UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE ANIMAÇÃO: ENTENDENDO AS PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA BRASILEIRA

Marta Corrêa Machado

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARTA CORRÊA MACHADO

GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE ANIMAÇÃO: ENTENDENDO AS PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Revisada

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Machado, Marta Corrêa
Gestão de pessoas em estúdios de animação: entendendo as pequenas empresas da indústria criativa brasileira /
Marta Corrêa Machado. – São Paulo, 2012.
209 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Administração de recursos humanos 2. Animação 3. Indústria criativa I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II.Título.

CDD – 658.3

“Com quanta dificuldade me defronto
para ver aquilo que está diante dos meus olhos.”
Wittgenstein

RESUMO

O propósito deste trabalho é contribuir para o entendimento da gestão de pessoas em estúdios de animação enquanto ambientes da indústria criativa brasileira. Ao realizar um estudo qualitativo em quatro estúdios de animação brasileiros, constatou-se que as práticas de gestão de pessoas nesse setor ainda são bastante incipientes, recebendo pouca atenção de seus gestores, que contam com um corpo administrativo insuficiente para atender às diversas questões associadas ao gerenciamento dos recursos humanos. Quatro dilemas fundamentais enfrentados pelos gestores desse segmento da indústria criativa vieram à tona através dos dados levantados. O primeiro deles diz respeito ao tamanho da organização. Há uma percepção por parte da maioria dos entrevistados que o crescimento ampliaria os problemas a serem gerenciados e que se manter pequeno significa também manter os problemas em número mais controlável. O segundo dilema perpassa a contraposição da imagem do artista e do empresário, sendo que a primeira parece mais valorizada que a segunda pelos entrevistados. O terceiro dilema está conectado também a essa percepção e diz respeito à opção pela dedicação exclusiva à realização de conteúdos autorais ou a prestação de serviços para terceiros em paralelo à criação de conteúdos próprios. O quarto dilema se refere à combinação harmônica entre a forte motivação intrínseca encontrada nos trabalhadores do setor e a implantação de sistemas gerenciais que alavanquem o potencial operacional dessas empresas. De certo modo, é a existência natural dessa motivação que fez a animação brasileira chegar até aqui, produzindo seus conteúdos apesar da ausência de uma estrutura empresarial que a sustentasse. No estágio em que se encontra, essa indústria precisa valer-se dessa motivação, associada à instrumentalização gerencial de seus dirigentes, para dar o salto que tornará o produto gerado nesse sistema algo competitivo e comercializável em várias partes do mundo. É preciso, no entanto, construir essa transição com muito cuidado para não esbarrar no perigo que Eikhof e Haunschild (2007) comentam: de que a prática comercial se sobreponha à prática artística, matando justamente o recurso fundamental desse setor e que tanto motiva seus atores, o exercício da criatividade.

ABSTRACT

The purpose of this work is to contribute for the understanding of human resource management in animation studios as part of the Brazilian creative industry environment. Through the qualitative study of four Brazilian animation studios it was possible to verify that human resource practices in this sector are still very poor and that they are getting little attention from managers of these small companies which in general have a small administrative team to supply the large range of demands connected to human resources. Four essential dilemmas were spotted through the data analyzed. The first one regards the issues linked to the size of these businesses. There is a current perception of those interviewed that getting bigger would enlarge the number of problems to be faced and remaining small could mean keeping it in a more manageable number. The second dilemma refers to the valuing of the image of artists and business men to the interviewees, which regard the first as more honorable than the second one. The third dilemma is connected to the belief that studios are supposed to choose between creating their own content or working for hire. The forth and last dilemma is related to the combination of the strong intrinsic motivation found in workers of this field and the adoption of management systems that could develop the operational potential of these businesses. The natural intrinsic motivation of these workers led Brazilian animation to the technical development it managed to acquire without a very structured industry behind it. At its current stage, Brazilian animation could benefit a lot if it could get to make this intrinsic motivation work along with some management expertise in order to generate content that could be sold worldwide. This transition to a new setting has, however, to be planned very carefully so not to risk having the economic drive suppressing the artistic one and killing the most fundamental resource of creative economy, the creativity itself.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 5
1 INTRODUÇÃO 6
2 OBJETIVO 10
3 JUSTIFICATIVA 13
4 REFERENCIAL TEÓRICO 15
4.1 Gestão de pessoas e de recursos humanos 15
4.1.1 Práticas de gestão de pessoas 22
4.1.2 As práticas de recompensa 28
4.2 Gestão de pessoas em pequenas empresas 35
5 INDÚSTRIA CRIATIVA E ANIMAÇÃO 41
5.1 Indústria criativa: definições e conceitos 41
5.1.1 Gestão de pessoas na indústria criativa 44
5.2 Animação: definição e origens 46
5.2.1 Animação no Brasil 49
5.2.2 O processo de realização em animação 51
5.2.3 Gestão de estúdios de animação 53
5.2.4 Estrutura de estúdios de animação 56
6 METODOLOGIA 61
7 CASOS DE ESTUDO 70
7.1 Estúdio A 70
7.1.1 Caraterização Geral 70
7.1.2 Estratégia organizacional 73
7.1.3 Gestão de pessoas 79
7.1.4 Recompensa 83
7.1.5 Síntese do Estúdio A 85
7.2 Estúdio B 87
7.2.1 Caraterização Geral 87
7.2.2 Estratégia organizacional 92
7.2.3 Gestão de pessoas 104
7.2.4 Recompensa 109

7.2.5 Síntese do Estúdio B 116
7.3 Estúdio C 120
7.3.1 Caraterização Geral 120
7.3.2 Estratégia organizacional 122
7.3.3 Gestão de pessoas 130
7.3.4 Recompensa 135
7.3.5 Síntese do Estúdio C 138
7.4 Estúdio D 141
7.4.1 Caraterização Geral 141
7.4.2 Estratégia organizacional 144
7.4.3 Gestão de pessoas 150
7.4.4 Recompensa 154
7.4.5 Síntese do Estúdio D 156
8 RESULTADOS DA PESQUISA 159
8.1 A indústria criativa e os casos estudados 159
8.2 Gestão de estúdios de animação na literatura e os casos estudados 162
8.3 Gestão de pessoas em pequenas empresas e os casos estudados 165
8.4 Gestão de pessoas em ambientes da indústria criativa e os casos estudados 172
8.5 A prática da recompensa nos casos estudados 175
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 181
9.1 Conclusões 181
9.2 Limitações da pesquisa 185
9.3 Desdobramentos futuros 186
REFERÊNCIAS 189
ANEXO I 196

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCA: Associação Brasileira de Cinema de Animação
AMO: Habilidade, Motivação e Oportunidade para realizar
Ancine: Agência Nacional do Cinema
CG: Computação Gráfica
CRIA: Centro de Referência, Iniciação e Aperfeiçoamento em Artes Aplicadas
DRH: Desenvolvimento de Recursos Humanos
EUA: Estados Unidos da América
GERH: Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GP: Gestão de Pessoas
GRH: Gestão de Recursos Humanos
IC: Indústria Criativa
MinC: Ministério da Cultura
ONU: Organização das Nações Unidas
PE: Pequenas Empresas
PJ: Pessoa Jurídica
PME: Pequenas e Médias Empresas
RH: Recursos Humanos
UNDP: United Nations Development Programme

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das características da gestão de recursos humanos..... 21
Quadro 2 – Práticas de gestão de recursos humanos segundo os autores revisados..... 26
Quadro 3 - Características de recompensa, contrato psicológico e motivação..... 35
Quadro 4 - Características da gestão de pessoas em pequenas empresas..... 39
Quadro 5 - Características da indústria criativa segundo os autores 42
Quadro 6 - Resumo das características da GP na indústria criativa segundo Eikhof e Haunschild 45

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Página de história em quadrinhos de Guy Delisle. 6
Ilustração 2 - Ciclo da gestão de recursos humanos segundo Storey. 23
Ilustração 3 - Modelo AMO. 24
Ilustração 4 - A configuração da retribuição total segundo Marin e Gomez-Mejía. 29
Ilustração 5- Detalhamento do processo de produção de um curta-metragem em animação 2D. 52
Ilustração 6 - Estrutura organizacional do estúdio de animação da Disney na década de 1940. 59
Ilustração 7 - Páginas de livreto dos trabalhadores dos Estúdios Disney na década de 1940 60
Ilustração 8 - Páginas de livreto dos trabalhadores dos Estúdios Disney na década de 1940 60
Ilustração 9 – Dilemas essencias do setor de animação no Brasil 183

1 INTRODUÇÃO

Em *Images of Organization*, Morgan (1986) aponta a importância das metáforas como instrumento para entendermos o complexo emaranhado das relações que se estabelecem dentro das organizações. Na ilustração 1, Guy Delisle (2007), animador e ilustrador canadense radicado na França, capta um pouco do ambiente de produção de animação nos países asiáticos, nesse caso, a Coréia do Norte, onde se realiza hoje boa parte do *outsourcing* (terceirização de mão de obra) da animação do mundo.

Ilustração 1 - Página de história em quadrinhos de Guy Delisle.
FONTE: DELISLE, 2007, p. 69.

Delisle (2007) – coordenador de animação de um estúdio francês, designado para acompanhar os trabalhos terceirizados em países distantes, tanto do ponto de vista geográfico quanto cultural – encontrou nos quadrinhos sua metáfora para representar esse ambiente de trabalho metódico e moroso. O resultado dessa expressão criativa é um diário etnográfico desenhado,

que nos descortina um pouco da cultura coreana comunista e do processo de trabalho dos estúdios de animação daquele país.

A proposta da pesquisa aqui delineada também é tentar jogar luz sobre esses ambientes. Investigar as práticas de gestão de recursos humanos em estúdios de animação brasileiros pode nos ajudar a entender o comportamento da indústria criativa no Brasil e a aprofundar a compreensão do que garante a sobrevivência desses ambientes, calcados, muitas vezes, em relações informais de trabalho.

O mercado de animação brasileiro cresceu muito nos últimos 10 anos, resultado da acessibilidade aos meios de produção, promovida pela ampliação do uso de tecnologia digital no setor, bem como dos crescentes incentivos governamentais para a área. O número de obras brasileiras inscritas no Anima Mundi, o mais importante festival do gênero na América Latina, demonstra esse crescimento: em 1997, foram 26 filmes nacionais inscritos no evento; em 2012, chegaram a 373 (ANIMA MUNDI, 2012).

Embora não se tenham números consolidados sobre o tamanho do mercado global no Brasil e seu potencial econômico, o fato de o BNDES ter criado uma linha específica para financiamento de coprodução internacional de conteúdos de animação (ver <www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Cultura/Audiovisual/>) demonstra o potencial desse tipo de conteúdo como gerador de emprego e renda e a boa disposição do Governo em fomentar a indústria de animação no país.

O programa ProAnimação, da Secretaria do Audiovisual do MinC, Ministério da Cultura do Governo Federal, pretendia se tornar um importante propulsor de demanda e formação de mão de obra qualificada para esse segmento. A explanação sobre o projeto em texto divulgado pelo site do MinC (ALCOFORADO; DAHL, 2008), informava:

> O cenário propõe uma carência por investimentos na formação de mão de obra e desenvolvimento de modelos de negócio capazes de prospectar novos mercados no regime das relações entre arte e programação. O desafio que se coloca a uma política pública é focar o investimento em ações capazes de articular as dinâmicas existentes na estruturação de relações**,** um mercado de animação que responda ao momento. Arte da precisão. Nossa arquitetura institucional audiovisual, nosso enfrentamento à defasagem do marco regulatório em curso é iminente, nossas políticas para o setor, nossos mecanismos de investimento e apoio, nossa infraestrutura de base instalada, nossos múltiplos circuitos de difusão, nossas redes de ensino, colocam o Brasil em condições privilegiadas para a formulação de um programa que conforma a política para a animação brasileira. (ALCOFORADO; DAHL, 2008, p.16).

Estima-se que a comercialização global de conteúdos de animação, em seus diversos formatos, movimente cifras mundiais na casa de 50 bilhões de dólares por ano (SKILLSET, 2011). De olho nesse mercado, vários países têm construído políticas para a estruturação de indústrias nacionais de animação. Os Estados Unidos seguem liderando a produção e consumo do segmento, acompanhados, de longe, por economias emergentes, como Coréia e Índia, que se posicionam como locais de terceirização de serviços (*outsourcing*), oferecendo mão de obra mais barata que na Europa e Estados Unidos (RAUGUST, 2004).

Segundo Chaston (2008), a migração da indústria intensiva em mão de obra para locais onde esse insumo alcança custos mais baixos fez com que os países desenvolvidos do Ocidente percebessem que não poderiam depender exclusivamente da produção manufatureira como fonte de crescimento econômico. Nessa conjuntura, o conhecimento e a criatividade tornaram-se fatores chave na geração de vantagem competitiva, uma vez que são elementos de complexa reprodução. Pink (2009, p.28) cita um levantamentofeito pela consultoria McKinsey & Co. que concluiu que atualmente apenas 30% do crescimento de mercado de trabalho naquele país são oriundos de funções repetitivas ou “algorítmicas”. Enquanto isso, 70% do crescimento correspondem aos trabalhos criativos ou “heurísticos” (PINK, 2009, p.28).

No caso da animação, que envolve uma etapa criativa (criação e planejamento) e outra de intenso uso de mão de obra (produção), o cenário é de forte concorrência mundial nessa segunda etapa. Atualmente, a produção de animação pode atingir preços bastante baixos em locais como Índia e China. O custo de produção de meia hora de conteúdo televisivo em animação nos Estados Unidos está entre US$ 250.000 e US$ 400.000; na Coréia, o custo da mesma duração fica entre US$ 110.000 e US$ 120.000 e, na Índia, pode chegar a US$ 60.000 (TIMEIS, 2009).

A etapa de criação e planejamento também demanda mão de obra qualificada. Por sua natureza mais criativa e menos braçal, ela se distancia daquela empregada na etapa de produção, que envolve muita reprodução. Há, portanto, pelo menos duas naturezas distintas de trabalho dentro do processo de animação: uma mais criativa e dinâmica, de criação e planejamento, e outra mais repetitiva e previsível, que envolve a execução da animação em si.

Frente a uma perspectiva de crescimento e de importância, o setor de animação demanda pesquisas que busquem entender suas características e possibilidades de aperfeiçoamento. Dentre elas, destacam-se as formas de lidar com os recursos humanos, já que se trata de um segmento da indústria criativa que emprega grande contingente de mão de obra.

Para entender a forma de gestão desses recursos dentro das organizações, é fundamental abordar a visão de estratégica de negócio dos gestores desses empreendimentos. Esse tema, portanto, também perpassa a coleta de dados de campo desta pesquisa.

A realização de um trabalho que pretende analisar as práticas de gestão de pessoas no setor de animação pode estar limitada por alguns fatores. O principal deles é a dificuldade de acesso a dados sistematizados sobre o mercado de animação, que, assim como outras atividades da indústria criativa, ainda não recebeu a devida atenção em levantamentos estáticos no Brasil. Em outros países, como Inglaterra e Índia, que reconhecem os vários ramos desse segmento como estratégicos no desenvolvimento do país, coletas periódicas de dados permitem construir várias inferências sobre a área. A falta de informação no Brasil se agrava com a baixa receptividade do próprio setor às pesquisas, como ficou claro numa primeira tentativa da autora, em 2009, de mapear alguns dados da gestão de pessoas no segmento. Num universo de mais de 100 empresas identificadas, apenas 36 atenderam ao chamado de uma *survey* online (MACHADO; MARINHO, 2011).

Considera-se, portanto, este trabalho como uma tentativa de ampliar o universo ainda restrito de dados e análises sobre a gestão de pessoas em estúdios de animação. Para isso serão conduzidos estudos de caso em quatro produtoras brasileiras. O trabalho visa contribuir para o entendimento do contexto brasileiro dessa indústria no que se refere a recursos humanos, ampliando as informações sobre um setor ainda pouco explorado academicamente e que demanda uma intervenção constante de políticas públicas. O estudo pode ajudar ainda o empresariado a dedicar maior atenção às práticas que garantam a retenção de um importante recurso de produção nesses ambientes: as pessoas.

2 OBJETIVO

O propósito principal deste estudo é contribuir para o entendimento dos processos de gestão de pessoas em estúdios de animação enquanto ambientes da indústria criativa brasileira, com foco em suas práticas, em especial a de recompensa. Adota-se aqui a definição de Chaston (2008) de indústria criativa como o encontro entre negócio e cultura; assim como outros autores, Chaston percebe o dilema entre a realização artística e o objetivo comercial como central em alguns segmentos dessa indústria. Mas de que forma esse dilema se traduz na operação da gestão de pessoas dos estúdios brasileiros?

Ao estudar as práticas de gestão de pessoas, queremos, como objetivos específicos, trazer à tona o que diferencia esse setor dos demais ramos da economia e avaliar se se aplica também aos trabalhadores dos estúdios de animação brasileiros o que apontam Lampel *et al* (2000), Townsend (2000), Eikhof e Haunschild (2007) e Chaston (2008) quanto aos trabalhadores de outros setores da economia criativa: segundo esses autores, a recompensa financeira é menos importante que a realização artística e o reconhecimento social para esses indivíduos.

Como percurso para o alcance dos objetivos aqui propostos, foi conduzido um estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989) em quatro estúdios de animação brasileiros, onde foram feitas entrevistas com sócios e gestores, além de uma jornada de observação e registros. As entrevistas ajudaram a captar a visão desses gestores e empregados com relação às práticas de gestão de pessoas utilizadas nesses ambientes.

A definição de gestão de pessoas norteadora do trabalho é aquela estabelecida por Boxall e Purcell (2008), na qual a gestão de pessoas engloba todas as atividades associadas ao gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas. Conforme os próprios autores:

> 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).

Ao aprofundar o tema da gestão de pessoas nessas organizações, impossível não abordar também aspectos da estratégia adotada para a administração dessas empresas. Esse é, portanto, um assunto enfocado ao longo das entrevistas de campo.

Como não existe uma literatura consagrada especificamente à gestão de pessoas em estúdios de animação, foram utilizados três referenciais teóricos principais sobre temas nos quais essa indústria está inserida: a gestão de pessoas de forma geral; a gestão de pessoas em pequenas empresas e a gestão da indústria criativa.

Através da revisão de literatura buscou-se elencar o que os pesquisadores dedicados ao assunto têm encontrado como práticas de gestão de pessoas na indústria criativa. Esses dados, quando cotejados com o levantamento de campo, ajudam a perceber o quanto a indústria de animação brasileira adere ao que é apontado como recorrente em termos de gestão de pessoas em outros segmentos da indústria criativa. Assim, busca-se aqui investigar até que ponto essa literatura consegue dar conta das especificidades de um segmento dessa indústria, nesse caso, a animação. Uma vez que a animação brasileira conta basicamente com empresas de pequeno porte, como já apontado por Machado e Marinho (2011), avaliamos também se os dados encontrados na literatura quanto à gestão de pessoas nas pequenas empresas se aproximam dos achados de campo nos estúdios de animação.

Em síntese, os objetivos desse trabalho consistem em:
Geral:
- contribuir para o entendimento dos processos de gestão de pessoas em estúdios de animação enquanto ambiente da indústria criativa brasileira;

Específicos:
- Verificar se a afirmação de que a recompensa financeira é menos importante que a realização artística e o reconhecimento social para os trabalhadores da economia criativa se aplica também aos colaboradores dos estúdios de animação brasileiros;
- Verificar se o dilema entre realização artística e objetivos comerciais, apontado na literatura da indústria criativa, está presente na animação brasileira e de que forma ele impacta na gestão de pessoas;
- Avaliar se os dados encontrados na literatura sobre gestão de pessoas nas pequenas empresas se aproximam dos achados de campo nos estúdios de animação;

- Capturar as práticas de gestão de pessoas adotadas nos estúdios;
- Levantar aspectos da gestão estratégica organizacional que impactem na gestão de pessoas dos estúdios;
- Captar a visão de gestores com relação às práticas de gestão de pessoas utilizadas nesses ambientes.

3 JUSTIFICATIVA

A literatura aponta que a gestão de recursos humanos tem recebido pouca reflexão por parte dos pesquisadores no contexto das pequenas empresas. Essa constatação contrasta com os números que indicam que as pequenas empresas são o ambiente de trabalho em mais de 90% das organizações em vários países (DUNDON *et al*, 1999; HENEMAN *et al*, 2000; EDWARDS; RAM, 2006; CUNNINGHAM, 2010).

Os estudos acadêmicos que versam sobre o tema encontram pouco espaço nos principais periódicos da gestão de pessoas, que estão mais voltados para pesquisas que abordem o capital humano das grandes corporações (CARDON; STEVENS, 2004).

