motivação, ambas são extremamente influentes no processo criativo como um todo.

Sabe-se que nos dias de hoje são muito empregados modelos de gestão organizacionais desenvolvidos sob os moldes da indústria automotiva e das grandes fabricantes de produtos em linhas de produção. Levando isso em consideração é compreensível que no encontro desses modelos com a indústria criativa haja um

descompasso que restringe e limita a criatividade, por isso a gerência nesse contexto da criatividade.

É função do gerente identificar o ponto de encontro entre a gestão de indivíduos e o espaço para a criatividade da forma que melhor se adapta às realidades do setor. Com isso em mente é possível encontrar resultados de sucesso quando as partes estão comprometidas com o sucesso (GRAMIGNA, 2002).

É comum um gerente encontrar resistências na tentativa de implementar novos processos ou adotar mudanças, um dos recursos importantes é buscar apoio de pessoas com posição hierárquica superior. Apresentar de forma clara planejamento com as mudanças concretas que se quer alcançar em determinado tempo antes de buscar a adesão e aprovação do restante dos empregados (GRAMIGNA, 2002)

Por fim, Gramigna (2002) salienta que é fundamental que o gerente responsável dê acesso a infraestrutura, bem como permita que o colaborador conte com espaço próprio, seguro, informal, confortável, estimulante, livre de distrações, agradável e criativo. Além disso computador pessoal de ponta, ligado no sistema de rede da empresa e conexão na internet. Uma biblioteca com publicações na área, assinatura de revistas ou periódicos específicos.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho conta com a elaboração de entrevista para a investigação de métodos gerenciais utilizados pelos gestores diretamente ligados ao processo criativo e aplicado em produtoras/estúdios. Além disso, conta também com uma segunda entrevista feita para as pessoas subordinadas a esses gestores e diretamente responsáveis pela criação.

Para atingir objetivos do trabalho, optou-se por um estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989) em três estúdios de produção de Curitiba, nesses estúdios foram feitas entrevistas com sócios e gestores, depois disso com alguns subordinados diretos desses gestores. Priorizou-se por entrevistar subordinados que trabalhassem sob direta supervisão dos gestores entrevistados. As entrevistas permitiram revelar a opinião de gestores e funcionários em relação às práticas de gestão de pessoas empregadas nesses ambientes e da noção de importância ou aplicabilidade desses princípios no trabalho dos mesmos.

Durante as entrevistas buscou-se observar se para os trabalhadores do setor de produção sonora verifica-se a necessidade ou o desejo de juntar vida pessoal e o trabalho ou se eles desejam a separação desses elementos em sua rotina de trabalho.

Para atingir o propósito deste trabalho houve a necessidade de buscar uma abordagem qualitativa para essa pesquisa. Argyris et al (1985) apontam que o entendimento dos significados da essência dos atos sociais é fundamentalmente diferente do entendimento dos eventos do mundo natural.

Ainda sobre os aspectos da pesquisa qualitativa, para Marczyk et al (2005), os estudos qualitativos buscam quantificar seus resultados por meio de estatísticas. Geralmente estes envolvem entrevistas e observação sem medições formais. O estudo de caso é um recurso usado na pesquisa qualitativa e tem como foco o exame aprofundado de uma pessoa e/ou de seu contexto (MARCZYK et al, 2005).

A pesquisa qualitativa busca desenvolver conceitos que amparem a compreensão de um determinado fenômeno social dentro do seu contexto de ocorrência, destacando os significados, experiências e pontos de vistas dos elementos envolvidos (NEERGAARD; ULHOI, 2007).

“Nesse cenário não se buscam regularidades, mas a compreensão pelos agentes daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica de exposição de razões. Quando muito, podem-se identificar crenças mais ou menos compartilhadas por grupos sociais, ou seja, a cultura, sem pressupor que ela seja uma categoria estática no tempo e no espaço [...]” (GODOI; BOLSINI, 2006, p. 91-92).

A abordagem desta pesquisa faz uso de uma postura epistemológica subjetivista e interpretativista. Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas para a teoria das organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. Para eles, o paradigma interpretativo reúne vários pensamentos filosóficos e sociológicos com o objetivo de compreender e explicar o mundo social do ponto de vista daqueles envolvidos no processo. De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é um método de pesquisa focado em compreender a dinâmica de um determinado contexto. Dentro dessa lógica, o entrevistador pode interagir de forma pessoal com seu informante, e isso concede ao primeiro, uma exploração maior.