Por outro lado, qualquer reflexão sobre as pequenas empresas precisa equacionar a dificuldade de acesso a dados oficiais sobre este escopo de organização e a disponibilidade de tempo dos dirigentes dos empreendimentos, que tendem a acumular muitas funções e sofrem de constante excesso de atividades. É também nesse contexto – de dificuldades de acesso a dados e de falta de tempo dos dirigentes – que se encontram os estúdios de animação brasileiros. Mas até que ponto essas semelhanças com o universo das pequenas empresas em geral se sustenta nos ambientes de produção criativa?

A indústria criativa é objeto de um número crescente de estudos no mundo todo. No Brasil, no entanto, esses estudos se encontram num estágio bastante inicial, tanto na seara acadêmica quanto na governamental, dificultando a criação de políticas públicas calcadas em dados concretos para o desenvolvimento social e econômico desse setor. Em 2011, foi criada pelo Ministério da Cultura uma Secretaria dedicada à economia criativa (MIRANDA, 2011). A escolha da pasta da Cultura para abrigar a nova divisão demonstra uma tendência que encontramos também na literatura: a indústria criativa parece ter nascido dentro da indústria cultural. Ela ampliou, no entanto, o que eram considerados os limites da produção cultural para abrigar setores bem distintos dessas fronteiras, englobando áreas como a publicidade e a comunicação de massa, que são fortes geradores de recursos financeiros e empregos (YOON; MALECKI, 2009).

O trabalho proposto aqui pretende colaborar para entendermos até que ponto o ambiente de produção criativa enfrenta os mesmos dilemas em relação à gestão das pessoas que as

pequenas empresas de modo geral. Para isso, foi preciso primeiro compreender o tratamento do capital humano no ambiente das pequenas empresas e na indústria criativa através da revisão de literatura desses dois temas. Também se fez necessário buscar o que tem sido publicado sobre o ambiente produtivo da animação. A partir disso, o estudo de caso em quatro estúdios de animação brasileiros contribui para entender como essas questões são tratadas no dia a dia desses locais no contexto cultural brasileiro.

Espera-se que a compreensão das práticas de gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros, bem como dos fatores associados à adoção dessas práticas, possa ser utilizada como base para a concepção de ações políticas de fomento e fortalecimento de iniciativas empreendedoras no setor de animação brasileiro, permitindo o aumento da competitividade desse segmento em esfera mundial e, consequentemente, a melhoria da qualidade de vida dos agentes da indústria criativa, gerando emprego, renda e desenvolvimento organizacional no país.

Para os gestores do setor, considera-se que o trabalho contribuirá para um entendimento mais profundo dos fatores motivacionais dos colaboradores. Com isso, criam-se melhores condições para a gestão e a retenção dessa mão de obra qualificada num cenário globalizado e cada vez mais competitivo da produção criativa.

Finalmente, acredita-se que o estudo trará também uma contribuição para a teoria, uma vez que, como já mencionado anteriormente, são reduzidos os dados e análises sobre o segmento de animação, particularmente no que se refere à gestão de pessoas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que orienta a investigação do problema de pesquisa proposto. Inicialmente, define-se o conceito nuclear da pesquisa – gestão de pessoas, analisando-se suas diferentes correntes teóricas. Uma vez que já se constatou em estudo anterior que a maioria dos estúdios de animação brasileiros é de pequeno porte (MACHADO; MARINHO, 2011), faz-se necessário abordar também a prática da gestão de pessoas nesse tipo de organização como contexto para levantamento das variáveis que nos ajudam a entender o estilo de gestão e a opção por determinadas práticas de gestão de pessoas nos estúdios de animação.

4.1 Gestão de pessoas e de recursos humanos

Boxall e Purcell (2008) definem gestão de recursos humanos como todas as atividades associadas com o gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas e em outros tipos de organizações. Para os autores, "a gestão de recursos humanos é um processo que acompanha a expansão das organizações: ele é resultado da correlação entre sucesso empreendedor e crescimento organizacional" (BOXALL; PURCELL, 2008, p.2).

Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a forma como uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Para o autor:

> Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. (FISCHER, 2002, p.11).

Fischer (2002) aponta que tanto o desempenho esperado das pessoas no trabalho quanto o modelo de gestão correspondente são definidos por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Como fatores internos, o autor enumera o produto oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Como fatores externos, Fischer (2002) aponta a cultura de trabalho da sociedade na qual a empresa está inserida, a legislação trabalhista que a rege, o papel do Estado e dos demais agentes que influenciam as relações de trabalho. Todas essas variáveis atuarão na definição dos limites do modelo de gestão de pessoas a ser adotado pela organização. Esses fatores contingenciam a

administração de recursos humanos e podem, inclusive, manifestar-se de forma heterogênea dentro de contextos de análise aparentemente semelhantes (FISCHER, 2002, p.16).

Boxall e Purcell (2008) defendem que a gestão de recursos humanos é profundamente afetada pelas características das indústrias nas quais as firmas se inserem para competir. Assim como Fischer (2002), os autores afirmam que a gestão de recursos humanos é impactada pelas diferenças entre sociedades e que os estados nacionais ainda exercem força preponderante nas estratégias de recursos humanos. "As nações fornecem os recursos de infraestrutura física, os sistemas político-econômicos, a educação da força de trabalho e a ordem social. Esses recursos são de qualidade variável entre as nações e são sempre significativos." (BOXALL; PURCELL, 2008, p.10). Esses autores afirmam ainda que as empresas necessitam encaixar-se no contexto político-social, e isso inevitavelmente significa que o pacote de 'melhores práticas' desenvolvido em um país, como os Estados Unidos, raramente pode ser exportado em seu todo para outros lugares (BOXALL; PURCELL, 2008, p.17).

Legge (2005) aponta que os comentaristas céticos adotam uma visão crítica ao defenderem que a importância da gestão de recursos humanos não está na realidade objetiva dos modelos normativos e na sua aplicação, mas na realidade fenomenológica de sua retórica:

> A gestão de recursos humanos deveria ser entendida como uma construção cultural englobando uma série de metáforas que redefinem o significado do trabalho e a forma como empregados individualmente se relacionam com seus empregadores. Assim como uma metáfora dá novo sentido ao que é familiar, ao relacioná-lo com o não familiar (e vice-versa), também aqueles que constroem a gestão de recursos humanos podem dar um sentido novo e prescrito gerencialmente para as experiências do trabalho que, dentro de uma perspectiva pluralista, pode ser considerado pouco palatável. (LEGGE, 2005, p. 123).

Logo, podemos afirmar que, tanto na visão de Fischer (2002) e Legge (2005) quanto na de Boxall e Purcell (2008), fatores sociais, políticos e legislativos, associados ao contexto nacional em que a organização está inserida definem os contornos do modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas mergulhadas naquele cenário, sendo, portanto, relevante considerá-los quando da análise das decisões das práticas de gestão de pessoas nas organizações em estudo.

Wright e Boswell (2002) destacam que as pesquisas, nos últimos anos, têm tentado entender como os sistemas de recursos humanos podem ajudar no alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Esses autores delimitam ainda uma distinção entre políticas e práticas de

recursos humanos. Para eles, as políticas representam a intenção estabelecida pela firma sobre os tipos de programas, processos e técnicas de recursos humanos que deveriam ser aplicados na organização. Já as práticas consistem nos próprios programas, processos e técnicas que serão efetivamente operacionalizados na empresa (WRIGHT; BOSWELL, 2002).

Fischer (2002) defende que o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional é o modelo estratégico de gestão de pessoas. O autor considera que se faz necessário, a partir da adoção da orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, o que faz com que as soluções padronizadas sejam insuficientes para atender a qualquer organização em qualquer tempo. Assim, os termos da gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornarem um problema do negócio e de sua estratégia (FISCHER, 2002, p.25).

Segundo Brewster (1992), o conceito de gestão estratégica de recursos humanos foi desenvolvido inicialmente em estudos nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970 e, a partir da metade dos anos 1980, tornou-se um tema bastante visível, tanto na literatura acadêmica como nos serviços de consultoria e nas organizações. O termo foi assimilado rapidamente, primeiro no Reino Unido e, logo em seguida, na Australásia. Depois, espalhou-se pela Escandinávia e, mais lentamente, pela Europa continental. Na França, o primeiro livro tratando especificamente de estratégia de gestão de recursos humanos só foi publicado em 1988 (BREWSTER, 1992).

No campo da relação entre estratégia e gestão de recursos humanos, Beer *et al* (1985, *apud* Storey 1991, p.6) sugerem que um aspecto polêmico é aquele que coloca a formulação da política de gestão de recursos humanos no nível da estratégia. Os autores questionam a ligação *sine qua non* entre estratégia e gestão de recursos humanos:

> Tem havido considerável discussão acerca do conceito de ‘gestão estratégica de recursos humanos’ [...]. Por implicação, isso aparentemente levaria a pensar numa gestão de recursos humanos operacional num nível mais de rotinas. Tal uso significaria também que a viabilidade da gestão de recursos humanos não é totalmente dependente do *link* ‘estratégico’. Tentativas de definir gestão de recursos humanos em termos de conexão estratégica seriam também anuladas. Isso levaria, consequentemente, à conclusão de que há variantes de gestão de recursos humanos. Interpretações dos dois tipos tendem, entretanto, a insistir que uma característica da gestão de recursos humanos está na sua abordagem internamente coerente. Ou seja, existe um alinhamento sugerido entre cada uma das principais intervenções dos gestores. (BEER *et al*, 1985, *apud* STOREY, 1991, p.6).

Lepak e Shaw (2008), em suas revisões teóricas sobre gestão estratégica de recursos humanos, identificam três abordagens principais para o tema: universalista, configuracional e contingencial. A universalista compreende estudos que defendem ser possível desenhar um conjunto de melhores práticas de recursos humanos, que serviriam para todos os tipos de organizações. Segundo essa abordagem, há valor estratégico em certas práticas individuais de gestão de recursos humanos que, quando adotadas por qualquer empresa, ampliam suas chances de resultados positivos. Um autor referencial na adoção dessa abordagem é Pfeffer (LEPAK; SHAW, 2008, p. 1487).

A abordagem contingencial, por outro lado, requer que o pesquisador selecione uma teoria de estratégia da firma e depois especifique como as práticas individuais de recursos humanos irão interagir com a estratégia de maneira a resultar em desempenho organizacional. Esses estudos, em geral, procuram mostrar que, para serem eficazes, as práticas precisam ser consistentes com determinados posicionamentos estratégicos da organização (DELERY; DOTY, 1996). Nessa abordagem, um sistema consistente de gestão de recursos humanos precisa estar alinhado às contingências externas do segmento em que a empresa atua (LEPAK; SHAW, 2008, p.1488).

Para Youndt *et al* (1996) não há melhores práticas consistentes para a gestão de recursos humanos. Os resultados de seus estudos forneceram evidências que apoiam muito mais fortemente a abordagem contingencial. Para eles, o desempenho superior aparece quando se combinam práticas de recursos humanos que buscam desenvolver o capital humano com a estratégia de qualidade, uma vez que essas práticas buscam o alinhamento do cliente, o desenvolvimento dos empregados com talento e orientados para equipes, assim como a maior produtividade e eficiência operacional (YOUNDT *et al*, 1996).

Já a abordagem configuracional identifica padrões de fatores que maximizam o desempenho organizacional. Essa configuração apresenta resultados de interações que não podem ser representadas pelas teorias tradicionais bivariadas de contingência ou de melhores práticas e pressupõe múltiplas combinações de fatores relevantes que podem resultar em desempenho máximo para a empresa (DELERY; DOTY, 1996). A abordagem do encaixe horizontal de Wright (1998), de que falaremos mais adiante, segundo Lepak e Shaw (2008), faz parte da

visão configuracional para a gestão de recursos humanos. Ainda segundo esses autores, o estudo configuracional mais disseminado foi aquele conduzido por Huselid em 1995.

A abordagem configuracional se aproxima da contingencial, já que ambas preveem a multiplicidade de combinações de práticas de recursos humanos que levarão ao desempenho superior se forem associadas à estratégia correta. A diferença básica entre elas se dá na relação entre estratégia e práticas: a abordagem contingencial tem como foco a relação entre práticas individuais e estratégia, enquanto que a configuracional privilegia a perspectiva sistêmica ao focar padrões de relações entre práticas de recursos humanos e a restrição da variação em cada prática à variação no sistema de recursos humanos (DELERY; DOTY, 1996).

Para Legge (2005), a abordagem contingencial é consistente com as teorias dos recursos da firma, que sustentam que a vantagem competitiva recai não sobre a imitação das chamadas melhores práticas, mas sobre o reconhecimento da importância das contingências idiossincráticas que resultam da dependência do caminho, da complexidade social e da ambiguidade causal:

> Desta perspectiva, o desempenho organizacional não é reforçado meramente pela obediência a ‘melhores práticas’ de recursos humanos, mas pelo conhecimento sobre como combinar, implementar e refinar toda a variedade potencial de políticas e práticas de recursos humanos para servir às contingências idiossincráticas da organização. (LEGGE, 2005, p.24-25).

Legge (2005) distingue também duas abordagens da gestão de recursos humanos que privilegiam distintas configurações: de um lado, a abordagem *hard* foca no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da organização, no sentido de garantir que os objetivos traçados na estratégia sejam alcançados, entendendo as pessoas como um recurso necessário para esse fim. A abordagem *soft*, por sua vê, enxerga os recursos humanos também como fundamentais para a estratégia da organização, porém, está mais interessada na colaboração das pessoas, em seu comprometimento com a organização e com seus valores, vendo-as menos como recursos passivos e mais como processos produtivos (LEGGE, 2005, p.105).

Brewster (1993, p.107) afirma que gestão de recursos humanos é mais um conjunto de noções sobrepostas que um conceito propriamente dito e que essas duas abordagens distintas, *hard* e *soft*, têm sido identificadas regularmente na literatura. Para esse autor, a abordagem *hard* foca

no lado “recursos” da expressão “gestão de recursos humanos”. Essa abordagem reivindica que as pessoas são recursos organizacionais e que deveriam ser gerenciados como qualquer outro recurso: obtido da forma mais barata e usado parcimoniosamente, em harmonia com outras necessidades, tais como aquelas para a qualidade e eficiência; e os recursos deveriam ser desenvolvidos e explorados tão completa e lucrativamente quanto possível. A expressão “recursos” é usada no lugar de “empregados” porque técnicas como terceirização e subcontratação seriam vistas como totalmente apropriadas a uma visão *hard* de gestão de recursos humanos. Essa abordagem tende a ter uma relação muito próxima com a estratégia da corporação – com a gestão de recursos humanos vista como seguidora dessa estratégia.

A abordagem *soft*, por outro lado, se concentra no lado “humano” da “gestão de recursos humanos”. Ela defende que as pessoas são um recurso diferente de todos os outros – para a maioria das organizações, bem mais caro que outros recursos, sendo um fator que pode agregar valor. Esse é o recurso de cuja criatividade, comprometimento e habilidade se pode gerar a verdadeira vantagem competitiva e requer seleção cuidadosa, atenção extensiva e desenvolvimento, compensações apropriadas e integração na organização. Nessa abordagem, a gestão de recursos humanos está mais simbioticamente relacionada à estratégia corporativa (BREWSTER, 1993, p.107).

Bratton e Gold (2003) afirmam que, nos anos 1980, a versão *hard* de gestão de recursos humanos era parte de um impulso endereçado às fraquezas tradicionais dos gestores de pessoal, tornando-os mais estratégicos. Ela pode ser contrastada com uma versão *soft* que enfatiza as pessoas como um recurso que pode ser desenvolvido e que, através de seu comprometimento e aprendizagem, uma organização pode adquirir vantagem competitiva. É interessante que as duas diferentes orientações, embora representando um contraste, não sejam sempre incompatíveis (BRATTON; GOLD, 2003, p.192).

Wright (1998, p.56) defende um “encaixe horizontal” (*horizontal fit*) para as práticas de recursos humanos nas organizações. O encaixe perfeito seria aquele que acontece quando todas as práticas promovem o mesmo resultado para a organização. Para Wright (1998), os modelos atuais de gestão por competências oferecem um quadro de referência para a criação desse encaixe horizontal.

A literatura sobre estratégia reconhece a variedade de modelos de negócios em contextos diversificados, o que implica que não existe 'uma forma melhor' para competir em mercados e organizar as operações internas da firma (BOXALL; PURCELL, 2008, p.9). Para Fischer (2002, p.13), "quando o conceito de modelo de gestão de pessoas é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização".

No quadro 1, resumem-se as características relevantes da gestão de recursos humanos apontadas pelos autores estudados até aqui.

Quadro 1 – Resumo das características da gestão de recursos humanos segundo os autores revisados
(ordem cronológica de publicação)

Autores	**Características**
BREWSTER (1993)	GRH é mais um conjunto de noções sobrepostas que um conceito em si; A abordagem *hard* reivindica que as pessoas são recursos organizacionais que deveriam ser gerenciados como qualquer outro recurso: obtidos da forma mais barata e usados parcimoniosamente em harmonia com outras necessidades; A abordagem *soft* considera as pessoas como um recurso diferente de todos os outros; de sua criatividade, comprometimento e habilidades se gera a vantagem competitiva;
YOUNDT *et al* (1996)	Não há melhores práticas consistentes para a GRH; O desempenho superior aparece quando se combinam práticas de RH com a estratégia da organização;
WRIGHT (1998)	'Encaixe horizontal' perfeito para as práticas de RH: todas as práticas promovem o mesmo resultado para a organização;
FISCHER (2002)	Modelo de GP: a forma como uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho; O desempenho esperado das pessoas no trabalho e o modelo de gestão são definidos por fatores internos e externos ao contexto organizacional; GP estrategicamente orientada: identifica padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização; A adoção da orientação estratégica para as políticas e práticas de RH intensifica os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa;
WRIGHT; BOSWELL (2002)	Distinção entre políticas e práticas de RH: políticas representam a intenção estabelecida pela firma sobre os tipos de programas, processos e técnicas de RH que devem ser aplicados na organização; práticas consistem dos próprios programas, processos e técnicas que serão efetivamente operacionalizados;
LEGGE (2005)	A importância da GRH está na realidade fenomenológica de sua retórica; Gestão como construção cultural que engloba várias metáforas redefinindo a relação dos empregados com seu trabalho; Abordagens normativas e prescritivas encontram dificuldade de aplicação em

	ambientes onde a produção em massa não é a tônica dominante; A vantagem competitiva não está na imitação das chamadas melhores práticas, mas na adaptação ao contexto específico da firma (abordagem contingencial); Abordagem *hard* de GRH: objetivos traçados na estratégia alcançados com as pessoas como recurso necessário; Abordagem *soft* de GRH: recursos humanos fundamentais para a estratégia da organização através do comprometimento das pessoas com os valores da organização;
BOXALL; PURCELL (2008)	GRH: todas as atividades associadas com o gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas; A GRH é afetada pelas características das indústrias nas quais as firmas se inserem para competir; A GRH é resultado da correlação entre sucesso empreendedor e crescimento organizacional; Pacotes de 'melhores práticas' desenvolvido em um país raramente podem ser exportado em seu todo para outros lugares; Não existe 'uma forma melhor' para organizar as operações internas da firma;
LEPAK; SHAW (2008)	Três abordagens no estudo da GERH: universalista, contingencial e configuracional; Universalista: conjunto de melhores práticas para todo tipo de organização; Contingencial: GRH alinhada com contingências exteriores; Configuracional: múltiplas combinações de fatores para resultado máximo.

Nesse trabalho, elegemos como norteadora da pesquisa de campo a visão de Boxall e Purcell (2008) da gestão de recursos humanos, que abrange todas as atividades associadas com o gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas, na tentativa de apreender a forma que elas afetam a organização do setor de animação no Brasil. Também optamos por uma abordagem contingencial, uma vez que nos interessa entender a gestão de pessoas num contexto específico – aquele dos estúdios de animação no Brasil – observando os fatores que influenciam as práticas de gestão desses recursos no ambiente da indústria criativa.

A seguir, aprofundamos a definiçã de práticas de gestão de pessoas, através da revisão de literatura sobre o tema.

4.1.1 Práticas de gestão de pessoas

Como foi demonstrado no tópico anterior, a gestão de pessoas se realiza por meio de políticas e práticas. Bratton e Gold (2003) afirmam que a gestão de recursos humanos engloba um corpo de conhecimentos e um conjunto de políticas e práticas que modelam a natureza do

trabalho e regulam a relação de emprego. Segundo eles, Millward *et al* (1992, 2000) e Ulrich (1997), identificaram oito funções, políticas, programas e práticas chaves da gestão de recursos humanos, desenhadas em resposta aos objetivos e contingências organizacionais e que são gerenciadas para atingir esses objetivos. Essas funções são: planejamento, contratação, desenvolvimento, motivação, manutenção, gestão de relacionamentos, gestão de mudanças e avaliação (BRATTON; GOLD, 2003, p.15).

Storey (1991) organiza as práticas de gestão de pessoas na forma de um ciclo que envolve as etapas onde essas práticas são acomodadas. Para ele, o ciclo começa com o processo de seleção de novos empregados e passa pelo desempenho nas funções designadas. Esse desempenho é medido pela avaliação, que define as compensações e as necessidades de desenvolvimento do empregado, conforme ilustração 2.

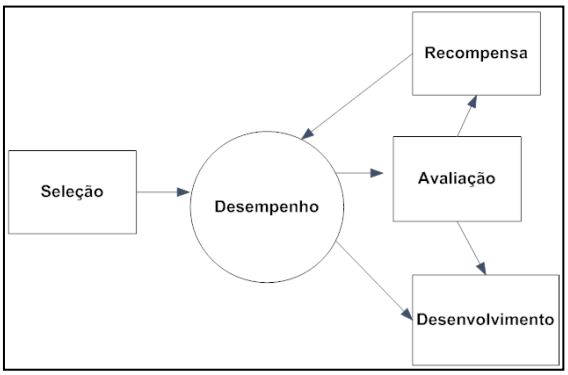

Ilustração 2 - Ciclo da gestão de recursos humanos segundo Storey.
FONTE: STOREY, 1991, p. 7.

Boxall e Purcell (2008) estabelecem que a gestão de recursos humanos pode ser entendida de uma forma útil como um conjunto de atividades que visa construir o desempenho individual e organizacional. Ao nível do indivíduo, a gestão de recursos humanos consiste nas tentativas gerenciais de influenciar a habilidade (A), a motivação (M) e a oportunidade (O) de desempenho[1]. Os autores desenvolveram o modelo AMO, que é apresentado na ilustração 3.

[1]Em inglês: *ability, motivation and opportunity to perform.*

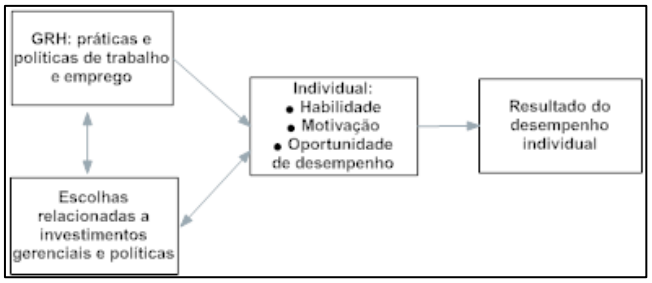

Ilustração 3 - Modelo AMO.
FONTE: BOXALL e PURCELL, 2008, p.5.

Conforme a ilustração 3, a gestão de recursos humanos é composta de práticas e políticas que disciplinam e norteiam a relação de trabalho, que são, ao mesmo tempo, influenciadas pelas decisões tomadas em relação aos investimentos gerenciais em recursos humanos. Essas decisões, por sua vez, criam as condições para que os indivíduos demonstrem suas habilidades e motivações para explorar as oportunidades de desempenho oferecidas pela organização. Também essas condições influenciam as decisões de investimentos, numa relação de dependência mútua. O resultado dessas influências sobre os impulsos de cada colaborador gera o desempenho individual na organização.

Os autores assinalam que não é apenas a gestão de recursos humanos que afeta as variáveis AMO. "Empregados são motivados não apenas através de incentivos (como salários e promoções) e os processos de trabalho (tais como ajuda supervisora e apoio dos colegas), mas também através do ambiente organizacional mais amplo." (BOXALL; PURCELL, 2008, p. 5).

Fischer (2002) afirma que os elementos mais visíveis do modelo adotado de gestão de pessoas como processos são as práticas, sendo que boa parte da literatura de recursos humanos tem se dedicado exclusivamente a eles.

> Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. Eles são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõe procedimentos específicos. (FISCHER, 2002, p.17).

Para Bratton e Gold (2003), o primeiro modelo de gestão de recursos humanos desenvolvido por Fombrun *et al*, em 1984, enfatizava a inter-relação e a coerência das atividades de gestão de recursos humanos. O "ciclo" da gestão de recursos humanos nesse modelo consistia de quatro componentes chave: seleção, avaliação, desenvolvimento e recompensa, que objetivavam aumentar o desempenho organizacional. Para os autores, a fraqueza do modelo

de Fombrun *et al* está em sua natureza aparentemente prescritiva, com foco em quatro práticas de recursos humanos. Ele também ignora os interesses de diferentes *stakeholders*, fatores situacionais e a noção de escolha estratégica de gestão. A força do modelo, entretanto, está na expressão da coerência entre as políticas internas de recursos humanos e na importância de "casá-las" com a estratégia externa de negócio (BRATTON; GOLD, 2003, p.19).

Cardon e Stevens (2004) afirmam que as práticas de gestão de pessoas se dividem em recrutamento e seleção, compensação, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento do desempenho, mudança organizacional e relações industriais. Estas características, para os autores, refletem-se diretamente nas dimensões da identidade, habilidades e capacidades, flexibilidade, sustentabilidade e legitimidade.

Cassell *et al* (2002) apontam quatro áreas como sendo as funções "genéricas" de gestão de pessoas, operacionalizadas em qualquer organização: seleção, estímulo, compensação e desenvolvimento. Essa divisão, por sua vez, também se alinha com a apontada por Golhar e Deshpande (1997), que afirmam que o objetivo da boa gestão de pessoas passa pelo recrutamento, seleção, motivação e retenção de empregados.

Na literatura nacional, Limongi-França (2006, p.6) elenca nove práticas como fundamentais para a gestão de recursos humanos: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, salário e remuneração, carreira e competências, avaliação de desempenho, saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho, comunicação interna e endomarketing.

Pfeffer (1998) extrai de vários estudos um conjunto de sete dimensões que considera caracterizarem quase todos os sistemas que produzem resultados através de pessoas. São eles: garantia de segurança no emprego; seleção cuidadosa de novos colaboradores; equipes autogeridas e descentralização da decisão como princípios básicos do desenho organizacional; compensação comparativamente alta e contingente ao desempenho organizacional; treinamento extensivo; redução de distinção de status e barreiras, incluindo vestimentas, linguagem, organização física dos escritórios e diferenças salariais entre níveis hierárquicos distintos; e compartilhamento extensivo de informações financeiras e de desempenho em toda a organização (PFEFFER, 1998, p-64).

No quadro 2, resumem-se as práticas de gestão de recursos humanos apontadas pelos autores estudados até aqui.

Quadro 2 – Práticas de gestão de recursos humanos segundo os autores revisados (ordem cronológica de publicação)

Autores	**Características**
STOREY (1991)	Ciclo de seleção, desempenho, compensação, avaliação e desenvolvimento;
GOLHAR; DESHPANDE (1997)	A GP passa pelo recrutamento, seleção, motivação e retenção de empregados;
PFEFFER (1998)	Sete dimensões para resultado através de pessoas: garantia de segurança no emprego; contratação cuidadosa; equipes autogeridas e descentralização de decisão; compensação contingente ao desempenho da organização; treinamento extensivo; redução de distinções de status hierárquicos; compartilhamento de informações em toda a organização;
CASSELL *et al* (2002)	Quatro áreas como funções genéricas da GP: seleção, estímulo, compensação e desenvolvimento;
FISCHER (2002)	Processos como elementos mais visíveis do modelo de GRH adotado e instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõe procedimentos específicos;
BRATTON; GOLD (2003)	Millward *et al* (1992, 2000) e Ulrich (1997) identificam oito funções chave de GRH: planejamento, contratação, desenvolvimento, motivação, manutenção, gestão de relacionamentos, gestão de mudança e avaliação; Fombrun *et al* (1984) criaram o modelo constituído de quatro componentes chave: seleção, avaliação, desenvolvimento e recompensa. Prescritivo (fraqueza), porém 'casando' práticas com a estratégia de negócio;
CARDON; STEVENS (2004)	Práticas de GP se dividem em recrutamento e seleção, compensação, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento do desempenho, mudança organizacional e relações industriais;
LIMONGI-FRANÇA (2006)	Nove práticas para a GRH: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, carreira e competências, avaliação de desempenho, saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho, comunicação interna e endomarketing;
BOXALL; PURCELL (2008)	Conjunto de atividades que visam construir o desempenho individual e organizacional; tentativas gerenciais de influenciar a habilidade, motivação e oportunidade de desempenho.

Para esse estudo, adotamos a abordagem de Storey (1991), que considera as práticas com integrantes de um "ciclo" englobando seleção, desempenho, desenvolvimento, avaliação e compensação.

Recrutamento e seleção sempre foram processos críticos para as organizações. Nos últimos anos, tem crescido a evidência de que a formação de um contrato psicológico positivo com os empregados oferece a base para um resultado satisfatório em termos de comprometimento organizacional e motivação (BRATTON; GOLD, 2003).

Para Bohlander *et al* (2005, p. 31), as diferenças entre conhecimentos, habilidades e aptidões que exigem determinado cargo dentro de uma empresa e os que possui a pessoa que ocupa este cargo são indicadores das necessidades de treinamento, que podem ajudar na montagem de um plano para suprir essas deficiências. Já o desenvolvimento da carreira deve contemplar a progressão do indivíduo dentro da organização, ou seja, deve projetar a evolução de suas competências de forma a dar a maior contribuição possível para a empresa ao longo do tempo.

O desenvolvimento dos recursos humanos pelo investimento no aprendizado das pessoas funciona como um sinalizador da intenção da empresa. Primeiro, ao substituir a expressão "custo de treinamento" por "investimento", há uma indicação de que uma visão de longo prazo está sendo adotada, particularmente em relação aos resultados do desenvolvimento de recursos humanos. Nessa abordagem, há um contraste significativo com aquela do treinamento como um custo de curto prazo, que tem interferido em muitas estratégias de treinamento (BRATTON; GOLD, 2003, p.317).

Limongi-França (2006, p.88) aponta que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento e que essa distinção é importante por considerar os diferentes níveis de aprendizado envolvidos na capacitação de pessoas para o trabalho. Para a autora, treinamento é um processo sistemático que visa promover a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes para aproximar as características dos empregados em relação às demandas da função ocupada por ele. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo, com o objetivo de aperfeiçoar as capacidades e motivações do empregado, tornando-os cada vez mais valiosos para a organização.

Dentro do processo de compensação está a avaliação de desempenho e a recompensa. A avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho. Recompensa é a função da gestão de recursos humanos que trata do retorno recebido pelo funcionário em troca do trabalho que ele executa para a organização. Na próxima seção, exploramos de forma mais aprofundada a recompensa.

4.1.2 As práticas de recompensa

Recompensa pode ser considerada tudo de monetário e não monetário e de retribuições psicológicas que uma organização proporciona aos seus empregados em troca do trabalho que executam (BRATTON; GOLD, 2003). A sistematização de padrões de recompensa surgiu somente a partir da Primeira Guerra Mundial, com o crescimento das organizações, tanto no que diz respeito ao tamanho quanto à complexidade (HIPÓLITO, 2002, p.88).

A recompensa constitui um dos instrumentos mais importantes para alcançar os objetivos da direção de recursos humanos da empresa. Uma adequada gestão de recompensa permitirá: (1) atrair pessoas que desempenhem bem suas tarefas, (2) motivar o pessoal, desenvolvendo o vínculo e integração à empresa, e (3) reter empregados, o que é consequência natural de haver sabido atraí-los, desenvolvê-los e motivá-los. A gestão de recompensa deve ser atraente e motivadora para as pessoas e deve adequar-se continuamente às necessidades e objetivos particulares de cada organização (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.10).

Para Dutra (2004), a valorização das pessoas está diretamente ligada às recompensas recebidas por elas e serve de instrumento de medida da contrapartida de seu trabalho para a organização. Nesse sentido, as recompensas são percebidas como o "atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressão através do trabalho, etc." (DUTRA, 2004, p.71). Ainda segundo esse autor, a empresa tem várias formas de recompensar a contribuição das pessoas, desde um elogio até um aumento de salário, passando por uma promoção ou a atribuição de novos desafios ainda maiores.

A recompensa está no centro de uma das relações transacionais mais importantes na empresa. As pessoas dentro das organizações gastam tempo e esforço e, em troca, recebem uma compensação que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocas entre empregado e empresário (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.10). Na ilustração 4, demonstra-se quais são os principais mecanismos de recompensa adotados pelas organizações e suas classificações, segundo Marin e Gomes-Mejía.

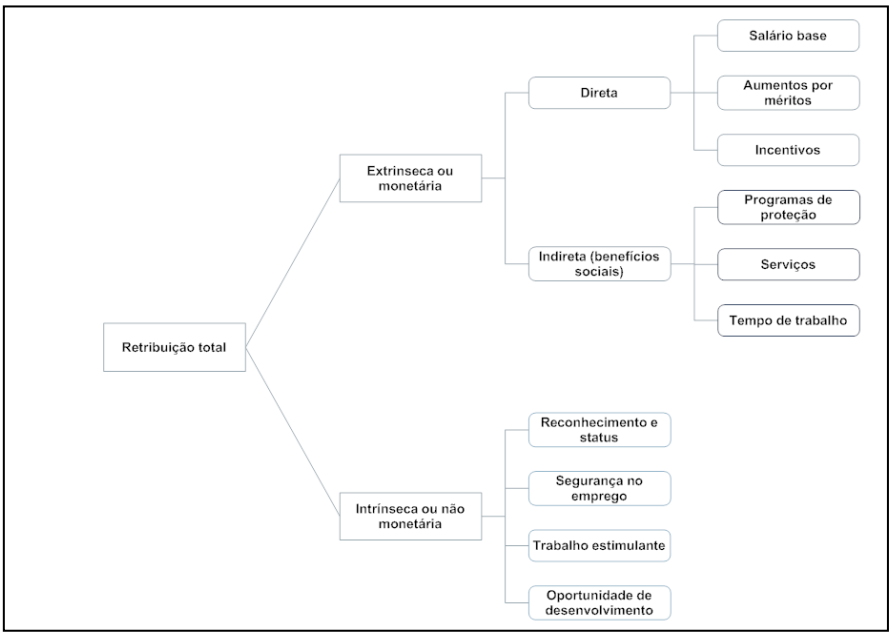

Ilustração 4 - A configuração da retribuição total segundo Marin e Gomez-Mejía.
FONTE: MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.11.

Conforme se observa na ilustração 4, distinguem-se dois componentes nesse sistema: as recompensas intrínsecas ou não monetárias, que consistem na satisfação que uma pessoa recebe do posto em si ou do entorno no qual trabalha; e as recompensas extrínsecas ou monetárias, que se subdividem em diretas, o próprio salário e eventuais aumentos por méritos ou ganhos variáveis de incentivo; e indiretas, englobando as bonificações por tempo de serviço e o pacote de benefícios atrelado aos salário. Alguns autores também consideram recompensas intrínsecas ações como reconhecimento e status, boa comunicação, possibilidade de promoções e ascensão (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.11).

Bratton e Gold (2003) alinham-se com Marin e Gomez-Mejía (2006) ao dividirem as recompensas em extrínseca e intrínseca. Para eles, as recompensas extrínsecas satisfazem as necessidades básicas do empregado de sobrevivência, segurança e reconhecimento e derivam de fatores associados com o contexto do trabalho. Isso inclui pagamentos financeiros, condições de trabalho e a atitude gerencial. Recompensas intrínsecas referem-se ao “prazer” psicológico e a satisfação do “desafio”, algumas vezes chamado de “insumo psíquico”, que o trabalhador retira de seu trabalho remunerado e que satisfaz necessidades de “níveis mais altos” para a autoestima e o desenvolvimento pessoal. Essas recompensas derivam de fatores inerentes à forma com a qual o trabalho é desenhado, ou seja, o conteúdo do trabalho. Isso

inclui características planejadas, como o grau de variedade e a extensão da autonomia, assim como o significado atribuído ao trabalho em si.

As recompensas de que os gerentes dispõem como ferramentas para implementação do contrato psicológico podem ser classificadas como intrínsecas (inerentes ao cargo) e extrínsecas (externas ao cargo). Desafio, responsabilidade e sensação de estar fazendo uma coisa importante são exemplos de recompensas intrínsecas. Na categoria extrínseca estão salário, oportunidade de promoção, benefício, espaço no escritório e manifestações semelhantes de status e prestígio (THOMAS, 1997, p.48).

A teoria da equidade de Adams, de 1965, sugere que cada empregado em uma organização troca um conjunto de *inputs* ou contribuições (educação, esforço, confiança, entre outros) por um conjunto de *outputs* ou resultados (salário, promoções, prestígio, etc). Os empregados comparam constantemente a relação contribuição/resultado com a de outros empregados para avaliar se seu nível retributivo está justo ou satisfatório. A satisfação se produz quando se dá a equivalência da razão *output/input* de todas as partes implicadas no intercâmbio e que é denominada por Adams como "justiça distributiva" (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.96). Segundo Andrade (2010, p.42), estudos sobre a justiça distributiva demonstram que ela tem uma influência positiva na satisfação das pessoas no trabalho.

A satisfação do empregado com o trabalho ou com seu entorno é explicada também em parte pela teoria das características do posto de trabalho de Hackman e Oldham, de 1976, segundo a qual o empregado se sentirá mais satisfeito se o posto que ocupa tem uma série de características essenciais: variedade de tarefas, identidade, significado do trabalho, autonomia e retroalimentação (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.11).

Segundo Bratton e Gold (2003), fatores econômicos e sociais apresentam desafios quando se desenham ou administram sistemas de recompensa. Forças globais em ação hoje compelem gestores a melhorar a produtividade do trabalho e a qualidade dos produtos e serviços da organização enquanto, ao mesmo tempo, controlam custos de mão de obra. Debates sobre sistemas de trabalho de "alto comprometimento – alto desempenho" ligam as práticas de pagamento a atitudes e comportamentos dos empregados. Adicionalmente, fatores sociais e psicológicos afetam o gerenciamento de recompensas.

A empresa tem metas de longo prazo e de natureza genérica – lucro e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Não é fácil estabelecer uma ligação entre esses dois conjuntos de metas (SKINNER, 1997, p.6).

Para entendermos o tema da recompensa é importante abordar também o contrato psicológico e a motivação – aspectos relevantes da troca que se dá nas relações de trabalho entre empregador e empregado e que culmina com a recompensa. Assim, nos dois próximos subtópicos, trataremos desses temas, sem o objetivo de uma revisão exaustiva, mas apenas para gerar subsídios que auxiliem na observação de campo.

Thomas (1997) adverte que, no relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca dessa participação. Um indivíduo, assim como a organização, constitui um sistema com necessidades específicas. A organização emprega o individuo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas; da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais:

> A base desse relacionamento recíproco é o contrato psicológico, que pode ser definido como as expectativas mútuas do indivíduo e da organização articuladas por seus gestores. Ambas as partes trazem para o relacionamento um conjunto de expectativas do que cada um dará e receberá. Quando entram no relacionamento, aceitam tacitamente as expectativas uma da outra. O conjunto de expectativas do indivíduo e da organização transforma-se na base do contrato psicológico. O contrato indivíduo-organização é denominado psicológico porque a maior parte dele não é escrita ou falada. (THOMAS, 1997, p.38).

As recompensas são importantes na formação pelo empregado da noção de “justiça”, e a concepção de contrato psicológico sugere que qualquer incongruência entre as expectativas quando ele entra na organização e as recompensas efetivamente recebidas posteriormente pode levar à percepção de violação do contrato, resultando num declínio da motivação e da confiança no empregador (BRATTON; GOLD, 2003, p.277).

A qualquer momento haverá expectativas satisfeitas e outras insatisfeitas; entretanto, as duas partes tem um nível mínimo de satisfação aceitável. Se uma delas conclui que o nível de satisfação de suas necessidades está abaixo desse mínimo, considerará que o contrato foi violado. A parte insatisfeita tem três opções: (1) tentar a renegociação do contrato; (2)

continuar o relacionamento em um estado alienado, e/ou (3) romper o relacionamento. O tipo de contrato psicológico que pode parecer atraente para cada indivíduo depende das necessidades incorporadas à sua personalidade (THOMAS, 1997, p.40).

Além do contrato psicológico, outro aspecto fundamental a ser considerado no estudo da recompensa é a motivação dos trabalhadores. Segundo Casado (2002), a preocupação dos gestores com o tema da motivação é algo bastante recente. Para ela, a introdução da administração científica deslocou a motivação dos fatores intrínsecos pra os extrínsecos e delegou a preocupação da eficiência dos trabalhadores aos supervisores. Este modelo foi substituído mais tarde pelo das relações humanas, que mais recentemente deu lugar ao modelo dos recursos humanos. Essa última abordagem leva em conta a complexidade da natureza humana e defende que fatores como "dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento" influenciam na motivação (CASADO, 2002, p.250).