Miles e Huberman (1994) apontam que um dos objetivos do estudo de caso é s é ver processos e resultados através de vários casos, para compreender como se qualificam dentro do contexto local e, permitir desenvolver teorias mais consistentes e avaliações mais fiéis. As informações arrecadas no presente estudo serão examinados e avaliados através da análise de conteúdo. A metodologia do trabalho de campo desta pesquisa passa também pela historiografia oral, devido ao fato de que carecem estudos sobre processos organizacionais presentes em estúdios de produção sonora. Segundo Paul Thompson (1992) “Se as fontes orais podem de fato transmitir informação “fidedigna”, tratá-las simplesmente “como um documento a mais é ignorar o valor extraordinário que possuem como testemunho subjetivo, falado.” (THOMPSON, 1992, p.138).

É importante notar que historiografia oral é um método interdisciplinar, pois requer uma análise da intersecção de diversas áreas de conhecimento, como história, sociologia, antropologia e comunicação social, com isso é possível atingir uma avaliação mais elaborada da realidade acerca do caso de estudo.

“A história oral é um movimento que propugna uma maior interação; mais que promover a super especialização, facilita a pluralização das perspectivas de investigação; mais que alentar a parcialização do especialista, alenta a aprendizagem de diversas perspectivas e princípios de investigação. É, ao mesmo tempo, um esforço para uma qualidade na cultura de investigação.” (LOZANO, 1998, p.209).

Machado (2012) conduziu uma pesquisa em estúdios de animação brasileira utilizando da entrevista qualitativa para demonstrar a mesma relação gerencial do ponto de vista específico da gestão de pessoas nas pequenas empresas, também constatando a realidade brasileira de um mercado predominante de pequenos empresários. Com isso em mente também estabeleceu o paralelo entre as limitações das ferramentas gerenciais dentro do contexto da criação. Por haver uma pesquisa com objetivos tão semelhantes aos do trabalho aqui proposto, buscou-se alinhar os procedimentos metodológicos a fim de estabelecer uma comparação entre esses dois setores da indústria criativa e poder analisar de uma maneira mais confiável se os resultados obtidos na pesquisa abordando os estúdios de animação contemplam semelhanças com os resultados obtidos pela presente pesquisa.

Para isso, foram feitas entrevistas em três estúdios de produção sonora. A escolha dos três estúdios foi feita com base nos profissionais que buscam esses serviços, indicando a relevância e reconhecimento dessas empresas e também buscou-se incluir não somente estúdio de produção musical mas também de outro tipo de material. Com o objetivo de preservar os nomes, as empresas foram designadas por Estúdio A, B e C e os entrevistados como A1, A2, B1, B2, C1 e C2, para garantir anonimato durante as entrevistas.

### 3.1 CASOS DE ESTUDO

#### 3.1.1 Estúdio A

##### 3.1.1.1 Caracterização Geral

Fundado em 1988, o estúdio A foi originado inicialmente por dois sócios músicos, o fundador A1 e um colega com conhecimento na área de tecnologia, naquela época a

tecnologia para gravação estava em desenvolvimento. Depois disso um terceiro sócio entrou para o empreendimento com seu capital. Nessa época o trabalho para a publicidade era o principal fluxo de trabalhos da empresa. Também houve mais um sócio que aderiu ao grupo, os dois primeiros sócios de A1 se desligaram e posteriormente este terceiro sócio ficou por muito tempo, até recentemente, como sócio da empresa juntamente com A1. O estúdio em questão tem seu foco de trabalho em música e é um estúdio de muito tempo no mercado, o que o faz um caso sólido a ser investigado.

No estúdio A foram entrevistadas duas pessoas:

- A1, sócio fundador, com formação musical, ao voltar de uma viagem e prestes a se casar viu na fundação de um negócio uma oportunidade profissional.
- A2, funcionário informal, formação na área de produção musical. É músico e não trabalhou em outras empresas antes do estúdio A, atualmente coordena um projeto novo no estúdio e também conduz trabalhos como profissional independente com um registro de Microempreendedor Individual (MEI).

Criado num momento em que a tecnologia de produção musical estava se desenvolvendo, o estúdio A trabalhava predominantemente com publicidade. Com o passar o tempo passou a atuar na produção cultural pegando projetos culturais com empresas envolvidas em projetos de incentivo especialmente contemplados com lei de incentivo à cultura, mais conhecida como Lei Rouanet. Hoje o estúdio trabalha exclusivamente com produção musical e praticamente não possui nenhum cliente que utiliza de recursos próprios para pagar o estúdio.

#### 3.1.1.2 Estratégia organizacional

Em um determinado momento o estúdio A já contou com um número maior de funcionários contratados, porém esse número diminuiu em função de uma série de razões, desde a diminuição de projetos feitos pelo estúdio e a redução do investimento na indústria musical assim como a redução da necessidade de pessoal causada pelo desenvolvimento da tecnologia. Houveram raras consultorias empresariais na história da empresa e o sócio A1 prefere capacitar-se para administrar seu negócio e não contar com consultorias.

Para A1, é preferível fazer um pagamento em função das horas utilizadas na realização de um trabalho do que uma contratação temporária em função de um projeto. Isso se deve a duas razões principais: (1) a questão moral, de pagar igualmente por todo o tempo gasto pelo profissional para realizar o trabalho e por qualidade, uma vez que o valor arrecadado por um determinado trabalho pode não ser suficiente para cobrir o investimento necessário na sua realização e, nesse caso, a qualidade poderia ser comprometida pelo pouco número de horas contratadas:

“Não uso esse método porque acho que é uma questão ética minha, o colaborador pode precisar de mais tempo para desenvolver o trabalho do que o cliente tá pagando. Não vou deixar sair daqui uma coisa mal cuidada porque o cliente tinha menos tempo ou menos dinheiro, então muitas vezes eu banco essa diferença” (A1).

A2 acredita que um dos pontos que dificulta seu trabalho é a falta de ferramentas gerenciais aplicadas aos funcionários, para ele houve a necessidade de buscar por conta própria ferramentas de gestão de projetos e estabelecer rotinas organizadas de trabalho para administrar seus trabalhos, entretanto valoriza a flexibilidade que a não imposição de rotinas traz para suas atividades. Além disso, A2 gosta do vínculo atual de trabalho com a empresa, para ele permite que trabalhe mais tempo do que as leis trabalhistas permitem e isso lhe dá a possibilidade de maior ganho financeiro em virtude de suas horas livres, além disso pode utilizar dessa flexibilidade para fazer trabalhos independentes e ganhar espaço como profissional ao mesmo tempo que aumenta sua rede de contatos profissionais. Por outro lado se questiona se, no futuro, com filhos, não seria melhor possuir as garantias trabalhistas que a lei proporciona com a carteira assinada e não sabe dizer como seria trabalhar sob um regime diferente do atual pois não trabalhou em outras empresas anteriormente.

### 3.1.1.3 Gestão de pessoas

O estúdio A não contou com elaboração de planejamento estratégico ou plano de negócio na sua fundação. A gestão de pessoas já contou com a contratação de profissionais com carteira assinada, porém nos cinco últimos anos, por questões

financeiras operacionais, o gestor A1 não considera viável e, embora prefira contratar funcionários por acreditar que seja importante garantir a todos os direitos garantidos por lei a todos os seus funcionários. Ainda assim o mesmo reconhece que alguns funcionários preferem não ser contratados como fixos, mas como *freelancers*. Ainda que tenha em mente a possibilidade de ações trabalhistas por parte de funcionários insatisfeitos, ele acredita que a relação que possui com seus funcionários e ao acordo justo sobre o valor acertado nesses casos acaba por satisfazer ambas as partes e entende que isso funciona porque diferentemente de uma fábrica, um funcionário da criação, ainda que exerça uma atividade mais técnica ou repetitiva, possui um potencial criativo e uma grande carga de conhecimento, o que o diferencia de outros profissionais que podem ser considerados substituíveis por empresas na busca de um mão de obra mais barata.

### 3.1.2 Estúdio B

#### 3.1.2.1 Caracterização Geral

Fundado em 2009, o estúdio B foi comprado por dois sócios músicos, os fundadores B1 e B2. Nesse momento houve a transferência de dono do estúdio, utiliza-se um MEI para a empresa, a empresa costuma prestar trabalho para músicos, considera que apenas 5% do trabalho é autoral e não trabalha com publicidade. No passado já teve profissionais informais, a princípio como profissional registrado e depois, em função de baixa demanda de trabalho, optou-se por fazer o pagamento por hora, porém, com a mudança dos sócios para um imóvel no mesmo local, tornou-se viável para os sócios fazer todo o trabalho.

No estúdio B também foram entrevistadas duas pessoas:

- B1, sócio fundador, com formação superior musical está a aproximadamente 30 anos trabalhando com música.

- B2, sócio fundador, possui experiência na área da música, trabalha a aproximadamente 30 anos com música.

Criado com o objetivo de produção musical especialmente voltado para bandas, o estúdio B não possui um fluxo contínuo de trabalho, ou seja, as instalações são mais utilizadas com o propósito de ensaio de bandas e o espaço não é utilizado todos os dias por muitas horas.

### 3.1.2.2 Estratégia organizacional

Como o estúdio B não conta com um volume grande de trabalhos os sócios B1 e B2 são responsáveis por todos os aspectos administrativos do empreendimento, não contratando ninguém para desempenhar essas funções ou prestar algum tipo de consultoria. Busca expansão mas entende que não possui demanda suficiente para haver a possibilidade de expansão, entende que nesse momento o principal objeto de investimento precisa ser o marketing para prospecção de clientes, sua experiência passada com uma assessoria não foi satisfatória e, para eles, não contemplou as especificidades do seu negócio.

B1 não se considera muito atualizado sobre o mercado local, mas acredita que o mercado está se retraindo, ainda mais com a crise econômica enfrentada no país, entende que nesse cenário o primeiro passo é o cliente procurar fazer sozinho o trabalho em vez de contratar um estúdio.