Maslow desenvolveu, em 1943, a teoria mais conhecida sobre motivação, a hierarquia de demandas. Nela o indivíduo era visto como tendo uma hierarquia de necessidades: (1) necessidades de sobrevivência, (2) necessidades sociais, (3) necessidades de autoestima, (4) necessidades de autonomia e (5) necessidades de autorrealização (THOMAS, 1997, p.42).

A teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg, do final da década de 1950, tentou determinar o que as pessoas desejam obter do trabalho. De acordo com ela, dois conjuntos de fatores influenciam o comportamento no trabalho: os que diminuem a insatisfação (fatores de higiene) e os que promovem a satisfação (motivadores). Os fatores de higiene estão relacionados ao contexto do trabalho e incluem a remuneração, as condições de trabalho, a supervisão e assim por diante. Esses fatores não motivam. Os fatores motivadores englobam elementos como realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, crescimento e o trabalho em si. Tais fatores funcionam somente quando os fatores de insatisfação são eliminados (HERZBERG, 1968). Herzberg chegou à conclusão de que o aumento salarial não motiva. Mas, se o salário é inadequado, ou o tipo de remuneração é inadequado, ou ainda se não supre, de alguma forma, as necessidades do funcionário, surge a insatisfação:

> Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou a insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são opostos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação,

> mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação no trabalho. (HERZBERG, 1968, p. 61).

Ainda segundo Herzberg (1968), os fatores de crescimento ou motivadores, que são intrínsecos ao trabalho, são as tarefas, o reconhecimento pelas tarefas, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso. Os fatores que evitam a insatisfação ou fatores de higiene, extrínsecos ao trabalho, são a política e administração da empresa, a supervisão, os relacionamentos interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança (HERZBERG, 1968, p. 62).

Segundo Vroom (1997), Michael Beer e Richard E. Walton estabeleceram uma distinção entre motivação extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca, no contexto do trabalho, refere-se às recompensas e castigos, controlados pelos demais, que podem estar associadas a vários aspectos do desempenho. Dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas são exemplos de fontes de motivação extrínseca. A motivação intrínseca, por outro lado, deriva do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais:

> As recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. O processo de trabalho e a resposta do indivíduo a esse processo fornecem a recompensa intrínseca. A empresa que visa aumentar as recompensas intrínsecas precisa oferecer um ambiente de trabalho que possibilite essa satisfação; portanto, um número cada vez maior de empresas está redefinindo o trabalho e delegando responsabilidades, a fim de aumentar a participação dos funcionários. (BEER; WALTON, 1997, p.21).

Para Vroom (1997), a abordagem situacional ou contingente à motivação sugeriria que existem alguns tipos de cargos, locais de trabalho ou até culturas que se prestam à motivação das pessoas através de métodos intrínsecos, e outros nas quais as recompensas extrínsecas talvez se apliquem melhor. Pelo menos, a longo prazo, a motivação extrínseca e a intrínseca tendem a entrar em conflito e competir uma com a outra.

Vroom (1997) destaca que E. L. Deci e R. M. Ryan realizaram uma série de estudos que mostram que, em condições laboratoriais controladas, fontes de motivação extrínseca, como o salário e as ameaças de castigo, tendem a diminuir a motivação intrínseca. O “divertimento” que se pode experimentar ao realizar o trabalho tende a ser menor quando se encontram incentivos extrínsecos que forçam a realização da tarefa (VROOM, 1997, p.xiv).

A teoria social cognitiva, proposta por Bandura, assim como a teoria de estabelecimento de objetivos, outorga um papel central aos fatores cognitivos no processo de motivação. Essas teorias enfatizam a existência de três fatores – os cognitivos e pessoais, o comprometimento e o entorno externo – que se influenciam de forma recíproca e que determinam a motivação do indivíduo. Neste sentido, a teoria social cognitiva argumenta que as pessoas criam seu próprio entorno; em lugar de serem modeladas e controladas, elas influenciam seu ambiente (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.123).

No contexto da organização, a aplicação da teoria social cognitiva supõe reconhecer que a motivação se incrementa através de três processos: (1) desenvolvimento das competências das pessoas mediante um modelo de formação; (2) cultivo da crença de que as pessoas podem adquirir capacidades e utilizar seu talento com eficiência e (3) fixação de objetivos. A teoria social cognitiva argumenta ainda que os incentivos monetários não motivam empregados, a menos que estes estejam convencidos que podem levar a cabo as ações requeridas para conseguir ditos incentivos. Se os empregados pensam que não podem alcançar tal rendimento, a recompensa monetária será sem efeito (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006, p.124).

Segundo Amabile *et al* (1996, p. 1161), vários pesquisadores concluíram que a criatividade é alimentada quando indivíduos e grupos tem maior autonomia na condução do dia a dia de suas tarefas e um senso de posse e controle sobre seu próprio trabalho e ideias. Estudos sobre a criatividade revelaram que os indivíduos produzem mais trabalho criativo quando se percebem tendo escolha na forma de conduzir a realização das tarefas que lhes são incumbidas (AMABILE *et al*, 1996).

Não há consenso entre os teóricos sobre os fatores motivadores. Alguns pesquisadores afirmam que, se o empregador vincular a remuneração com o desempenho, destruirá a recompensa intrínseca que o trabalhador extrai de um trabalho bem feito. As recompensas intrínsecas também são fortes motivadoras, mas não há pesquisas conclusivas a esse respeito. Já as teorias psicológicas outorgam um importante papel aos aspectos intrínsecos da motivação, muitos dos quais estão relacionados com as características do posto de trabalho.

De tudo que foi dito até aqui sobre recompensa, contrato psicológico e motivação, interessa a este trabalho verificar no estudo de campo como se processam esses fatores no universo dos

trabalhadores da indústria da animação brasileira. Para isso, foi composto o quadro 3, abaixo, onde estão elencadas as características encontradas na literatura sobre o tema.

Quadro 3 - Características de recompensa, contrato psicológico e motivação

Características	**Autor referencial**
Fatores de insatisfação (remuneração, condições de trabalho, supervisão) X fatores de satisfação (realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, crescimento e o trabalho em si)	Teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (HERZBERG, 1968)
Criatividade é alimentada com autonomia na condução do dia a dia do trabalho e no senso de posse e controle sobre o próprio trabalho e ideias;	(AMABILE *et al* (1996)
Motivação extrínseca (recompensas e castigos controlados pelos demais – dinheiro, promoções e reconhecimento dos gerentes e colegas) X motivação intrínseca (relacionamento da pessoa com a própria tarefa)	Distinção entre motivação extrínseca e intrínseca (BEER; WALTON 1997)
Alguns tipos de cargo, locais de trabalho e culturas se prestam mais a motivação intrínseca enquanto outros se adaptam melhor à motivação extrínseca. O reforço na motivação extrínseca pode diminuir o poder da motivação intrínseca;	Abordagem situacional ou contingente (VROOM, 1997)
Percepção da existência de um contrato psicológico para gestores e empregados; Termos implícitos nesse contrato; Percepção de justiça distributiva;	THOMAS (1997)
Recompensas monetárias e não monetárias: percepção de gestores e empregados sobre o que compõe cada uma;	BRATTON; GOLD (2003)
Relação entre percepção do valor para a organização e o sistema de recompensa;	DUTRA (2004)
Existência de três fatores que se influenciam de forma recíproca na motivação: cognitivos e pessoais, comprometimento e entorno externo; Os incentivos monetários não motivam a menos que a pessoa esteja convencida de que pode levar a tarefa até o final;	Teoria social cognitiva de Bandura (MARIN; GOMEZ-MEJÍA, 2006)
Adequação da gestão de recompensas com os objetivos da empresa.	MARIN; GOMEZ-MEJÍA (2006)

No próximo tópico, apresenta-se a revisão da literatura de gestão de pessoas em pequenas empresas e se elencam os aspectos do assunto que serão explorados no trabalho de campo deste estudo.

4.2 Gestão de pessoas em pequenas empresas

Heneman *et al* (2000) conduziram uma investigação qualitativa para identificar a lacuna entre os temas que interessam aos gestores de pequenas e médias empresas em crescimento e

aqueles enfatizados pela literatura de gestão de recursos humanos em pequenas empresas. No estudo, descobriram que recrutamento e recompensa são os dois assuntos mais abordados, mas a forma como esses temas têm sido explorados na produção acadêmica ainda não atende plenamente à demanda dos gestores. Os autores apontaram ainda as dificuldades para a pesquisa em pequenas e médias empresas, como pouca sistematização de dados oficiais, falta de tempo dos gestores e baixa aceitação em publicações de maior respaldo no meio acadêmico (HENEMAN *et al*, 2000).

Williamson (2001) constatou, em levantamento feito entre os anos de 1988 e 1998 nas três mais importantes publicações acadêmicas americanas – *Journal of Applied Psychology*; *Academy of Management Review* e *Personnel Psychology* – que, dos 207 artigos publicados sobre gestão de pessoas naquele período, apenas sete focavam em pequenas empresas ou as incluíam em suas amostras.

No final dos anos 1990 e começo dos anos 2000, um maior número de artigos sobre gestão de pessoas em ambientes de pequenas e médias empresas passou a ser publicado em alguns periódicos acadêmicos (entre eles, WILKINSON, 1999; DUNDON *et al*, 1999; HENEMAN *et al*, 2000; BARRETT; RAINNIE, 2002; MAZZAROL, 2003; CARDON; STEVENS, 2004). Um dos textos fundamentais nesse período é o de Wilkinson (1999), que defende não haver um tipo único de pequenas e médias empresas e, por isso mesmo, se torna difícil generalizar sobre as relações de trabalho nesses ambientes.

Na literatura que avalia a relação de trabalho em pequenas empresas, destacam-se duas correntes opostas: as que consideram o ambiente nesse tamanho de organizações mais acolhedor e de relação mais próxima entre gestores e empregados, que tem sido denominada como “pequeno bonito” (*small is beautiful*). Essa expressão foi cunhada por Schumacher em 1973, com a publicação de obra que recebeu o mesmo nome (SCHUMACHER, 1973). De outro lado, há os que consideram esses ambientes como terreno fértil para a exploração de mão de obra sem garantia de direitos sindicais e que a proximidade entre gestores e empregados, num clima supostamente “familiar”, facilitaria uma situação de pressão e coerção. Wilkinson (1999) denominaria essa condição negativa de “buraco negro” (*black hole*) (WILKINSON, 1999).

A dicotomia entre “pequeno bonito” e “buraco negro” nas pequenas empresas foi abordada por Dundon *et al* (1999) que avaliaram o nível de envolvimento sindical dos trabalhadores desse tipo de empreendimento. Eles assinalam que a ideologia da “cultura familiar”, encontrada nas pequenas empresas, é uma barreira significativa para a sindicalização dos trabalhadores dessas organizações. Os autores consideram que a expressão “buraco negro” se adequa melhor às características da exploração de mão de obra que pode ocorrer nesses locais.

A Austrália é um país onde a academia tem dado considerável atenção às pequenas empresas. De lá vem a produção de Barrett e Rainnie (2002), que defenderam a necessidade de uma abordagem integrada para análise das relações de trabalho em pequenas empresas, uma vez que não é possível isolar certos aspectos de um sistema tão complexo em estudo; já Mazzarol (2003) investigou a natureza da gestão de recursos humanos em pequenas empresas que experimentam crescimento, observando que a necessidade de formalização de políticas de recursos humanos aumenta com o crescimento da empresa. O estudo de caso múltiplo realizado pelo autor registrou que, na visão dos donos e dirigentes de pequenos empreendimentos, encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico no crescimento do negócio. A falta de habilidade dos proprietários para articular e comunicar sua visão do negócio aos empregados também cria um distanciamento entre a estratégia do negócio e sua operacionalização (MAZZAROL, 2003).

Cardon e Stevens (2004) fizeram um dos poucos estudos americanos sobre o assunto nesse período. Adotando uma abordagem funcional e partindo da revisão da literatura englobando 37 artigos sobre gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas, os autores confirmam o que já havia sido apontado por Heneman *et al* (2000): recrutamento e recompensa são os temas mais abordados na literatura. Eles se preocuparam também em diferenciar a empresa nova da pequena empresa. Vários empreendimentos nascem pequenos, mas seus gestores consideram essa dimensão apenas uma etapa num projeto de crescimento, enquanto outras nascem e permanecem pequenas por necessidade do próprio tipo de negócio. A literatura não tem diferenciado essas naturezas e vários estudos que abordam a pequena empresa o fazem, na verdade, a partir do estudo de *startups* que objetivam o crescimento e a transformação em empreendimentos maiores. Com frequência essas organizações tendem a crescer rapidamente, passando a contratar mais e mais pessoas, sem, no entanto, estruturarem adequadamente um departamento de recursos humanos, o que coloca em risco a operação de negócios que dependem do talento e motivação de pessoas (CARDON; STEVENS, 2004).

Chandler e McEvoy (2000) sugerem que, embora as pesquisas publicadas indiquem que o gerenciamento efetivo de pessoas é um dos mais importantes problemas que enfrentam as pequenas empresas, existe uma aguda falta de pesquisas identificando as práticas em uso nessas organizações.

Storey e Westhead (1997) abordaram a questão do treinamento em pequenas e médias empresas. Os autores acreditam que há uma relação direta entre o tamanho da firma e a quantidade de treinamento estruturado oferecido. Segundo Cassell *et al* (2002), as dificuldades associadas com o treinamento são comentadas na maioria dos estudos que focam as pequenas empresas e seu desempenho. Também Holliday (1995, *apud* CASSELL *et al*, 2002) confirma essa tese, ao conduzir uma série de estudos de caso etnográficos em pequenas empresas e constatar que o treinamento é muito limitado em todas elas.

Outra questão relevante para as pequenas organizações passa pelas relações de subordinação. Quando não existe uma política de pessoal explicita e a decisão e orientação disciplinar ficam sob responsabilidade da chefia, o trabalhador se sujeita às variações de humor, compreensão e afinidade pessoal dos superiores (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Isso é particularmente recorrente em empresas de pequeno porte, onde o reduzido número de colaboradores e a escassez de recursos não comportam uma estruturação mais complexa de políticas que orientem o grupo. Miller (1993) sugere que muitas organizações são pequenas demais para ter alguém na função específica de gestão de pessoas ou não querem delegar essas funções a especialistas. Alguns estudos apontam ainda que as práticas de gestão de pessoas tendem a ser apenas pontuais nessas empresas (MARLOW; PATTON, 1993; WAGAR, 1998).

Já o tema da recompensa é tratado por Cardon e Stevens (2004), que afirmam que esse é o segundo assunto mais abordado nas pesquisas sobre pequenas empresas. A literatura, no entanto, tem se concentrado fortemente na abordagem da composição de salários e benefícios. Segundo os autores, as práticas de recompensa são cruciais para os gestores de pequenos negócios porque são elas que garantem a contratação e retenção dos colaboradores com competências necessárias para a manutenção do negócio. Além disso, as recompensas oferecidas pela empresa operam como uma forma de comunicação do empresário para legitimação de sua atuação com os *stakeholders* externos. Cardon e Stevens (2004) destacam também que a prática de recompensa nas pequenas empresas é diferente daquela aplicada nas

grandes firmas, não só por conta dos recursos mais reduzidos da empresa menor, mas também pela incerteza de continuidade futura do empreendimento. Sabe-se que empresas pequenas têm muito mais dificuldades de sobrevivência que as maiores e essa instabilidade tende a se refletir no plano de recompensas dos colaboradores.

Considerando os aspectos não monetários do sistema de recompensas em pequenas empresas, o estudo de Szamosi *et al* (2004) aplicou questionários a trezentos empregados de vinte e uma pequenas organizações do leste europeu, que elencaram como fatores positivos para o trabalho em pequenas empresas 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.

No presente estudo observamos se as características da gestão de pessoas em pequenas empresas apontadas pelos autores até aqui se aplicam também ao contexto dos estúdios de animação brasileiros, já que a maioria deles se enquadra na definição de pequenas empresas. Pretende-se, no entanto, perceber até que ponto os ambientes de pequenas empresas da indústria criativa distinguem-se das empresas de pequeno porte em geral na aplicação das práticas de gestão de recursos humanos, com destaque para as recompensas. Atentando para esse objetivo, sintetizam-se, no quadro 4, os aspectos da gestão de recursos humanos em pequenas empresas encontrados na literatura estudada.

Quadro 4 - Características da gestão de pessoas em pequenas empresas

Características	**Autor referencial**
Práticas pontuais de GRH;	MARLOW; PATTON (1993); WAGAR (1998)
Falta de estruturação de políticas que orientem o grupo nas questões de RH; Pequenas demais para ter especialistas em RH;	MILLER (1995)
Relação entre quantidade de treinamento e tamanho da firma; Limitação de treinamento em pequenas empresas;	STOREY; WESTHEAD (1997)
Dicotomia "pequeno bonito" e "buraco negro";	WILKINSON (1999)
Baixo envolvimento sindical dos trabalhadores de PE;	DUNDON *et al* (1999)

Dificuldades para as pesquisas em PME: pouca sistematização de dados oficiais, falta de tempo dos gestores;	HENEMAN *et al* (2000)
Treinamento limitado, proporcional ao tamanho da empresa;	CASSEL *et al* (2002)
Necessidade de formalização de políticas de RH X tamanho do negócio; Encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico para o crescimento; Problemas de comunicação por falta de habilidade dos gestores distanciam estratégia e operação;	MAZZAROL (2003)
Ser pequeno é fato temporário ou uma condição permanente desses pequenos negócios? *Startups* X pequenas empresas por necessidade do negócio; Recompensa comunicada aos *stakeholders*; Preocupação com a estruturação de um departamento de RH para o crescimento. Crescimento rápido sem estrutura de RH;	CARDON; STEVENS (2004)
Fatores positivos para o trabalho em PE: sensação de apoio dos colegas e chefes; grande variedade de tarefas; sentimento de pertencimento a uma família; oportunidades para desenvolver várias habilidades; maior oportunidade para crescimento pessoal; flexibilidade para organizar o dia de trabalho; sentido de realização; maior participação nas decisões em geral;	SZAMOSI *et al* (2004)
Sem política de pessoal, equipe se sujeita as variações de humor da chefia.	LIMONGI-FRANÇA (2006)

Como unidade de análise e contexto de pesquisa, a gestão da indústria criativa é explorada a seguir.

5 INDÚSTRIA CRIATIVA E ANIMAÇÃO

5.1 Indústria criativa: definições e conceitos

A indústria criativa é vista hoje como uma área de produção onde os campos do negócio e da cultura se encontram e, por isso, tanto a lógica da prática artística quanto da econômica estão presentes (CHASTON, 2008). Nesse setor, conhecimento e criatividade são elementos chave para manter a vantagem competitiva (LAMPEL *et al*, 2000).

Horkheimer e Adorno foram os primeiros a usar o termo "indústria cultural" em suas críticas da produção comercial da cultura de massa (LAWRENCE; PHILLIPS, 2002). No entanto, segundo Yoon e Malecki (2009), as indústrias culturais não são exatamente o mesmo que as indústrias criativas. Para esses autores, as indústrias criativas estão no cruzamento entre artesanato, serviços e setores industriais. A produção da cultura alargou-se para integrar também publicidade, fotografia, música pop, filmes, quadrinhos, moda, design, tecidos e outros artefatos e símbolos de estilo e de moda que compõe a indústria criativa (YOON; MALECKI, 2009).

Segundo Chaston (2008), no início da década de 1990, Toffler percebeu que as organizações ocidentais começavam a reconhecer o conhecimento como ativo importante para a manutenção da vantagem competitiva. Ao buscarem a expansão dos setores baseados em conhecimento, as organizações passaram a entender a indústria criativa como objeto de crescente interesse (CHASTON, 2008). Um dos países que tem dedicado especial atenção à indústria criativa é o Reino Unido, onde se estima que o setor gere um valor agregado bruto na casa dos 60 bilhões de libras e cerca de 1,9 milhões de empregos em mais de 120mil empresas (DCMS, 2007 *apud* CHASTON, 2008). É do Reino Unido que vem boa parte da literatura produzida até agora sobre o tema.

Howkins (2001), em sua obra *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, afirma que as pessoas que trabalham com ideias e, mais ainda, aquelas que detêm os direitos sobre as ideias, se tornaram mais poderosas do que os que trabalham com máquinas e, em muitos casos, até mais poderosas os donos dessas máquinas. A criatividade por si só, segundo o autor, não é uma atividade econômica, mas se transforma em uma quando produz ideias com implicações econômicas ou produtos comercializáveis.