B2 acredita que falta encarar a música como um trabalho como qualquer outro, que demanda altos investimentos quando o objetivo é um grande resultado. Acredita que seus clientes músicos muitas vezes esperam um crescimento sem o planejamento que esse objetivo demanda:

“Falta muito encarar a música como qualquer outro empreendimento, que você invista tempo, que você invista dinheiro, que você fique lá oito horas, do mesmo jeito que se você vai trabalhar num banco se você chega lá as nove e sai as cinco e fica trabalhando, lá, no que você tem que fazer, do mesmo jeito você entraria no

estúdio com a tua banda e você ensaiaria oito horas por dia.” (B2).

Em relação ao mercado B2 acredita que a região não possui uma identidade musical própria, por isso consome as músicas produzidas por outras regiões brasileiras.

### 3.1.2.3 Gestão de pessoas

O estúdio B não contou com elaboração de planejamento estratégico ou plano de negócio na sua fundação. Não conta com nenhum outro funcionário.

### 3.1.3 Estúdio C

#### 3.1.3.1 Caracterização Geral

Fundado em 2002, o estúdio C foi originado inicialmente pelo sócio C1, depois entrou com um sócio, a empresa hoje conta 23 funcionários entre registrados e MEIs. Embora não faça trabalho autoral e raramente trabalhe com publicidade o caráter do trabalho é essencialmente criativo pois atende à produção sonora para filmes.

No estúdio A foram entrevistadas duas pessoas:

- C1, sócio fundador, com formação superior em administração, possui conhecimento na área de música e fez curso técnico de gravação e edição de som, tinha a intenção de trabalhar com a produção sonora e não trabalhou em outro ramo.
- C2, funcionário informal, formação na área de produção musical. É músico

Trata-se de uma empresa que trabalha como terceirizada de outras produtoras.

#### 3.1.3.2 Estratégia organizacional

Especificamente no caso do estúdio C a relação da estratégia organizacional é íntima com a gestão de pessoas uma vez que C1 declara que a mudança da estratégia de gestão de pessoas, cerca de cinco anos atrás, foi um momento marcante que trouxe

grande impacto positivo na organização e solucionou os conflitos mais marcantes e recorrentes na empresa.

Anos atrás a gente tinha muita dificuldade para crescer, a empresa, porque justamente, era tudo muito fixo. Sabe? As funções eram muito fixas[...] Então a gente tinha muita gente com tempo ocioso, e outras pessoas muito sobrecarregadas, então criava um clima muito instável. Hoje mudou muito o jeito que gente trabalha, as pessoas são muito mais versáteis, tem várias pessoas que sabem fazer muitas coisas diferentes e a gente aprendeu a se moldar muito rápido de acordo com o trabalho. (C1).

Não há uma estrutura organizacional muito definida, de acordo com C1 os projetos acabam por formatar a própria estrutura necessária para o trabalho, se organizando para dividir melhor o trabalho.

### 3.1.3.3 Gestão de pessoas

Na opinião de C1 a gestão de empresas é o grande segredo do trabalho, gerir as pessoas de forma produtiva para que a exploração da criatividade seja coordenada é um ponto principal. Ele comenta que uma consultoria nessa área orientou ele a mudar o modelo de gestão de pessoas e essa transição foi um marco na reestruturação da empresa que trouxe ótimos resultados e mudou a história da empresa e mudou totalmente a forma de trabalhar.

Hoje aproximadamente um terço da equipe é composta por trabalhadores com carteira assinada e busca-se também atender aos desejos dos funcionários que muitas vezes desejam não possuir o vínculo empregatício, isso permite que algumas pessoas tenha outros trabalhos em determinados dias da semana. Existe predominantemente um desejo de C1 de combinar individualmente uma negociação que atenda as expectativas da empresa e do funcionário de forma a incentivar sempre o funcionário não contratado a se envolver mais com a empresa e busca-se outras maneiras atualmente de motivação dos empregados contratados. C1 destaca que existe grande diferença entre os perfis dos trabalhadores nesta empresa, enquanto alguns gostam de uma rotina e regras de trabalho, assim como regime de contratação pelas leis trabalhistas, outros querem

trabalhar em casa, podendo escolher suas rotinas e dedicar parte do seu tempo a outros trabalhos pessoais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentro da relação da indústria criativa e os casos estudados, é importante que sejam destacados alguns aspectos. É notável que até mesmo nos dias de hoje, com a forte presença da produção sonora no cotidiano da sociedade, não é tão perceptível esse setor como intenção de carreira. Isso se deve, principalmente porque a profissão de produtor era uma consequência de anos de carreira como músico que acabava por orientar outros músicos e produzir material baseado apenas em experiência, e não formação, entretanto hoje é possível formar produtores e técnicos por meio de cursos.

Outro ponto já apontado por Chaston (2008) é a tendência entre gestores da indústria criativa de ver comercialização como algo que compromete a integridade artística. Assim como aponta Machado (2012), percebe-se uma visão da arte pela arte como ideal de objetivo futuro, porém há uma visão mais voltada à produção sonora como profissão que demanda um distanciamento da ideia de arte pela arte.

É evidente que para A2 existe a necessidade de adequação do seu trabalho a sua realidade e ele percebe isso pela transição da atual situação de não possuir filhos para sustentar e vê como uma possível futura necessidade ser um funcionário contratado.

Da mesma forma como constatou Machado (2012), o estilo de vida acima das aspirações comerciais que Chaston (2008) buscou em seus estudos não converge completamente com os dados levantados nessa pesquisa, alguns dos entrevistados gostam da regularidade do horário de trabalho (A2), mas há também o interesse de contribuir para o crescimento da empresa sacrificando-se por ela (A2 e C2). É notável que não existe um consenso sobre a melhor maneira de trabalho. “Como já disse, eu posso fazer o meu horário, mas sempre pondo na balança quando devo e quando não devo pegar um trabalho. De forma alguma eu posso prejudicar a empresa.” (C2).

Yoon e Malecki (2009) apontam que, uma vez que o objetivo principal das empresas da indústria criativa é a realização de novos produtos, não é possível estabelecer um tipo ideal de forma de organização que torne fixos os caminhos para a inovação. Pelos dados levantados em campo, foi encontrada alguma proximidade de aspectos de gestão dos quatro casos, porém, nada que se possa definir como um modelo único.

Um estúdio se mostraram mais preocupado com a criação de elementos motivacionais, o estúdio C, que além de procurar, de acordo com o crescimento dos funcionários fechar acordos com valores cada vez maiores por hora para os funcionários não contratados, também busca um meio de incentivo aos contratados com carteira assinada. Portanto pode-se dizer que, entre os estúdios estudados, não existe um padrão de gestão estabelecido e, segundo Yoon e Malecki (2009), existe espaço para inovação nessas empresas.

Para Mazzarol (2003), pequenas empresas enfrentam dificuldade em motivar, destaca-se que encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico para as pequenas empresas. O estúdio C chegou a fazer treinamentos gratuitos para pessoas de fora com o objetivo de atrair pessoas a trabalhar no ramo e implementa políticas de motivação para retenção de talentos.

Mazzarol (2003) aponta sobre o distanciamento entre a estratégia dos gestores das pequenas empresas e sua operação. Para o autor, isso se dá pela falta de habilidade dos gestores para comunicar visões estratégicas aos colaboradores, a falta de dados suficientes para afirmações conclusivas são limitações encontradas nesta pesquisa.

Szamosi et al (2004) apontam fatores que são considerados positivos para o trabalho em pequenas empresas, um exemplo disso é a sensação de apoio dos colegas e chefes, a flexibilidade para organizar o dia de trabalho, o sentido de realização e a maior participação nas decisões gerais. Esses fatores, também são explicitamente citados pelos entrevistados nessa pesquisa e convergem com os encontrados por Machado (2012), conforme as falas:

- **A2:** “Gosto muito do fato de não ter tanto rigor, principalmente com relação a horário e principalmente com relação a eu poder esticar um pouquinho mais e ganhar um pouquinho mais, tranquilamente, sem ter a burocracia de ficar registrando hora extra e tal.”
- **A2:** “Eu gosto bastante de trabalhar aqui por poder ter essa proximidade com os meus colegas e ter uma relação mais direta com meu chefe, que é o dono e o proprietário.”

- **C2:** “Eu posso fazer o meu horário, mas sempre pondo na balança quando devo e quando não devo pegar um trabalho.”
- **C2:** “Como MEI, eu posso ter a flexibilidade de aceitar ou negar qualquer serviço da empresa C, então as horas de trabalho que realizo por dia dependem sempre do volume de trabalho que eu pego.”
- **C2:** “A comunicação dos gestores com colaboradores é, além de adequada, amigável e respeitosa.”

Pelos resultados encontrados na presente pesquisa, é possível afirmar que, dentro da realidade captada nos estúdios estudados, existem muitos fatos que reforçam afirmações da literatura no que diz respeito à gestão de pessoas em pequenas empresas e empresas da indústria criativa.