Howkins (2001) defende que há quatro âmbitos de propriedade intelectual constituintes da indústria criativa: direitos autorais, patentes, marcas e design. O autor admite, porém, que não há consenso quanto a definição dos limites exatos do que compreende a indústria criativa e que alguns países, como o Reino Unido e Austrália, restringem o termo às artes e a indústria cultural, mas excluem a ciência e as patentes.

A Organização das Nações Unidas (ONU) tem dedicado esforços sistemáticos para demonstrar o potencial da economia criativa para o desenvolvimento de nações mais pobres. Seu relatório anual 2010 sobre o tema traz a seguinte definição de indústria criativa: "qualquer atividade que gera produtos simbólicos com forte presença de propriedade intelectual e para um mercado tão amplo quanto possível." (UNDP, 2010).

Chaston (2008) conduziu um estudo sobre as pequenas empresas criativas do sudeste do Reino Unido com o objetivo de entender a relação dos gestores com os empreendimentos que comandavam. Ele observou que a maioria dessas empresas é gerida por indivíduos que estão mais interessados em manter um estilo de vida orientado para o envolvimento no trabalho criativo do que em se tornarem financeiramente bem sucedidos. Para o autor, um dilema que salta aos olhos nesse segmento é a dicotomia entre produzir algo que seja pessoalmente prazeroso ou algo para o qual exista demanda de mercado (CHASTON, 2008).

Eikhof e Haunschild (2007), em um estudo qualitativo em teatros alemães, apontam que o paradoxo central da produção criativa está no fato de que, quando a lógica da prática artística é usada economicamente, a lógica da prática econômica tende a se sobrepor à artística e destruir exatamente os recursos do qual a produção criativa depende. Também a incerteza quanto ao sucesso de mercado é considerada um fator chave nesse setor, gerando imprevisibilidade constante quanto aos produtos criados (CHASTON, 2008).

No quadro 5 resumem-se as características da indústria criativa estudados até aqui.

Quadro 5 - Características da indústria criativa segundo os autores

Autores	**Características**
LAMPEL *et al* (2000)	Conhecimento e criatividade são chaves para manter competitividade no setor; Para os trabalhadores da economia criativa, a recompensa financeira é menos

	importante que a realização artística e o reconhecimento social;
HOWKINS (2001)	A criatividade por si só não é uma atividade econômica, mas se transforma nela quando produz ideias com implicações econômicas ou produtos comercializáveis; Quatro âmbitos de propriedade intelectual que constituem a indústria criativa: direitos autorais, patentes, marcas e design; Não há consenso quanto à definição dos limites exatos da indústria criativa;
EIKHOF; HAUNSCHILD (2007)	Paradoxo central da produção criativa: quando a lógica da prática artística é usada economicamente, a lógica da prática econômica tende a se sobrepor à artística e destruir os recursos do qual depende;
CHASTON (2008)	Área de produção onde negócio e cultura se encontram; Dilema entre a realização artística e o objetivo comercial como central em alguns segmentos dessa indústria; dicotomia entre produzir algo que seja pessoalmente prazeroso ou algo para o qual exista demanda de mercado; Há uma relação entre a relutância para crescer e a tensão entre orientação comercial e artística nas empresas da indústria criativa; Tendência entre os gestores de enxergar a comercialização como algo que compromete a integridade artística; preferência pelo estilo de vida acima das aspirações comerciais; A incerteza quanto ao sucesso de mercado é considerado um fator chave nesse setor, gerando imprevisibilidade constante quanto aos produtos criados;
YOON; MALECKI (2009)	As indústrias criativas estão no cruzamento entre artesanato, serviços e setores industriais (mais amplo, portanto, que indústria cultural); O foco das empresas da indústria criativa é criar novos produtos, por isso não há um tipo ideal de forma de organização;
UNDP (2010)	Faz parte da indústria criativa qualquer atividade que produz produtos simbólicos com forte presença de propriedade intelectual e para um mercado tão amplo quanto possível.

Apesar da falta de consenso quanto ao que é exatamente a indústria criativa, assume-se como definição norteadora desta pesquisa a visão de Chaston (2008), que percebe a indústria criativa como uma área de produção onde cultura e negócio se encontram. A animação se enquadra, porém, dentro dos limites definidos tanto nas abordagens mais restritivas, como as adotadas na Austrália e Reino Unido, quanto nas visões mais amplas, como a da ONU/UNDP, já que gera produtos que envolvem direitos autorais e que visam atingir um amplo mercado de consumo. A dicotomia entre produzir algo que seja pessoalmente prazeroso ou algo para o qual exista demanda de mercado, que permeia os textos encontrados na literatura sobre o tema, é outra questão orientadora da pesquisa aqui proposta. A seguir, aprofunda-se o tema da gestão de pessoas na indústria criativa.

5.1.1 Gestão de pessoas na indústria criativa

Eikhof e Haunschild (2007) dedicaram-se a uma pesquisa qualitativa na qual examinaram como arte e negócios influenciam a produção criativa e a gestão de pessoas nos teatros alemães. Eles apontam que apenas níveis básicos de práticas de gestão de recursos humanos são encontrados nesse setor. Nos teatros daquele país, aceita-se naturalmente a prestação de serviços por parte dos atores para diversos empregadores durante a vigência dos contratos com um teatro. A divisão de energia e potencial criativo e artístico que acarreta esse tipo de situação, segundo depoimento dos próprios atores, é regida por uma lógica econômica que é também baseada em recompensa e apreciação. Assim, parece natural aos atores buscar insumos em outras fontes que não seus empregadores principais, sendo que, para isso, é importante cultivar uma boa rede de contatos. Nesse cenário, onde os contatos garantem contratos e convites para novos trabalhos, os atores admitem investir estrategicamente em seu capital social (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007).

Os autores apontam que a forte motivação intrínseca colabora no enfrentamento pelos trabalhadores desse setor das desvantagens que empregados de outras indústrias não suportariam. A abdicação de aspectos da vida privada dos atores é autoimposta, com explícita devoção ao teatro. Os autores citam ainda a opção dos atores pelo estilo de vida boêmio que, na definição de Bourdieu, é típico de um meio especifico da sociedade, cujos indivíduos dispõem de mais capital cultural do que econômico e tendem a trabalhar no meio cultural ou acadêmico. A lógica da prática artística é essencial, segundo Eikhof e Haunschild (2007), para o estilo de vida boêmio, cujo principal objetivo é integrar todos os aspectos da vida do indivíduo, por si só um trabalho de arte, seguindo a lógica da arte pela arte (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007).

Eikhof e Haunschild (2007) trazem à tona outra teoria de Bourdieu que sugere que, quando a prática artística se torna profissionalizada, ela corre o risco de ser engolida pela lógica econômica, conectando práticas artísticas ao mercado e estabelecendo inevitavelmente comparações e medidas entre os agentes. Assim como no campo dos negócios, o campo cultural também é governado pelo paradigma do acumulo de quantidades e tipos específicos de capital, seja ele social ou reputacional.

Uma característica chave das indústrias culturais e criativas, apontadas pelos autores, é que as mercadorias e serviços criativos estão inseridos num contexto de utilização econômica, fazendo com que cada ator envolvido na produção criativa se movimente constantemente entre o campo da arte e do negócio. As práticas de gestão de pessoas que regem as relações de trabalho do setor são personalizadas:

> 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).

A gestão de recursos humanos individualizada é o trabalho um a um, que consome grande parte do tempo dos gerentes. Daí concluírem que ferramentas de gestão padronizadas e exemplos de melhores práticas são de uso limitado nesse contexto (EIKHOF; HAUNSCHILD, 2007).

Por conta da pouca literatura encontrada sobre o tema, este trabalho se concentra nas características da gestão de recursos humanos na indústria criativa apontadas por Eikhof e Haunschild (2007) como parâmetros para a investigação sobre estúdios de animação brasileiros e que são resumidas no Quadro 6.

Quadro 6 - Resumo das características da GP na indústria criativa segundo Eikhof e Haunschild

Características
Apenas baixos níveis de gerenciamento de RH são encontrados na gestão dos teatros alemães;
Nesse cenário, onde os contatos garantem contratos e convites para novos trabalhos, os atores admitem investir estrategicamente em seu capital social;
Forte motivação intrínseca ajuda a enfrentar desvantagens que empregados de outras indústrias não suportariam;
O estilo de vida boêmio é típico de um meio especifico da sociedade, cujos indivíduos dispõem de mais capital cultural do que econômico e tendem a trabalhar no meio cultural ou acadêmico;
A lógica da prática artística é essencial para o estilo de vida boêmio, cujo principal objetivo é integrar todos os aspectos numa vida individual;
Quando a prática artística se torna profissionalizada corre o risco de ser tomada pela lógica econômica, estabelecendo comparações e medidas;
O campo cultural também é governado pelo paradigma do acumulo de quantidades e tipos específicos de

capital, seja ele social ou reputacional;
As mercadorias e serviços criativos estão inseridos num contexto de utilização econômica, fazendo com que cada ator envolvido na produção criativa se movimente constantemente entre o campo da arte e do negócio;
Gestão de recursos humanos trabalhada individualmente;
Ferramentas de gestão padronizadas e exemplos de melhores práticas são de uso limitado nesse contexto contratação.

Na coleta de dados de campo nesse trabalho, buscou-se observar se essa mesma lógica se aplica também aos estúdios de animação. Investigou-se se, para os animadores, há também a necessidade de integrar vida pessoal e trabalho ou se o que se busca é a organização de uma rotina que garanta a separação entre os dois.

A seguir abordam-se as origens dos estúdios de animação e alguns aspectos históricos desse setor, sem, no entanto, ambicionar-se uma visão exaustiva do tema.

5.2 Animação: definição e origens

Barbosa Júnior (2005) afirma que a palavra "animação" deriva do verbo latino *animare*, que significa "dar vida a", e que só passou a ser usada para descrever imagens em movimento no século XX. A animação encontra no movimento, portanto, sua essência. Desenhistas e pintores têm-se dedicado a criar ilusão de movimento desde tempos remotos, isso porque o movimento é a atração visual mais intensa da atenção, uma vez que sua percepção se tornou vital para a sobrevivência dos seres humanos (BARBOSA JÚNIOR, 2005, p.28).

Fialho (2005) aponta que a animação nasceu antes do cinema, com a criação de diversos aparelhos óticos, alguns deles vendidos como brinquedos, na segunda metade do século XIX. Barbosa Júnior (2005) credita a James Stuart Blackton a realização do primeiro filme de animação:

> Caberá a um artista plástico inglês, o ilustrador James Stuart Blackton (que migrou para os Estados Unidos aos 10 anos), a glória de ter realizado o primeiro desenho animado, *Humorous Phases of Funny Faces*, em 1906. Antes, porém, esse mesmo artista teve de aperfeiçoar a técnica da substituição por parada de ação. Entre suas atividades, Blackton apresentava seus *lighting sketches*, performances em que o artista desenhava ao vivo para os espectadores. Por intermédio de Thomas Edison, entrou em contato com o cinema. Em 1899, realizou *The Battle of Santiago Bay*, um dos primeiros exemplos de criação de efeitos especiais com miniaturas animadas. No ano seguinte, com produção do estúdio de Thomas Edison, ele realizou *The Enchanted Drawing*. Nesse filme, baseado em suas performances de *lighting sketches*, ele tira proveito do efeito de parar a filmagem e mudar a ação. (BARBOSA JUNIOR, 2005, p.41).

O teatro de sombras, desenvolvido pelos chineses e mais tarde assimilado pelos javaneses e indianos, com surgimento estimado em 5.000 a.C., já evocava a manipulação de imagens e formas que não possuíam vida própria no intuito de contar uma história. As experiências fotográficas de Muybridge em 1878, que muita importância tiveram até se chegar ao que conhecemos hoje como cinema em imagem real, também envolviam a decomposição dos movimentos, que mais tarde seriam peça chave na criação de um filme de animação (MORENO, 1978).

Dentre as histórias dos que se dedicaram à pesquisa e desenvolvimento de dispositivos que culminaram com o invento do cinematógrafo, uma das mais impressionantes é a de Emile Reynaud. Esse francês, nascido em 1844, foi aprendiz de mecânica de precisão e trabalhou durante algum tempo com fotografia. Reynaud patenteou o Praxinoscópio em 1877 e passou a produzir e comercializar o brinquedo. Incansável, porém, Reynaud continuou aperfeiçoando seu invento. Sua intenção era desenvolver, a partir daquele mecanismo, um outro que pudesse projetar suas tirar para uma plateia maior. E ele o fez, em 1889, quando apresentou para amigos seu *Théâtre Optique* (BENDAZZI, 1994).

Através de um equipamento bem maior que seu primeiro invento, Reynaud projetava um cenário fixo e decompunha o movimento de seus personagens numa longa fita de tecido que era desenrolada de uma roda e enrolada em outra. O grande problema do *Théâtre Optique* era que exigia um operador muito hábil, uma vez que o mecanismo era todo acionado manualmente e vários sincronismos precisavam ser mantidos. Com tamanha dificuldade, o invento acabou tendo como seu único operador Reynaud, que, em 1892, assinou um contrato com o Museu Grévin para apresentações diárias. O contrato previa, além da exclusividade no uso do experimento e das projeções diárias – executadas pelo único operador do instrumento, uma programação variada, que era renovada anualmente. Com isso, Reynaud virou uma espécie de escravo de seu invento. Era preciso desenhar novas fitas e se dedicar diariamente à projeção adequada dos filmes. Como resultado de todo esse árduo trabalho, quando as projeções foram suspensas em 1900, o *Théâtre Optique* de Reynaud havia sido visto por mais de meio milhão de pessoas (BENDAZZI, 1994).

Cinco anos após o advento do cinematógrafo dos irmãos Lumière, as pantomimas iluminadas de Reynaud não faziam mais sentido. O público começou a abandonar as sessões e Reynaud

se negava a adotar o estilo de projeções fotográficas. Deprimido, sem dinheiro e sem perspectivas de aproveitamento de seu invento de 10 anos de existência, Reynaud quebrou os três projetores que possuía. Depois, dedicou-se a, diariamente, sepultar nas águas do Sena os filmes que havia penosamente desenhado, até que não restasse mais nenhum. O gênio Reynaud, que havia contribuído decisivamente para o desenvolvimento do cinema de animação, morreu sozinho, pobre e triste em 1917 (BENDAZZI, 1994).

Ainda que tenha sido nos Estados Unidos que o cinema de animação tomou ares de indústria, foi na América Latina que os esforços para a realização do primeiro longa-metragem do gênero foram concretizados. Bendazzi (1994) conta que Quirino Cristiani, nascido na Itália e vivendo na Argentina desde os quatro anos de idade, desenhava caricaturas para os diários de Buenos Aires até ser convidado pelo produtor Frederico Valle – também de origem italiana – para realizar uma vinheta satírica que seria incluída em seu cinejornal *Actualidades Valle*. Aos 20 anos, Quirino assimilou rapidamente as técnicas de animação, observando as obras de Emile Cohl e filmou *La Intervención a La Provincia de Buenos Aires*, uma película de cerca de um minuto de duração. Com o sucesso do filme, o produtor Valle decidiu fazer uma sátira política em longa-metragem. Alfonso de Laferrère foi encarregado do roteiro, Quirino da animação e direção e Diógenes Taborda, um dos mais célebres cartunistas argentinos na época, ficou com a criação dos personagens. Taborda se cansou rapidamente do minucioso processo envolvido na realização de um desenho animado e abandonou a produção (BENDAZZI, 1994).

El Apóstol teve sua primeira projeção pública realizada em 9 de novembro de 1917. Com duração de pouco mais de uma hora, o filme não resistiu até nossos tempos. O relativo sucesso da produção fez com que Quirino abandonasse Valle e partisse para seu segundo longa-metragem. Em 1918 ele lança *Sin Dejar Rastros*, que foi exibido apenas por um dia. O conteúdo político da fita não agradou às autoridades da época e o filme foi confiscado e perdido nos porões do poder. Num intervalo de 11 anos, Quirino produziu vários curtas educativos e alguns comerciais. Em 1929, ele passa a realizar seu terceiro longa-metragem no recém fundado Estúdio Cristiani. De conteúdo obviamente político, *Peludópolis* corria o risco de ser a segunda obra de Cristiani confiscada pela censura. O filme levou dois anos para ser realizado e, no meio do caminho, o golpe de estado do General José Félix Uriburu fez com que Cristiani reeditasse todo o material para preservar sua obra. *Peludópolis* vira uma espécie de colcha de retalhos e é lançado em setembro de 1931. O grande mérito de Cristiani com

esse filme foi a introdução do som na película, tendo produzido o primeiro filme de longa-metragem sonoro de todos os tempos (BENDAZZI, 1994).

5.2.1 Animação no Brasil

A história do cinema de animação no Brasil de que se tem notícia começa em 1917, com as tentativas do cartunista Álvaro Martins, conhecido com Seth, de animar caricaturas. Seu primeiro filmete, *O Kaiser*, estreou no Rio de Janeiro e esteve em cartaz por pouquíssimo tempo. Segundo pesquisas em jornais da época realizadas pelo animador e pesquisador carioca Antônio Moreno (1978), no mesmo ano, em São Paulo, também eram exibidos os esforços em animação da produtora Kirs Filme. Igualmente frustradas, as *Traquinices de Chiquinho e Seu Inseparável Amigo Jagunço* ficaram apenas alguns dias em cartaz. Seth passa a se dedicar aos filmes publicitários e, apenas em 1929, novas notícias sobre filmes de animação chegam aos jornais (MORENO, 1978).

Já no final da década de 1930, surgem as animações do cearense Luiz Sá, *As Aventuras de Virgolino* e *Virgolino Apanha*. Sá conseguiu sobreviver no mundo da animação por algum tempo, principalmente graças ao pequeno mercado de produções comerciais da época, mas seus filmes autorais não encontraram distribuição nacional. Em uma visita de Walt Disney ao Brasil, perdeu a chance de mostrar seu trabalho ao grande mestre americano por ter sido censurado pelo Departamento de Imprensa e Propaganda, o DIP, do Estado Novo. Diante do descaso em relação a suas produções, Sá descuidou de seu pequeno acervo criativo. Um de seus filmes foi perdido num laboratório e o outro foi vendido para o dono de uma loja de projetores que cortou a película em vários pequenos pedaços e oferecia fotogramas a seus clientes como brinde na aquisição de um projetor (MORENO, 1978).

Em 1953, o animador Anélio Lattini Filho exibe o resultado de seis anos de seu árduo trabalho: *Sinfonia Amazônica*, o primeiro longa-metragem em desenho animado produzido no Brasil. Todo realizado em preto e branco e com forte influência do acadêmico estilo Disney, *Sinfonia Amazônica* sofreu com a falta de uma estrutura organizada de distribuição no Brasil. Lattini faleceu em abril de 1986, amargurado pelo descaso em relação à sua obra, que havia consumido tanto tempo de sua vida, já que ele sozinho desenhou os 500 mil desenhos usados na realização de *Sinfonia Amazônica* (MORENO, 1978).

Em 1965, aconteceu no Museu de Arte de São Paulo o I Festival Internacional de Cinema de Animação no Brasil. Um dos destaques do evento foi a participação do Centro Experimental de Ribeirão Preto, do qual fazia parte o animador Roberto Miller. Miller havia estudado no National Film Board canadense e travara contato com o trabalho de Norman McLaren. A partir deste contato, Miller volta ao Brasil e passa a desenvolver em Ribeirão Preto animações diretamente na película. O esforço do Centro Experimental de Ribeirão Preto não durou muito tempo. Logo foi desativado e Miller passou a se dedicar à produção de créditos cinematográficos para filmes em imagem real. São deles os créditos de *Lampião, Rei do Cangaço* e *As Amorosas*, entre outros (MORENO, 1978).

Em 1966 Maurício de Souza funda sua empresa, a Maurício de Sousa Produções. Ele já desenhava desde 1959 o cachorro Bidu, que era publicado num diário paulista. A produtora surgiu como uma necessidade de apoiar seus gibis numa boa distribuidora. Até o final da década de 70, segundo Antônio Moreno (1978), Maurício de Sousa contava com cerca de 600 tipos de *merchandising* e mais de 100 personagens registrados. Além do trabalho de distribuição bem realizado pela empresa no Brasil, os personagens das tiras de Maurício ganharam também o mundo através de contratos com a United Press International e com a United Feature Syndicate (MORENO, 1978).

No campo dos filmes em desenho animado, os personagens de Maurício de Sousa são garotos-propaganda de vários produtos brasileiros. Dos mais conhecidos é a linha de produtos alimentares da Cica, cujo carro-chefe é o extrato de tomate Elefante, personagem criado por Maurício. Já na área da ficção, é exibido em 1976 pela televisão o primeiro curta-metragem em desenho animado da Maurício de Sousa: tratava-se de *O Natal da Turma da Mônica*, que recebeu aprovação imediata do público (MORENO, 1978).