Entretanto, é visível pela aplicação da pesquisa que as rotinas e métodos comuns aos recursos humanos e gestão de pessoas são pouco comuns nos ambientes mencionados, portanto é comum não haver um gestor especializado nesse assunto e acaba sendo competência do dono ou de algum funcionário com mais tempo de empresa cuidar de assuntos relacionados a RH, ou seja, não há uma qualificação específica para esse trabalho. Outro ponto de significativa presença nas empresas entrevistadas é a preocupação dos gestores ou sócios na elaboração de um plano de carreira ou da sensação de crescimento dentro da empresa, isso aponta uma baixa utilização de práticas da gestão de pessoas nesses negócios. É, portanto, importante destacar que existe essa verificação entre os dados de Eikhof e Haunschild (2007) e e aqueles encontrados nesse estudo.

No que se refere aos processos de gerência e gestão de pessoas, esses são consideravelmente limitados dentro desse contexto, assim como indicado pelos autores como evidentes nos teatros alemães, e na pesquisa conduzida por Machado (2012) não foram encontradas práticas consagradas. Mas há, como dito por A2, uma identificação da necessidade de adoção de práticas administrativas que permitam a organização dos trabalhos feitos em empresas pequenas também, portanto a necessidade do emprego de ferramentas de gestão, além disso a necessidade identificada pelo mesmo de que a empresa acompanhe seu crescimento pessoal e seu planejamento familiar. Também foi

notável a preocupação do gestor C1 nos assuntos que se referem a motivação dos contratados e dos prestadores de serviço por meio de MEI como forma de melhoria na qualidade do trabalho e incentivo a motivação dos funcionários, além de retenção de talentos e recursos uma vez que proporciona treinamento específico para formar os profissionais desse setor. Com isso foi possível verificar que não é comum as práticas de gestão de pessoas mais conhecidas pela literatura, mas sim um uso comum de experiência do gestor aliado à negociação de valores com seus funcionários, diferentemente do que aponta Machado (2012) em sua pesquisa, em que é relatada uma busca por padronização de valores.

Assim como os autores apontaram em sua pesquisa sobre a forma com que a rede de contatos é cultivada estrategicamente pelos atores de teatros alemães, a mesma relação foi observada aqui uma vez que o trabalho informal se configura. Considerando que é comum profissionais da produção sonora buscarem reconhecimento com a obtenção de trabalhos independentes além de um estúdio onde o principal nome da produção é o produtor chefe responsável, é possível estabelecer que, esse é um recurso que está também ligado ao sucesso da produção final e pode se manter válida por muito tempo dentro de um mercado em que uma grande parcela dos profissionais não trabalha com carteira assinada e busca conhecimento trabalhando em diversos negócios.

O forte interesse nesse setor é destacado por Eikhof e Haunschild (2007) como componente que trabalha para o confronto das desvantagens da ocupação em teatros, que empregados de outros setores não suportariam. Essa característica foi igualmente encontrada nos estúdios de produção sonora, porém eles encara isso com um esforço temporário na busca com uma empresa mais sólida e não uma condição contínua a que desejam se submeter, é o que aponta Machado (2012). Nos estúdios de produção aqui pesquisados, não foi encontrado uma busca pela junção da vida como um espetáculo e a vida como extensão da arte que o artista produz, assim como evidenciado por Machado (2012).

Portanto é importante ressaltar que embora Eikhof e Haunschild (2007) afirmem que há dois setores de uma mesma indústria criativa nos teatros alemães, existe um distanciamento dos resultados obtidos por Machado (2012) no que se refere aos trabalhadores de estúdios de animação. O mesmo distanciamento pode ser observado

na presente pesquisa no quesito da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte.

Ainda que a relação entre a realização artística e o objetivo comercial, que se dava como um outro foco desta pesquisa, foi um elemento que causou divergência dos resultados obtidos por Machado (2012), em sua pesquisa a autora evidenciou várias vezes a importância da presença constante do uso criativo como objeto de realização artística, enquanto que neste estudo se fez presente ainda mais uma preocupação com o futuro do profissional dentro da empresa e do segmento maior do que essa relação em comparação com outros setores da indústria criativa. É evidente que existe, em alguma medida, sempre uma presença da criação e da criatividade como elemento inseparável da produção sonora, mesmo em trabalhos considerados técnicos é possível perceber a participação artística no produto. Isso, provavelmente, acaba por suprir parte das necessidades criativas dos profissionais envolvidos com esses processos na condição de artistas.

As empresas contempladas no presente trabalho eram pequenas e se enquadram na descrição apontada na literatura sobre gestão de pessoas nas pequenas organizações que relata a informalidade, da característica da liberdade para sugestões e participação nas decisões além do envolvimento funcionários e sócios como características positivas. Em contrapartida, estão a ausência de benefícios trabalhistas, a insegurança quanto ao futuro da empresa e da insegurança sobre possibilidade de crescimento desse profissional na organização.