Depois, outros curtas esporádicos vieram. Seguiram-se tentativas de produção de séries para a TV, mas nada vingou por muito tempo. Os custos envolvidos na produção do desenho animado e a imensa estrutura necessária para manter um fluxo contínuo de produção acabavam desgastando as equipes e a relação com os canais de TV. Frutíferas, porém, foram as investidas na produção de longas-metragens:

> As Aventuras da Turma da Mônica, lançado em 1982, foi visto por quase um milhão de pessoas em seu ano de lançamento, uma marca impressionante para o tipo de produção realizada por um

> estúdio brasileiro. Outros longas se seguiram: *A Princesa e o Robô* em 1983, *As Novas Aventuras da Turma da Mônica* em 1986 *e Mônica e a Sereia do Rio* em 1987. (BENDAZZI, 1994, p. 192).

Na seara das produções independentes, Álvaro Henrique Gonçalves realizou o segundo longa-metragem brasileiro, *Presente de Natal*, em 1971. Este filme foi também a primeira produção em longa-metragem de animação colorida. Um ano depois, Yppe Nakashima, juntamente com João Luiz Araújo e Sylvio Renoldi, realizam *As Aventuras de Piconzé*, terceiro longa em desenho animado brasileiro (MORENO, 1978).

Na década de 80, o cinema de animação intimidou-se com a escassez de recursos para a produção de longas, mas os curtas feitos no Brasil começaram a ganhar espaço nos festivais internacionais. Dentre eles, destaca-se a realização do carioca Marcos Magalhães. Seu *Meow* foi premiado no Festival de Cannes e comercializado em diversas partes do mundo. Em 1986, Cao Hamburger apresenta seu *Frankenstein Punk*, também aclamado internacionalmente. Realizam filmes ainda nessa época Flávio del Carlo, Fábio Lignini e Eliana Fonseca, entre outros (BENDAZZI, 1994).

Na virada do milênio, a animação brasileira ganhou maior fôlego, com a popularização dos computadores e o consequente barateamento do processo produtivo de animação. Como reflexo disso, a produção de longas-metragens, que nos 100 primeiros anos da invenção do cinema contava apenas 12 realizações, nos primeiros 10 anos do século XXI já produziu mais 11 obras nacionais (ABCA, 2011).

A produção publicitária de animação, com a popularização da TV no Brasil a partir da década de 1970, começou a ganhar terreno fértil e, nos anos 1990, atingiu sua maturidade, com alguns estúdios voltados exclusivamente para a realização desse tipo de filme.

Estima-se que há hoje em atuação no Brasil entre 100 e 120 estúdios de animação, que se dedicam a produção de curtas, longas, séries de televisão, publicidade e animações para internet e mídias móveis (MACHADO; MARINHO, 2011).

5.2.2 O processo de realização em animação

Segundo Stahl (2005), a animação nos Estados Unidos começou como uma atividade quase artesanal, vindo mais tarde a desenvolver uma complexa divisão de trabalho. A arte evoluiu

ao longo do tempo, tomando a forma de processo industrial na segunda metade do século XX, quando a demanda para uma produção sistemática de imagens em movimento, a partir de desenhos quadro a quadro, atingiu níveis mais altos (FIALHO, 2005). Essa divisão de trabalho segue um processo sistemático, segmentado em vários departamentos.

O fluxo de produção de animação se inicia na concepção da ideia do conteúdo, passando depois para o desenvolvimento do projeto. A partir da viabilização financeira, tem início a etapa de pré-produção, seguida da produção e pós-produção (WINDER; DOWLTABADI, 2001). Cada uma dessas fases envolve o desmembramento do trabalho pelos diversos departamentos de realização. Na ilustração 5, observam-se as etapas do processo de realização de um curta-metragem em animação a título de exemplificação da complexidade desse tipo de produção (FIALHO, 2005).

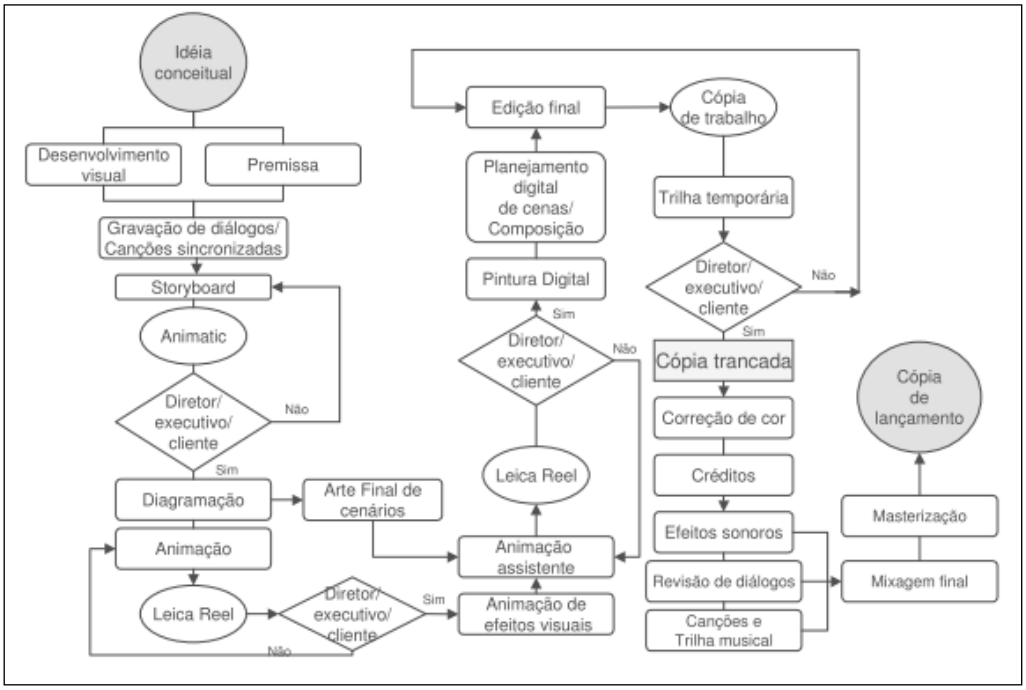

Ilustração 5 - Detalhamento do processo de produção de um curta-metragem em animação 2D.
FONTE: FIALHO, 2005, p. 169.

Tschang e Goldstein (2004) apontam a produção de animação como um processo com trabalho humano intensivo. Em geral, a mão de obra consome cerca de 70 a 80% dos custos totais dos projetos. Também se enfrenta nesse setor um comportamento produtivo cíclico, tendo havido uma revitalização do segmento nos anos 1990, principalmente por conta do barateamento de elementos do processo, com a popularização dos computadores e disseminação da animação digital (TSCHANG; GOLDSTEIN, 2004).

O orçamento de um longa-metragem de animação para cinema varia de 15 a 100 milhões de dólares. Já o orçamento para uma série de TV pode chegar a US$ 1,5 milhão por episódio (WINDER; DOWLTABADI, 2001). O número de pessoas envolvidas numa produção desse tipo pode variar muito, dependendo do tamanho e do orçamento do filme. Na Pixar, por exemplo, a média de colaboradores numa película produzida ao longo de quatro anos é de 150 pessoas (TSCHANG; GOLDSTEIN, 2004).

É importante definirmos nesse trabalho as duas principais técnicas de animação usadas atualmente e que se diferenciam uma da outra ao longo do seu processo de produção, afetando, com isso a constituição das equipes de trabalho. São elas, a animação 2D e 3D.

Segundo Pandolfi (2011), a técnica 2D se refere ao desenho feito a mão sobre uma superfície plana, que pode ser uma folha de papel, uma parede e mais recentemente uma tela de computador. A sensação de profundidade do cenário, quando presente nessa técnica, se trata de uma ilusão obtida com base nos conhecimentos e observação aplicados pelo desenhista na composição da cena e dos movimentos. Daí que, nessa técnica, o trabalho humano é intenso e fundamental, pois dele depende a criação e a realização de cada aspecto que compõe os 24 quadros por segundo que dão movimento à imagem na tela.

Já a animação 3D utiliza objetos tridimensionais que, em geral, são criados e movimentados através de *softwares* de computação gráfica. Como esses possuem volume, a percepção de profundidade está sempre presente para o espectador. Também a presença dos volumes é o que garante à animação 3D a possibilidade de automatização pelo computador de vários cálculos que facilitam o trabalho de animação. Na animação 2D, a ausência de volumes faz com que sua realização dependa muito mais da percepção do desenhista sobre a forma como as coisas se movimentam no mundo real para que elas sejam representadas de forma sintética e verossímil na tela e para que o espectador apreenda o movimento de forma natural (PANDOLFI, 2011).

5.2.3 Gestão de estúdios de animação

Para Stahl (2005), há uma forte relação entre o grau de satisfação e a autonomia criativa percebida pelos colaboradores do setor de animação. O autor vê nesse segmento a mesma

relação que Townsend (2000) encontrou nas empresas ligadas à arte, onde se reconhece o trabalho como exigente e mal remunerado. O que justificaria a dedicação dos profissionais à atividade passaria fortemente por uma satisfação criativa e pelo reconhecimento social. Barbosa Júnior (2005) acredita numa "simbiose" entre arte e técnica no processo de produção de animação:

> A história da animação é particularmente significativa na demonstração de como a relação entre técnica e estética na produção visual da arte é indissolúvel e vital – simplesmente uma não existe sem a outra. Técnica e estética convivem em simbiose, estão a nutrir-se intimamente uma da outra, permitindo, dessa forma, uma evolução constante dos procedimentos para a elaboração plástica. Essa relação nem sempre é harmoniosa, mas, mesmo em circunstâncias adversas, o resultado é sempre positivo para a arte. (BARBOSA JUNIOR, 2005, p. 28).

O setor de *games*, outro segmento da indústria criativa em franca expansão em vários países (HOTHO; CHAMPION, 2011), é uma área bastante próxima, em termos de processo produtivo, da animação por empregar grande número de trabalhadores qualificados e por adotar a lógica de trabalho por projetos, que variam largamente em duração. Hotho e Champion (2011) estudaram um estúdio de produção de *games* do Reino Unido que tentava abandonar o foco da prestação de serviços a terceiros (*work for hire*) para se concentrar na criação de produtos autorais, ou seja, concebidos e criados pelo próprio estúdio. Os autores observaram a necessidade constante de inovação que caracteriza fortemente o setor, acarretando uma mudança frequente de modelo de negócio, o que reduz a oportunidade para estabelecer rotinas de melhores práticas em qualquer aspecto de gestão dessas empresas.

O setor de *games* do Reino Unido, assim como o setor de animação brasileiro, é formado por um grande número de micro e pequenos estúdios independentes e apenas poucos *players* maiores (HOTHO; CHAMPION, 2011; MACHADO; MARINHO, 2011). Como Chaston (2008), Hotho e Champion (2011) averiguaram uma relação entre a relutância para crescer e a tensão entre orientação comercial e artística nesse setor. Nos dois estudos, os autores identificaram uma tendência a enxergar a comercialização como algo que compromete a integridade artística do trabalho e a preferência pelo estilo de vida acima das aspirações comerciais. Hotho e Champion (2011) indicam que os pequenos estúdios de jogos compartilham com as pequenas empresas em geral as dificuldades de crescimento. Por outro lado, os autores afirmam que conhecimento e criatividade não podem ser alavancados para a exploração comercial em estruturas hierárquicas convencionais:

> A inadequação de abordagens convencionais de gerenciamento para esses trabalhadores foi primeiro atestada por Drucker em 1993 e tem sido reiterada desde então […]. Estimular a inovação requer uma mentalidade gerencial caracterizada por uma atitude positiva e celebratória em relação à inovação, combinada com tolerância ao fracasso; incentivo ao debate aberto e uma priorização da inovação e da mudança sobre a estabilidade e a rotina […]. Incentivos extrínsecos são vistos como danosos para a produtividade e a capacidade inovadora e os gerentes devem focar em oferecer aos empregados oportunidades motivadoras intrínsecas para que façam coisas novas, aprendam e se desenvolvam. (HOTHO; CHAMPION, 2001, p.34).

Daí que inovar, sugerem os autores, significa optar por flexibilidade, estruturas de redes planas, projetos e equipes autônomas, decisões compartilhadas e linhas de comunicação democráticas (HOTHO; CHAMPION, 2011). Como em outros setores da indústria criativa, o foco das empresas é criar novos produtos, o que resulta na ausência de um tipo ideal de organização; ao invés disso, o que há são soluções locais em diferentes épocas e para diferentes tecnologias e segmentos (YOON; MALECKI, 2009).

Hotho e Champion (2011) afirmam ainda que o trabalho na indústria dos jogos é organizado por projetos, o que envolve atividades de produção com prazos definidos pelas especificações dos produtos, estabelecidas pelos clientes ou pelas próprias aspirações artísticas da empresa. Segundo os autores, nesse setor há uma expectativa de que, com o tempo, as empresas se direcionem para a criação de propriedade intelectual autoral e isso se apresenta como um desafio para a inovação. A prestação de serviços para terceiros é uma necessidade para gerar os recursos financeiros necessários para cobrir os custos da criação dessa propriedade intelectual autoral. E, nesse ponto, os estúdios de *games* se aproximam novamente dos estúdios de animação, que, em geral, veem no trabalho de publicidade um trampolim para voos maiores e mais autorais (COLE, 2008). Outra vez encontramos aqui a dicotomia entre objetivos artísticos e comerciais que entrecruza esses dois setores da indústria criativa.

O estudo de caso de Hotho e Champion (2011) nos apresenta uma empresa de *games* do Reino Unido que tenta justamente abandonar a prestação de serviços para terceiros para se dedicar à criação de *games* próprios e se vê amarrada por expectativas ainda mais fechadas e condicionantes que aquelas do mercado comercial. Como resultado, há na voz dos colaboradores entrevistados uma espécie de nostalgia da flexibilidade e previsibilidade do trabalho para terceiros. Daí a conclusão de que, para a sobrevivência de empresas do setor, o ideal seria trabalhar com a combinação desses dois universos, garantindo a sustentabilidade da empresa por meio da prestação de serviços a terceiros e, ao mesmo tempo, um ambiente

propício à geração de novos produtos (propriedade intelectual autoral) e a consequente retenção de talentos, que atenderiam essas duas frentes.

No Quadro 7 resumem-se as principais características encontradas na literatura apresentada até aqui sobre gestão em estúdios de animação.

Quadro 7 – Características da gestão em estúdios de animação segundo

Autores	**Características**
STAHL (2005)	Relação entre grau de satisfação e autonomia criativa percebida pelos colaboradores do setor; Trabalho exigente e mal remunerado;
COLE (2008)	Trabalho para publicidade como trampolim para voos maiores e mais autorais.
YOON; MALECKI, (2009)	(*games*) Foco na criação de novos produtos resulta na ausência de tipo ideal de organização; soluções locais em diferentes épocas e para diferentes tecnologias e segmentos;
HOTHO; CHAMPION (2011)	(*games*) Relação entre relutância para crescer; tensão entre orientação comercial e artística; tendência para enxergar a comercialização como algo que compromete a integridade artística; preferência pelo estilo de vida acima das aspirações comerciais; Dificuldade de crescimento (como as demais pequenas empresas); (tese dos autores) Conhecimento e criatividade não podem ser alavancados para a exploração comercial em estruturas hierárquicas convencionais; Inovar implica opção por flexibilidade, estruturas de redes planas, projetos e equipes autônomos, decisões compartilhadas e linhas de comunicação democráticas; Trabalho organizado por projeto; atividade de produção com prazos definidos pelo produto, pelo cliente ou pelas aspirações artísticas da empresa; expectativa de que, com o tempo, as empresas se direcionem para criação de propriedade intelectual autoral; prestação de serviços como necessidade para gerar recursos para criação autoral.

5.2.4 Estrutura de estúdios de animação

Em termos de colaboradores e funções que se pode encontrar em ambientes produtivos de animação, Raugust (2004, p.37-38) lista, a partir dos créditos de filmes, os diversos papéis envolvidos no processo de produção de um longa-metragem de animação 2D, reproduzida abaixo:

- animadores
- animadores adicionais
- animadores de efeitos

- animadores de computação gráfica
- artistas de efeitos digitais
- artistas de layout e de cenários
- artista de cenário digital
- atores de voz
- assistentes de animação
- assistentes de dir. de arte
- artistas de *storyboard*
- calquistas de chaves e de intermédios
- chefe de depto. de narrativa
- chefe de depto. de comput. gráfica
- chefe de depto. de layout
- chefe de depto. de planejamento
- chefe de depto. de cenários
- chefes de arte final e de efeitos
- chefe de checagem de animação
- chefe do depto. de terceirização
- chefe e supervisores de animação
- colaboradores adicionais de narrativa
- compositor de animação
- coordenador artístico
- coordenador de cronograma
- coordenador de produção
- desenhista de som
- desenhista de produção
- *designers* de personagens
- *designers* de bíblia
- diretor
- diretor de arte
- diretor de *casting*
- diretor de efeitos sonoros
- diretores técnicos
- editor
- editor de som
- engenheiros e operadores de tecnologia
- especialistas digitais
- especialistas em produção de *animatic*
- estilistas e modeladores de cor
- Finalizador de animação
- modelador de personagens
- operadores de câmera
- produtor
- produtor executivo
- produtor associado
- planejador de cena
- roteirista
- supervisores de cores e *scanning*
- supervisor de pintura
- supervisor de checagem final
- supervisor de planej. de cena final
- supervisor de pós-produção
- supervisores de tecnologia
- supervisor de câmera
- verificadores de animação

Além das funções ligadas à produção em 2D, Raugust (2004) também lista aquelas específicas da realização em 3D, relacionadas na lista abaixo:

- artista de *rigging*
- artistas iluminadores
- artistas modeladores
- artistas de sombras
- coordenador de iluminação
- coordenador de modelagem
- coordenador de sombras
- *designer* de créditos
- supervisor de iluminação
- supervisor de sequências
- supervisor de modelagem
- supervisor de sombras
- supervisor de figurino
- supervisor de *render*

A presença dessas funções e sua organização na forma de um organograma podem variar consideravelmente de estúdio para estúdio e de produção para produção. A referência mais emblemática da complexidade que essa estrutura pode alacançar talvez seja aquela adotada pelos Estúdios Disney na década de 1940, ápice produtivo e criativo da empresa, quando ainda focava apenas na realização de filmes de animação. Apesar dos avanços tecnológicos desde então, a referência em termos de fluxo de produção desenhada a partir do organograma de uma empresa do setor continua basicamente o mesmo, partindo-se de um departamento de criação de histórias, atravessando os diversos departamentos ligados à realização da animação em si, passando ainda pelo som e laboratório antes de culminar na exibição nas telas de cinema ou televisão. No modelo dos Estúdios Disney dos anos 1940, percebe-se a divisão em um lado esquerdo, focado na realização do conteúdo em si, e outro direito gerencial da organização como um todo, dando suporte para o funcionamento da atividade-fim da empresa.

A complexa estrutura física dos Estúdios Disney é também demonstrada por uma imagem presente no livreto que era dado a todos os novos funcionários que ingressavam na organização. A ilustração 7 reproduz a página do manual *Ropes of Disney* (em tradução livre, *Cordas da Disney*) que “mapeava” para os novos entrantes os diversos departamento da empresa.

É curioso ainda atentar para outras páginas desse livreto que estabeleciam regras sistemáticas e objetivas para o comportamento dos colaboradores, o que, demonstra, de alguma forma, o caráter industrial do processo de realização dos desenhos animados, contrastando com a expectativa de uma abordagem flexível e adaptável que se tem da gestão de pessoas em

ambientes criativos,. Note-se que se vivia naquele momento, do ponto de vista histórico das correntes teóricas de recursos humanos, segundo Fischer (2002), uma transição entre a aplicação da escola behaviorista para a psicologia humanista, mas o modelo disneyano parecia ainda bastante calcado nos princípios clássicos da gestão taylorista, como se pode observar nas recomendações na ilustração 8, reproduzidas do livreto *Ropes of Disney*.

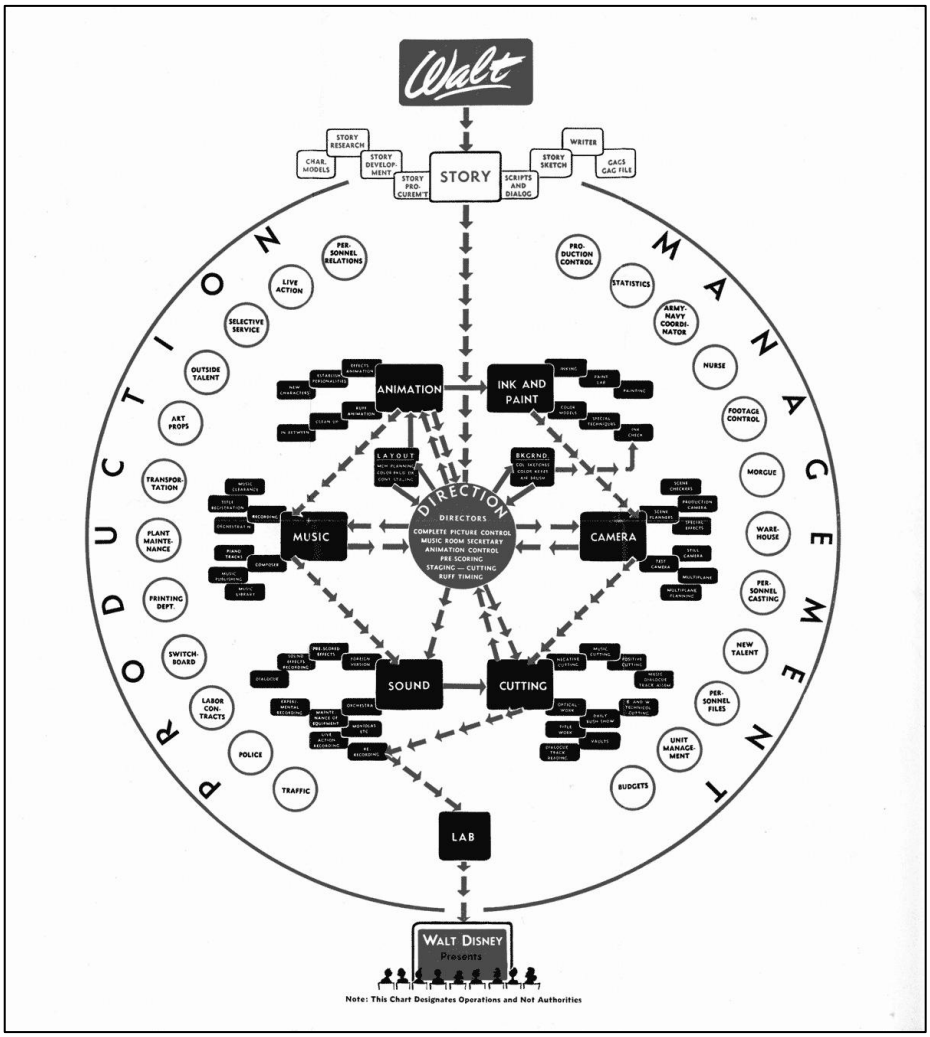

Ilustração 6 - Estrutura organizacional do estúdio de animação da Disney na década de 1940.
FONTE: http://www.cartoonresearch.com/disneyorgchart1.jpg

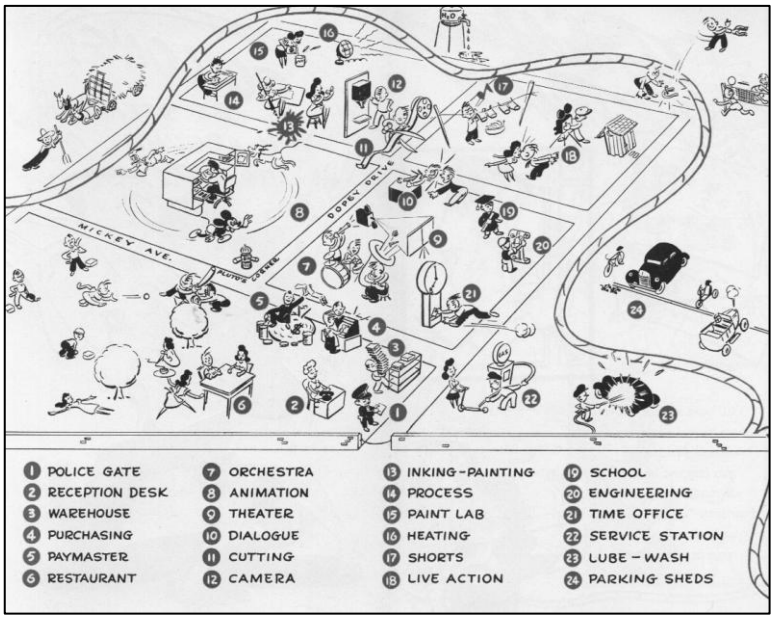

Ilustração 7 - Página de livreto entregue aos trabalhadores dos Estúdios Disney na década de 1940.
FONTE: http://www.cartoonbrew.com/archives/rope05.jpg

Ilustração 8 - Páginas de livreto entregue aos trabalhadores dos Estúdios Disney na década de 1940.
FONTE: http://www.cartoonbrew.com/archives/rope05.jpg

6 METODOLOGIA

Argyris *et al* (1985) afirmam que entender os significados da essência dos atos sociais é fundamentalmente diferente de explicar os eventos do mundo natural. Daí a necessidade de encontrar um caminho para a pesquisa social que não os métodos quantitativos usados nas pesquisas das ciências naturais. Esse caminho passa por uma abordagem qualitativa.

Segundo Marczyk *et al* (2005), os estudos qualitativos não estão preocupados com quantificar seus resultados por estatísticas. Eles, em geral, envolvem entrevistas e observação sem medições formais. O estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa, que foca no exame aprofundado de uma pessoa ou de seu contexto (MARCZYK *et al*, 2005).

Patton (2002) usa um exemplo simples para explicar que a pesquisa qualitativa é definida pelo objetivo do pesquisado em relação ao resultado que pretende alcançar:

> Algums perguntas levam a respostas numéricas, outras não. Se você quer saber quanto uma pessoa pesa, usa uma balança. Se você quer saber se ela está obesa, mede a gordura corporal em relação ao peso e altura e compara o resultado ao padrão da população. Se você quer saber o que o peso significa para a pessoa e o que ela faz em relação a isso, você precisa fazer perguntas, conhecer suas experiências, ouvir sua história. (PATTON, 2002, p.13).

Segundo Gartner (2010), a dificuldade para relatar resultados de pesquisas qualitativas está no fato de o pesquisador estar imerso numa realidade desorganizada. Pesquisadores qualitativos parecem sofrer de excesso de informações e não de sua falta. Mesmo assim o autor acredita que é justamente dessa sobrecarga e da convivência intensa com esses dados que um tipo específico de conhecimento é gerado, e é justamente esse que interessa para a pesquisa qualitativa consistente.

O objetivo da pesquisa qualitativa é desenvolver conceitos que reforcem o entendimento de um fenômeno social dentro de seu cenário natural, com especial ênfase nos significados, experiências e pontos de vistas dos participantes (NEERGAARD; ULHOI, 2007). Pesquisadores qualitativos enfatizam a natureza socialmente construída dos locais de trabalho e das relações de emprego e os limitadores situacionais que dão forma à pesquisa. Estudos de caso qualitativos são muito úteis quando o pesquisador deseja obter uma descrição rica e profunda de algum evento ou processo. Dados qualitativos obtidos através de entrevistas com

empregados e gestores, combinados com resultados factuais sobre um tema relacionado ao trabalho criam um estudo de caso bastante consistente.

Para Godoi e Bolsini (2006), pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuvas” que engloba várias formas de pesquisar e auxilia na compreensão e explicação do fenômeno social com certa proximidade do ambiente natural:

> 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).

Este trabalho é uma investigação exploratória e descritiva das práticas de gestão de pessoas em ambientes da indústria criativa brasileira, mais especificamente estúdios de animação. Segundo Gil (1999), pesquisas exploratórias objetivam proporcionar uma visão geral sobre determinado fato e desenvolver conceitos e ideias para a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Adota-se nesta pesquisa 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. Os autores explicam que o paradigma interpretativo engloba uma ampla variedade de pensamentos filosóficos e sociológicos que compartilham a tentativa de compreender e explicar o mundo social do ponto de vista dos atores envolvidos no processo.

A abordagem interpretativista é uma reação contra a perspectiva funcionalista, tentando entender o processo da comunicação humana ao invés do papel que a comunicação desempenha na gestão da organização. Interpretativistas defendem que os seres humanos não se comportam de forma previsível, como sugerido pela escola funcionalista. Para Hatch e Yanow (2003) os pesquisadores interpretativistas defendem que o mundo social não pode ser entendido da mesma forma que o mundo físico ou natural. Seres humanos produzem significado, por conta disso, as ciências sociais precisam ser capazes de distinguir o que é significativo para uma população estudada. Para isso é preciso entender a forma de comunicação daquele grupo específico, que se quer compreender:

> O que entendemos como conhecimento do mundo social vem da interpretação através de nossa percepção, não de uma apreensão desprovida de interpretação. [...] Essa percepção demanda interpretação, que fazemos à luz do contexto do evento ou da experiência, informados por conhecimentos anteriores. (HATCH; YANOW, 2003).

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se preocupa em entender a dinâmica presente em um determinado cenário. Para ele, o entrevistador tem a possibilidade da interatividade pessoal com seu informante, que permite a exploração mais profunda de determinados temas. Sekaran (2003, p.35) afirma que "o estudo de caso envolve a análise contextual em profundidade de situações similares em outras organizações, onde a natureza e definição do problema são os mesmos experimentados na situação em estudo."

Nesta pesquisa optamos por abordar o tema através de estudo de quatro casos. Yin (1994) salienta que o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, sendo que se pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas. Para o autor, a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. Patton (2002, p.298) afirma que, quando mais de um objeto de estudo ou unidades de análise são incluídos no trabalho de campo, o estudo de caso pode ser desenvolvido em camadas e as unidades agrupadas a partir da abordagem estabelecida como referência no primeiro dos casos em análise. Hays (2004) defende que a generalização não deve ser um objetivo, na maioria das vezes, nos estudos de caso, porque a descoberta da singularidade de cada caso é, na verdade, o foco principal:

> Pesquisadores de estudos de caso examinam cada caso esperando descobrir novas e únicas interações, eventos, explicações, interpretações e conexões de causa e efeito. Generalização, entretanto, é bastante possível quando baseada em múltiplos estudos de caso do mesmo fenômeno. Adicionalmente, leitores desses estudos de caso com frequência usam sua própria experiência para conferir significado a esses relatos, usando seu julgamento para garantir o entendimento do caso comparando-o a casos similares que tenha encontrado. (HAYS, 2004, p.271).

Para Godoy (2006), em estudos de caso o fenômeno a ser estudado não pode ser isolado de seu contexto, o que deu origem à expressão "interpretação no contexto", cunhada por Cronbach em 1975:

> [...] O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. (GODOY, 2006, p. 120-121).

Miles e Huberman (1994) destacam que um dos objetivos de estudar múltiplos casos é aumentar a possibilidade de generalização, reassegurando que os eventos e processos em um cenário bem descrito não sejam completamente idiossincráticos. Num nível mais profundo, o objetivo é ver processos e resultados através de vários casos, para entender como se qualificam nas condições locais e, por conseguinte, desenvolver descrições mais sofisticadas e explicações mais consistentes. Um princípio comum nas estratégias de seleção de casos para composição de estudos múltiplos é a riqueza de informações, de forma a garantir a apreensão de vários aspectos importantes que compões um estudo aprofundado de um tema (MILES; HUBERMAN, 1994).

Os dados coletados nos casos de estudo serão examinados através da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p.41), a análise de conteúdo pode valer-se de uma análise dos "significados" das mensagens que compõem o *corpus* de estudo, como no caso da análise temática, como pode ainda concentrar-se no exame dos "significantes", quando, por exemplo, se faz uma análise lexical dos textos em estudo. Para o autor:

> Tal como a etnografia necessita da etnologia para interpretar as suas descrições minuciosas, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. Tal como um detetive, o analista trabalha com índices cuidadosamente postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. Se a descrição é a primeira etapa necessária e se a interpretação é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma a outra. (BARDIN, 2011, p.45).

Ainda segundo Bardin (2011), o tema é a unidade de significado que se destaca no texto, partindo de certos critérios encontrados na literatura que serve de guia para a abordagem do objeto de estudo. Nessa perspectiva, o texto pode ser dividido em ideias que o compõe ou em enunciados que carregam seu significado. Para o autor, portanto, fazer uma análise temática pressupõe descobrir os eixos de sentido que são comunicados nas mensagens do objeto em estudo, e sua frequência nesses discursos pode significar algo sobre o mesmo.

A metodologia do trabalho de campo desta pesquisa passa ainda pela historiografia oral, uma vez que os registros a cerca da dinâmica interna dos estúdios de animação no Brasil ainda inexistem. E como trazer a público partes da história que não estão documentadas nos acervos e nem contadas nas páginas dos livros? Para Paul Thompson (1992), especialista inglês em historiografia oral, que vem estudando e utilizando o método desde a década de 60, as fontes

orais devem ser tratadas dentro do seu universo próprio: “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).

A historiografia oral é uma abordagem metodológica interdisciplinar, na medida em que agrega conhecimentos das áreas de história, sociologia, antropologia e comunicação social, possibilitando um diálogo entre essas áreas e uma troca de conhecimentos entre elas. Segundo o historiador mexicano Jorge Aceves Lozano, essa interação leva ao desenvolvimento da cultura investigativa como a conhecemos hoje:

> A história oral e seus praticantes experimentam uma confluência disciplinar a partir dos estilos específicos e das formações profissionais que é vista como uma combinatória de ofícios e práticas acadêmicas, de tradições disciplinares e esforços de reflexão autônomos. 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).

No Brasil, as primeiras experiências com historiografia oral datam do começo da década de 70 e aconteceram no Museu da Imagem e do Som, em São Paulo. Desde então, algumas outras instituições tem dedicado atenção, ainda que timidamente, ao método. Destas, o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, desenvolve desde sua criação, em 1975, um trabalho de coleta de entrevistas e depoimentos que formam talvez o maior acervo de historiografia oral do País. A historiografia oral possibilita dar vazão a novas versões da história ao oferecer voz a múltiplos e diferentes narradores, segundo a coordenadora do CPDOC Sônia Maria de Freitas em seu Prefácio a Edição Brasileira do livro *A Voz do Passado: História Oral*, de Paul Thompson (1992, p. 18). Ao iluminar o passado com a luz do olhar daqueles que viveram determinados momentos históricos, o pesquisador redimensiona os fatos, dando-lhes uma abordagem mais humana. É inegável o caráter emocional da memória, que edita a lembrança a partir de sensações, mas também esse é um aspecto importante, uma vez que só através da historiografia oral se pode perceber a leitura de um grupo de pessoas submetidas a uma determinada experiência.

Outro caráter importante a ser levado em consideração na abordagem histórica pelo método oral é o da interação entre entrevistador e entrevistado, a troca e o aprendizado estabelecido

nessa coleta de informações. Para a historiadora espanhola Mercedes Vilanova (1994), membro do Comitê Internacional de História Oral, o aprendizado mútuo justifica o método:

> [...] entre-vista. É isto que temos que ver. A entrevista significa realmente que duas pessoas estão se olhando. E é nesse olhar-se um ao outro que a fonte oral se justifica, porque constitui um processo de aprendizado. Não estamos estudando fontes; estamos conversando com pessoas que buscam diferentes conhecimentos. E é nessa síntese nova que elaboramos, através do diálogo, estamos convencidos, e vivemos essa experiência, que vamos mudar uns aos outros. (VILANOVA, 1994, p. 47).

A entrevista como ferramenta de pesquisa, segundo Ruane (2005), demanda certas habilidades sociais do entrevistador na condução da entrevista qualitativa. Considera o autor que o estilo da entrevista é definido em grande parte pela vontade do respondente de falar em detalhe sobre o tema, para isso o entrevistador precisa criar um ambiente acolhedor e encorajador para o diálogo. Além disso, ele acentua que duas estratégias são importantes: o entrevistador precisa ser um ouvinte ativo e deve saber como lidar com os silêncios do respondente (RUANE, 2005). Para deMarrais (2004), a entrevista qualitativa se baseia fortemente no desenvolvimento de uma empatia com os participantes que permita a discussão em detalhes de aspectos do fenômeno em estudo. Embora seja importante preparar um guia para a condução da entrevista, esse guia não necessariamente é usado como um protocolo padrão para cada entrevista. Assim como cada entrevistado é único, também cada experiência de entrevista qualitativa deve ser única (deMARRAIS, 2004, p.53).

Nesse estudo, foram feitas entrevistas em quatro ambientes produtivos de animação. Dois deles estão situados no Rio de Janeiro e dois em São Paulo - os maiores centros produtivos de animação do Brasil.

A escolha dos quatro estúdios foi norteada pelo esforço de abarcar alguma das variações que existem nessas empresas no Brasil. No Quadro 8 apresentamos uma síntese das características gerais dos estúdios escolhidos para este estudo, para contextualizar seu universo e justificar a opção pelos mesmos. Para efeito de preservação de dados das fontes, as empresas serão tratadas com designações de Estúdio A, B, C e D e os entrevistados como A1, A2, B1, B2, C1, C2, D1 e D2, de forma a garantir liberdade aos informantes durante as entrevistas.

Quadro 8 – Características dos estúdios de animação selecionados para este trabalho

Caracaterísticas	Estúdio A	Estúdio B	Estúdio C	Estúdio D
ano de fundação	2009	1998	2006	2006
teve plano de negócio no início?	não	não	não	não
número de sócios atual	4	2	4	4
número de colaboradores atual	23	20	20	20
os sócios são os mesmos da fundação?	sim	não	não	sim
técnica utilizada	2D	2D	2D/3D	3D
presta serviços para terceiros?	sim	sim	sim	sim
porcentagem de trabalho autoral	20%	80%	50%	10%
realiza publicidade	sim	não	não	sim

FONTE: AUTORA

Importante assinalar ainda que, ao longo das entrevistas realizadas, foi mencionada várias vezes uma quinta empresa do setor, que aqui é referida como Empresa Z. Apesar de não ser um dos casos focados no estudo, alguns entrevistados passaram por ela como prestadores de serviço e mencionam a estratégia da mesma como um exemplo de condução equivocada de gestão de pessoas, sendo essas informações também relevantes para essa pesquisa.

Segundo Collis e Hussey (2003), uma abordagem fenomenológica sugere perguntas não estruturadas ou semiestruturadas, sem uma preocupação de antecipação de resultados em sua formulação. Nesta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada. Ela se caracteriza por apresentar certo grau de pré-elaboração, guiando-se por questões de interesse do entrevistador, que as explora ao longo de seu curso. Gil (1999) recomenda utilizá-la quando os entrevistados não se sentem à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez. Como roteiro para as entrevistas de campo, criou-se um modelo básico apresentado no Anexo I.

Apresentamos a seguir a síntese metodológica desta pesquisa no formato da matriz de amarração de Mazzon, também defendida por Telles (2001). O autor argumenta que esta ferramenta possibilita uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa ao expor a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados. Segundo Telles (2001):

> A utilização desse instrumento não deve ser considerada como suficiente para a definição de uma posição sobre a metodologia, mas como uma etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, da transparência de suas limitações e ressalvas, e da avaliação de sua efetividade e eficácia, facilitando uma visão sintética da intervenção planejada (ou realizada), sua revisão e/ou modificação, em virtude da análise integrada do estudo que propicia ao pesquisador. (TELLES, 2001, p. 65).

Mazzon (1981), em sua tese de doutoramento, afirma que dissertações e teses deveriam apresentar no seu corpo essa matriz, possibilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa, de seus objetivos, do modelo teórico adotado, das questões de pesquisa e das técnicas utilizadas no tratamento dos dados.

No Quadro 9 apresenta-se a matriz de amarração de Mazzon aplicada aos objetivos desta pesquisa.