Na questão dos procedimentos organizacionais referentes a aplicação da gestão de pessoas utilizadas nessas organizações, é possível evidenciar que ocorre um uso bastante raso desses processos quando utilizados e em outros casos a falta de qualquer busca de processos nesse sentido. Esse fato demonstra uma carência nesse setor de gerenciamento estratégico de pessoas voltado ao desenvolvimento corporativo e do alinhamento das necessidades individuais e coletivas. Ainda que haja a percepção por parte de alguns administradores sobre o papel estratégico da gestão de pessoas em empresas não parece haver um grande esforço para a aquisição do conhecimento necessário para atingir esse objetivo ou até mesmo o investimento em profissionais especializados. A vivência nessas organizações torna evidente que a gestão de pessoas é feita pelos sócios e vista como parte da administração geral da empresa, juntamente

com outros elementos comuns às organizações como a gestão financeira ou de processos, entretanto não é vista como estratégica e essencial na expansão e consolidação de objetivos na organização. Nesse ponto é importante destacar que, é comum aos empresários de pequenas e médias empresas a falta de conscientização sobre os benefícios de médio e longo prazo que a gestão de pessoas de forma estratégica traz para uma organização, não somente do ponto de vista do clima organizacional e manutenção dos aspectos de conservação e retenção dos talentos mas também para alinhar os objetivos pessoais e profissionais dos empregados com os da empresa possibilitando uma elevação de padrões de qualidade e produtividade como consequências.

Percebe-se uma diferenciação na opção de estúdios por produzir conteúdo autoral ou trabalhar como prestadora de serviço para outras empresas, isso pode acarretar na interpretação de que não há tanto envolvimento com criação do que uma empresa que trabalha predominantemente com conteúdo autoral, como aponta Machado (2012), porém isso não se mostrou um fato se considerar que o estúdio C trabalha exclusivamente como terceirizado de outras produtoras e a maior parte de seu trabalho é de criação.

É importante destacar que embora a pesquisa envolvendo estúdios de animação brasileiros tenha sido uma base metodológica para a presente pesquisa, alguns aspectos que a autora busca em suas pesquisas não foram buscadas aqui, como o fator da recompensa. O motivo disso é o aprofundamento teórico necessário e a dedicação ao estudo da recompensa como instrumento de motivação no trabalho que aqui não é integrante.

Na questão das limitações encontradas na pesquisa enfatiza-se que dados levantados através de entrevistas sofrem a possibilidade de distorção em virtude da parcialidade, da visão política ou até mesmo dos sentimentos que possam afetar um entrevistado durante a coleta de dados (PATTON, 2002). Aqui fica reforçada a escassez de levantamentos oficiais sobre o setor de produção sonora e portanto a impossibilidade de cruzamentos de dados, dificuldade que também foi encontrada por Machado (2012). De acordo com a mesma, a falta de um volume maior de dados registrados sobre o setor impede que sejam obtidos resultados mais conclusivos sobre a realidade encontrada,

neste setor, no Brasil. O mesmo pode ser evidenciado na realidade dos estúdios de produção sonora.

A informalidade encontrada nas contratações do setor, por outro lado, dificulta a realização de qualquer pesquisa que envolva o ponto de vista dos colaboradores. Muitas vezes não se observa, nesses colaboradores, um sentimento de pertencimento ao ambiente corporativo em função de seu grau de envolvimento trabalhista com a empresa. A relação informal de trabalho parece conferir aos funcionários uma situação de liberdade em relação às visões coletivas de trabalho comumente encontradas em outros segmentos.

Existe um restrito número de publicações dentro do campo da gestão de pessoas na indústria criativa, isso limitou a revisão da literatura, sendo necessário explorar com mais força a literatura encontrada.

O ponto de maior limitação deste trabalho foi a quantidade restrita de colaboradores nas empresas contempladas na pesquisa. Dentro de um segmento predominantemente de pequenas empresas é comum haver apenas um ou dois colaboradores. Houve, inclusive o caso do Estúdio B, em que não havia ninguém além dos sócios trabalhando naquele estúdio a maior parte do tempo. Além disso, também existe o medo de se pronunciar em relação ao seu superior visto que não há a possibilidade de um anonimato visível nessas situações o que afeta o resultado da pesquisa (PATTON, 2002). A estreita relação entre os funcionários dessas empresas ou o fato de alguns não terem trabalhado antes para outras empresas dificulta na formação de um comparativo com outras empresas do ramo.

É possível concluir que a gestão estratégica aplicada, especificamente a gestão de pessoas trouxe resultados positivos explícitos no estúdio C, tão expressivos que puderam ser diretamente observados de forma quantitativa nos resultados financeiros da empresa. Ainda que o clima organizacional na visão tanto do gestor como de funcionários tenha sido muito melhorado ainda foi possível observar outros resultados positivos no ponto de vista gerencial. Além de todos esses fatores há de se considerar os reflexos na saúde da empresa em geral e os impactos positivos que as mudanças na gestão de pessoas proporcionou para a organização.

Ainda na empresa C é possível observar que a relação entre gestores e funcionários foi diretamente afetada pelas mudanças propostas. Diante desta melhora nessas relações houve também uma melhora no clima, com isso um aumento na satisfação dos empregados, o que pode ter gerado um desejo maior por trabalhos, na visão do gestor, com isso esses funcionários dedicaram mais tempo as atividades do estúdio em questão do que outros trabalhos externo que possuíam, isso trouxe mais tempo de trabalho disponível por esses profissionais para o estúdio.

No que se diz respeito aos elementos comuns desta pesquisa e os resultados obtidos por Machado (2012) é importante observar que diversos setores da indústria criativa convergem resultados no sentido da necessidade de práticas de gestão de pessoas personalizadas para funcionários que usam da criatividade como principal fonte para produção do material e que artistas dão um valor considerável a aspectos de realização profissional maior no contexto de artista, muitas vezes, do que propriamente de profissional como os demais.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. “**Sobre música popular**”. Theodor W. Adorno. SP: Ática. Col. Grandes Cientistas Sociais, n. 54, org. Gabriel Cohn, 1986, tradução de Flávio Kothe, p. 115-146.
- ALENCAR, Eunice S. de. **A gerência da criatividade**. Pearson Education. São Paulo, 1996.
- AMATO, Rita de Cássia F.i; NETO, João A. **A motivação no canto coral**: perspectivas para a gestão de recursos humanos em música. Revista da abem, Porto Alegre, vol. 22, p. 87-96, 2009.
- ARGYRIS, C.; PUTMAN, R.; SMITH D.M. **Action Science**: Concepts, Methods and Skills for Research and Interpretation. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- CASSELL, C.; Nadin, S.; Gray, M. & Clegg, C. **Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises**. Personnel Review, v. 31, n. 6, pp. 671- 692. 2002.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2nd ed. New York: Palgrave MacMillan, 2008.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CHASTON, I. **Small creative industry firms**: a development dilemma? Management Decision, v.46, n.6, pp. 819-831, 2008.
- EIKHOF, D.R.; HAUNSCHILD, A. **For art's sake! Artistic and economic logics in creative production**. Journal of Organizational Behavior, v. 28, pp. 523-538, 2007.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v.14, n.4, pp. 532-550, 1989.
- GMR. **IFPI Global Music Report 2018**. Disponível em <<http://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2018>>. Acessado em 23/06/2018.
- GODOI, C.K.; BOLSINI, C.P.V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C.K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A.B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRONOW, P. **The record industry**: the growth of a mass medium. Popular Music, 3, pp 53-75, 1983.
- HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor. **A indústria cultural**: o iluminismo como mistificação de massas. Pp. 169 a 214. In: LIMA, Luiz Costa. Teoria da cultura de massa. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 364p.

- HOWKINS, J. **The creative economy**: How people make money from ideas. Londres: Penguin, 2001.
- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. **Balancing Act**: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, v.11, n.3, pp.263-269, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.L. **Comportamento Organizacional** - Conceitos e Práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOZANO, J. E. A. **La historia oral y de vida**: del recurso técnico a la experiencia de investigación. In: CÁCERES, Jesus Galindo (org.). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley Longman de México, 1998. p. 205-276.
- MACEDO, F. A. B., **O processo de produção musical na indústria fonográfica**: questões técnicas e musicais envolvidas no processo de produção musical em estúdio. Simpósio de pesquisa em música, Universidade do Estado de Santa Catarina: 2006.
- MACHADO, MARTHA CORRÊA. **Gestão de pessoas em estúdios de animação**: entendendo as pequenas empresas da indústria criativa. São paulo, 2012.
- MARCZYK, G.; DeMATTEO, D.; FESTINGER, D. **Essentials of Research Design and Methodology**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- MAZZAROL, T. A **Model of Small Business HR Growth Management**. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, n. 1, pp.27-49, 2003.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis**: An Expanded Sourcebook. California: Sage, 1994.
- MILLER, P. **Strategic human resource management**: an assessment of progress. *Human Resource Management Journal*, Vol. 1, No. 4. Pp. 23-39. 1993.
- NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. **Introduction**: Methodological variety in entrepreneurship. In: NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. (Orgs.) *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- PAROLIN, Sonia R. H. **Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas**. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, vol. 16, núm. 3, p. 514-543, 2010.
- PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- STOREY, J.; WESTHEAD, P. **Management training in small firms** – a case of market failure? *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp.61-71. 1997.
- THOMPSON, P. **A voz do passado**. São Paulo: Paz e Terra, p.138, 1992.
- UNDP - United Nations Development Programme. **The Creative Economy Report 2010**. Disponível em <<http://www.unctad.org/creative-economy>>. Acessado em 10/07/2018.

YOON, H; MALECKI, E. J. **Cartoon planet**: worlds of production and global production networks in the animation industry. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n. 1, p. 239-271, 2009.