Quadro 9 - Matriz de amarração de Mazzon aplicada a este estudo

Objetivos da pesquisa		Fundamentação teórica	Pontos de investigação	Coleta de dados	Análise dos dados	Resultado esperado	Apresentação do resultado
Geral	**Específicos**						
Contribuir para o entendimento dos processos de gestão de pessoas em estúdios de animação enquanto ambiente da indústria criativa brasileira, com foco nas práticas de GP.	(1) Verificar se a recompensa financeira é menos importante que a realização artística e o reconhecimento social para os trabalhadores dos estúdios de animação brasileiros.	- Práticas de recompensa - Motivação - Indústria Criativa	Análise da percepção quanto às práticas de recompensa e motivação à luz da literatura sobre o tema	Revisão da literatura e estudo de casos (entrevistas e observação)	Sistematização da literatura; transcrição das entrevistas; sistematização dos dados de campo; análise de conteúdo; cotejamento literatura X dados de campo	Comparativo entre a visão da literatura e de gestores de estúdios brasileiros quanto às práticas de recompensa e motivação; impacto na GP dos estúdios	Texto sintetizando os dados levantados
	(2) Verificar se o dilema entre realização artística e objetivos comerciais, encontrado na literatura da IC, está presente nos estúdios de animação e de que forma ele impacta na GP do setor.	- Práticas de GP - Dilema entre realização artística e objetivo comercial - Indústria Criativa	Análise da percepção quanto ao dilema entre realização artística e objetivo comercial à luz da literatura sobre o tema	Revisão da literatura e estudo de casos (entrevistas e observação)	Sistematização da literatura; transcrição das entrevistas; sistematização dos dados de campo; análise de conteúdo; cotejamento literatura X dados de campo	Comparativo entre a visão da literatura e de gestores e empregados de estúdios brasileiros quanto ao dilema entre realização artística e objetivo comercial; impacto na GP dos estúdios	Texto sintetizando os dados levantados
	(3) Avaliar se os dados encontrados na literatura sobre GP nas PME se aproxima dos achados de campo nos estúdios de animação.	- Práticas de GP - GP nas PME empresas - Estúdios de animação	Comparação entre literatura sobre práticas de GP em PME e o que foi encontrado em campo	Revisão da literatura e estudo de caso (entrevistas e observação)	Sistematização de categorias estabelecidas na literatura; transcrição das entrevistas; sistematização dos dados de campo; análise de conteúdo	Comparativo entre o que aponta a literatura de GP nas PME e a realidade dos estúdios brasileiros	Texto sintetizando os dados levantados

	(4) Investigar até que ponto a literatura de GP consegue dar conta das especificidades da GP em um segmento específico da IC.	- Práticas de GP - Indústria criativa - GP na indústria criativa - Estúdios de animação	Comparação entre a literatura sobre gestão na IC e o que foi encontrado no trabalho de campo	Revisão da literatura e estudo de casos (entrevistas e observação)	Sistematização de categorias estabelecidas na literatura; transcrição das entrevistas; sistematização dos dados de campo; análise de conteúdo	Comparativo entre o que aponta a literatura de GP na Indústria Criativa e a realidade dos estúdios estudados	Texto sintetizando dados levantados
	(5) Capturar as práticas de GP adotadas nos estúdios de animação brasileiros.	- Práticas de GP - Estúdios de animação - Observação não participante - Estudo de casos múltiplos	Práticas de GP adotadas e descartadas nos estúdios de animação brasileiros	Estudo de casos: entrevista e observação	Transcrição, descrição, análise de conteúdo, sistematização de recorrências	Definição do conjunto de práticas aplicadas e descartadas nos estúdios de animação estudados	Texto sintetizando dados levantados
	(6) Captar a percepção de gestores com relação às práticas de GP utilizadas nesses ambientes.	- Práticas de GP - Perspectiva dos gestores	Percepção sobre práticas de GP nos estúdios de animação estudados	Estudo de caso: entrevista e observação	Transcrição, descrição, análise de conteúdo, sistematização de recorrências	Sistematização da percepção de gestores quanto às práticas de GP nesses estúdios	Texto sintetizando dados levantados

FONTE: Adaptado de NAKATA (2009).

7 CASOS DE ESTUDO

7.1 Estúdio A

7.1.1 Caraterização Geral

Fundado em 2009, o empreendimento é resultado do encontro como colegas de trabalho dos três sócios fundadores. Apesar da pouca idade do Estúdio, o período em que os três colaboraram em projetos anteriores fez com que acumulassem um *know-how* valioso na realização de longas-metragens de animação. Já no início da operação, a Empresa foi contemplada num edital de estímulo à produção de séries brasileiras, o que impulsionou decisivamente a consolidação da Empresa. Com foco em animação econômica 2D, o Estúdio A aliou qualidade a baixos custos e conseguiu imprimir essa marca nos seus trabalhos. O fato de o novo empreendimento ter nascido justamente do descontentamento dos sócios com a gestão do ambiente de trabalho onde estavam anteriormente e o percurso trilhado pela Empresa desde então, contando com vários colaboradores ao longo do caminho, faz desse um caso valioso para análise nesse estudo.

Foram entrevistadas no Estúdio A, para essa pesquisa, duas pessoas:
- A1, um dos três sócios fundadores, tem 28 anos, formado em Desenho Industrial e trabalhando com animação desde os 17 anos. No Estúdio, A1 cuida do administrativo, financeiro, controle de produção e da produção executiva. Antes de fundar essa Empresa, passou por três outras como animador e antes disso dava aulas de operação de softwares utilizados em animação.

- A2 tem 26 anos, é formado em Belas Artes e colabora com o Estúdio A desde sua criação. Sua trajetória em animação começou aos 19 anos, como estagiário da Empresa Z, onde conheceu os sócios do Estúdio A. Em animação, já exerceu funções de planejador, *storyboarder* e animador. Atualmente desenvolve um projeto de sua autoria dentro do Estúdio A, além de animar e dirigir outros trabalhos na Empresa.

O Estúdio A nasceu da insatisfação de seus sócios fundadores com as condições de trabalho no local (Empresa Z) onde os três atuaram antes de se reunirem para formar a nova Empresa. Os primeiros passos para a construção desse novo empreendimento foram dados quando um

dos sócios fundadores (A1) ainda trabalhava na Empresa Z e passou, paralelamente, a prestar serviços de animação para outros projetos. Isso era feito na sua casa, com a colaboração de alguns colegas que viriam mais tarde a fazer parte do quadro de colaboradores do Estúdio A. O primeiro desses trabalhos foi uma série de 44 episódios de 4 minutos. Além do sócio fundador A1, alguns outros colaboradores realizavam jornada dupla – na Empresa Z e no Estúdio A - dois locais, que ficavam bastante próximos fisicamente. Nessa época, aqueles que viriam a ser os outros dois sócios do Estúdio já haviam também saído da Empresa Z. Um deles estava desenvolvendo em casa um curta autoral, para o qual havia ganhado um prêmio de produção, e o outro estava desempregado. O colaborador A2, entrevistado para essa pesquisa, também tomou parte nessa etapa de construção da nova Empresa:

> A estrutura era um pouco como se a gente fosse um guerrilha ali. Ficava até perto da Empresa Z, tinha o império e a aliança rebelde do lado. Ficava eu, A1 e mais uma pessoa trabalhando que nem loucos e passando planos pras pessoas que estavam trabalhando em outros lugares, uns ainda na Empresa Z. Quando a coisa foi ficando mais segura, a gente foi aproximando as pessoas. Chegaram os outros dois futuros sócios com algumas ideias, com a parceria deles, e nós mudamos pra uma sala no centro. (A2).

Um fato que impulsionou a trajetória inicial do Estúdio A foi a participação em um concurso para desenvolvimento de projetos de série realizado pelo Ministério da Cultura em 2009. Esse modelo de fomento à produção de animações brasileiras, que teve apenas uma edição, era realizado em duas fases, com parceria das TVs públicas, que se comprometiam a veicular o piloto dos 17 projetos produzidos na primeira etapa do concurso. Na primeira fase, as 17 propostas selecionadas recebiam R$ 110mil para o desenvolvimento da bíblia da série e produção de um episódio-piloto de 11 minutos. A partir do desempenho junto ao público através da veiculação dos conteúdos nas TVs públicas parceiras do projeto e de outros critérios definidos por um júri de seleção, na segunda fase dois desses projetos foram escolhidos para a realização de mais 12 episódios em um ano. A proposta do Estúdio A foi uma delas, e a realização da segunda etapa do concurso demandou um amadurecimento rápido da estrutura para assumir uma responsabilidade bastante grande para um Estúdio recém formado. Essa experiência, no entanto, foi decisiva para a definição da trajetória autoral do Estúdio, ainda que a prestação de serviços para terceiros siga sendo uma presença forte na produtora:

> A Empresa não foi criada especificamente para fazer projetos de animação pra TV, mas veio o concurso e era preciso ter uma empresa pra concorrer e nós tínhamos todas as condições para fazer uma empresa, daí nos juntamos e pensamos, vamos fazer uma sociedade, vamos fazer uma empresa? [...] Por que não ter um estúdio, pra fazer tudo o que a gente gosta de fazer, o que a gente

> quer fazer? Fazer as nossas ideias aflorarem e fazer com que essas ideias tenham uma cara e sejam vendidas mundialmente. (A1).

Interessante notar que, mesmo no discurso do colaborador A2, que nunca foi sócio da Empresa, o envolvimento e a responsabilidade na construção do estúdio estão muito presentes:

> Todo mundo começou junto, era uma coisa bem arriscada, tava todo mundo dando o sangue ali. Mesmo eu, que não era sócio e nunca tive a pretensão de ser, tava ali construindo algo que, no futuro, acreditava que seria a nossa casa, o lugar onde eu trabalho. A minha segurança é a qualidade desse trabalho. Outros que vieram um pouco depois também são pessoas que investem nessa Empresa como se estivessem investindo em algo próprio porque é aqui que a gente vive. (A2).

A partir da necessidade gerada por esse concurso específico, a Empresa se formalizou com a configuração que possui até hoje: três sócios com partes iguais. A1 começou a animar de fato numa empresa que terceirizava serviços de animação para um grande grupo de comunicação, tendo depois trabalhado também dentro da própria organização, animando conteúdos e vinhetas que eram veiculados pelos canais do grupo:

> No canal, o ambiente e as recompensas já não estavam valendo a pena, apesar de as pessoas ao redor, mãe e amigos, acharem que sair de uma empresa como aquela era um grande erro. [...] E aí foi a hora de tentar outra coisa. E veio a Empresa Z, um cargo de coordenação de um núcleo de produção, um salário melhor, ainda que também sem carteira assinada, e um projeto de longa-metragem. (A1).

Sair de uma função mais artística e ir para a coordenação técnica foi uma mudança importante na trajetória de A1, que admite que o desenho não era o seu forte. As coisas na Empresa Z eram bastante caóticas segundo A1 nessa época; não havia um produtor designado para o longa em realização e o núcleo coordenado por ele se sobressaia pela agilidade no processo de produção e a rapidez na finalização de tarefas. O convite para se dedicar à coordenação técnica, num primeiro momento, soou como uma frustração para A1, que ainda alimentava a esperança de um dia “desabrochar como um grande animador”. A1 assumiu a nova função e resolveu que tentaria aprender e desempenhar esse papel da melhor forma para ajudar o estúdio a se consolidar. Foi nesse momento que ele se tornou gerente de produção.

Sendo um animador e conhecendo os *softwares* utilizados pela Empresa Z, A1 dominava o processo de produção com profundidade, podendo avaliar o que era possível ou não para um animador fazer:

> Eu não era um administrador que chegava ali e dizia que o cara tinha que animar 30 segundos por dia sem ter noção do que isso significava, eu sabia que era impossível porque conhecia bem o processo como um todo. Havia um embate interno entre as pessoas que gerenciavam o processo, e que não entendiam o seu funcionamento, e os que faziam a animação, e que sabiam o que podia ou não ser cobrado. (A1).

A1 foi demitido e readmitido três vezes na Empresa Z que, apesar de não ser o foco desta pesquisa, esteve presente nas entrevistas nas produtoras localizadas na mesma cidade, por conta da passagem por ela de vários animadores em atuação naquele mercado e também pela unanimidade de todos quanto aos problemas de gestão de pessoas naquele ambiente. Os dois entrevistados do Estúdio A, bem como os dois outros sócios, trabalharam nessa Empresa.

A estratégia organizacional também impacta na gestão de recursos humanos dos Estúdios, por isso dedicou-se atenção à ela nas entrevistas realizadas em campo.

7.1.2 Estratégia organizacional

Como as pequenas empresas que nascem de uma demanda específica e sem a construção de um plano estratégico ou de negócios que norteie seus rumos, o Estúdio A também foi formalizado sem planejamento e, até hoje, parece acreditar pouco no valor desse tipo de prática, tratando o foco da organização projeto a projeto:

> Nós nunca montamos um plano de negócio da Empresa. Nem no começo, nem até hoje. Lá no começo, montamos um plano para o primeiro projeto, mas pra Empresa, não. Não existe algo no papel, existe uma estratégia na nossa cabeça. Mas também, durante esse tempo, por não ter um plano de negócio fechado, nós fomos mostrando nosso trabalho, e é um trabalho de qualidade, as pessoas viam o potencial do estúdio. Nunca fomos de correr atrás de trabalho, eles surgem. (A1).

Ao mesmo tempo em que as coisas parecem acontecer magicamente para os integrantes do Estúdio A, eles reconhecem que o mercado é instável e que não há um fluxo contínuo de trabalho que garanta uma organização de médio e longo prazo nesse setor, dificultando inclusive o estabelecimento de uma relação mais permanente com os colaboradores:

> Sempre quando tá pra terminar um projeto, a gente começa a ficar nervoso, daí pinta um trabalho grande. Eu espero que isso nunca acabe, mas sei que, se a gente não batalhar, talvez isso aconteça, aliás, já aconteceu. Uma vez nós ficamos 20 dias sem trabalho. [...] A cada ano que se completa, a gente fica mais sólido. Eu já tenho trabalho até final desse ano. Agora to procurando pro ano que vem. Então, eu já to conseguindo ter mais fôlego de planejamento. (A1).

Interessante notar que a percepção dessa dificuldade está presente também no discurso dos colaboradores, como A2, que está no Estúdio A desde o início e que, mesmo não sendo sócio da Empresa, demonstra em suas falas entender a complexidade do mercado em que está inserido e o impacto disso em sua vida pessoal. A2 parece convencido de que há um cenário em construção e que as dificuldades do setor são, de certa forma, uma etapa a ser vencida:

> [...] se você trabalha num mercado que não existe, onde ninguém tem seguridades sociais, não tem o que todas as pessoas têm, férias, décimo terceiro, carteira assinada, esse tipo de regulamentação, e você não tem nenhuma empresa que seja referência, você trabalha no lugar tal, é estranho, você se torna um ser humano um pouco marginalizado. Não que isso me incomodasse. Na verdade, foi só uma coisa que eu tive que amadurecer na minha adolescência, perceber que eu tinha certas habilidades e que tinha, por mais que aqui no Brasil a indústria ainda não tivesse configurada, que aceitar as dores de começar uma coisa que ainda estava por fazer e passar, às vezes, por vagabundo pra família da namorada. (A2).

A2 dá indícios de tomar parte nas decisões estratégicas da organização, mesmo não sendo sócio do empreendimento:

> [...] administrar uma empresa demanda refletir, tomar decisões com calma e nem tudo você pode falar pra todo mundo, porque pode gerar insegurança, desespero, enfim, o nível de informação que se tem depende do nível de proximidade que essas pessoas têm com a cúpula de decisão, e aqui as coisas são muito claras a partir do momento em que são decididas. Enquanto se está refletindo a respeito, quem fica sabendo geralmente é o núcleo fundador. As pessoas que estão aqui desde o início carregam um pouco dessa insegurança. (A2).

Esse formato de processo decisório, comentado por A2, demonstra que está estabelecida na Empresa uma distinção hierárquica entre os que participam do processo e os que não o fazem. Curioso notar que a cúpula de decisão não é formada apenas pelos sócios da Empresa, uma vez que A2 não é um deles e toma lugar nesse grupo:

> [...] As outras pessoas não se sentem excluídas porque nada fica em absoluto sigilo, acaba se compartilhando de alguma forma. Agora, por exemplo, a gente está refletindo sobre mudar de lugar pra uma estrutura maior, se vale a pena, onde seria, será que a gente fica aqui, vai mais pra zona norte [...], enfim, está em discussão entre as pessoas que sabem que pode rolar ou não, mas a gente não vai ficar falando isso pra todo mundo até que se tenha uma ideia melhor do que se vai fazer, e, ao mesmo tempo, todo mundo sabe que a gente tá pensando nisso. (A2).

Outro aspecto interessante do discurso do colaborador A2 é sua visão de posicionamento da Empresa no mercado de animação, sua percepção da proposta de conteúdo narrativo que perpassa os projetos em que o Estúdio A se envolve, admitindo a necessidade de produção de conteúdos institucionais, que fogem a esse objetivo:

> A Empresa tem um nicho, ela trabalha com criação e com séries de desenho animado pra televisão e eventualmente com conteúdo pra cinema, um nicho que faz animação para entretenimento e para educação, mas dessa forma mais narrativa e interessante. A gente pode ter três tipos de trabalho acontecendo aqui dentro, algo criado aqui mesmo, algo criado fora e trazido pra cá, mas que tem esse caráter mais narrativo e de entretenimento, ou ainda algo mais institucional ou publicitário, que não tá direcionado para o nicho de conteúdo que a gente foca. (A2).

O critério de escolha de projetos externos que chegam à Produtora parece ser um diferencial do Estúdio A, pelo menos no que diz respeito a conteúdos narrativos (não institucionais ou publicitários):

> Nós nos envolvemos em projetos que achamos legais, ideias contemporâneas, com nosso estilo, com o estilo que a gente gosta de imprimir. Já chegou gente com projeto aqui perguntando se fazemos uma série em 3D. Por mais que o roteiro seja lindo, a gente não faz, porque esse não é o objetivo. (A1).

O Estúdio A se especializou em animação 2D de recortes, um estilo de animação econômica, bem diverso do processo da produção 3D. A Empresa realiza projetos como prestadora de serviços para conteúdos que não tem relação com seus objetivos. Isso ainda é importante para a sobrevivência econômica do empreendimento. Ficou claro, no entanto, tanto na entrevista com o sócio A1 quanto com o colaborador A2 que a meta é chegar num momento em que o Estúdio sobreviva só com produções próprias. Porém, A1 reconhece que esse é um objetivo a ser conquistado no futuro e que até chegar a ele, a Empresa terá que tocar duas frentes de produção distintas:

> Queremos fazer as nossas séries e não ficar mais pegando prestação de serviço. O objetivo é desenvolver conteúdo próprio, porque é onde vai dar uma harmonia, um equilíbrio. No criativo as pessoas vão se sentir parte daquele trabalho [...]. Atualmente nós estamos numa proporção de 80% da nossa estrutura ocupada com projetos de terceiros e 20% apenas com nossos projetos. (A1).

A1 pondera que há diferença na relação dos colaboradores com o conteúdo autoral do Estúdio e com aquele realizado para terceiros. Dentro do conteúdo autoral estão considerados os concebidos não apenas pelos sócios da Empresa, mas também por outros membros da equipe. A Empresa tem feito *pitchings* internos (rodadas de defesa de novas propostas de projetos criados pelos colaboradores) e, nesse momento, desenvolve dois projetos idealizados por animadores que não são sócios do Estúdio:

> A relação dos membros da equipe é diferente com projetos de prestação de serviço e com conteúdos próprios do Estúdio. Uma expressão que resume isso é “abraçar o projeto”, que engloba liberdade pra expor o que você está pensando sobre o que está fazendo, porque o autor tá sentado do lado, a cada etapa vão se acrescentando novos detalhes, e a pessoa que está ali realizando o trabalho e que acha que determinada coisa pode ficar melhor de outro jeito, ela tem liberdade pra convencer o autor a mudar. As pessoas podem acrescentar ao trabalho com sua autoria. Isso faz

> com que elas trabalhem mais, que se sintam bem nesse lugar, elas se propõe a extrapolar um pouco o seu limite profissional. (A1).

O colaborador A2, apesar de não ter um vínculo de sócio, tem uma visão muito próxima do sócio A1 no que diz respeito ao valor intrínseco de um projeto concebido na casa:

> O que a gente quer fazer é conceber e produzir aqui dentro, acho que é isso que a gente mais quer. É o caso da série que ganhou aquele primeiro concurso e das próximas coisas que estão por vir. Quando senta todo mundo aqui nessa mesa pra discutir um projeto, bolar um roteiro, quando eu faço reunião com os sócios pra tratar do projeto que estou desenvolvendo é a coisa mais divertida que tem, sabe, pensar esses projetos que são nossos fillhos, que saem daqui, é o que a gente mais quer fazer, é ótimo. (A2).

Do ponto de vista da variedade de trabalhos e da relação dos colaboradores com cada um deles, A2 acredita que há pelo menos três níveis distintos de conteúdos e, dependendo da forma de chegada deles ao Estúdio e da duração desses conteúdos, há mais espaço para interferência no resultado ou para experimentação de linguagem. A2 comenta o caso do projeto H, criado por alguém de fora do Estúdio e que teve seu piloto produzido pela Empresa:

> O projeto H, que tá sendo animado aqui, não é um trabalho de criação nossa, mas tem tudo a ver com o trabalho do Estúdio A, com nosso nicho de atuação. As pessoas recebem esse trabalho de muito mais bom grado, têm muito mais satisfação. A gente toma como se fosse nosso, e acaba sendo um pouquinho também. Os videos institucionais e de publicidade são um pouco mais ingratos, mas, ao mesmo tempo, criou-se uma cultura de receber esses trabalhos muito bem também. Sempre que chega uma publicidade ou um institucional, a gente encara como uma oportunidade pra desenvolver uma nova linguagem, experimentar alguma coisa nova em termos de desenho de personagens, *timing* de animação ou de direção de arte, porque, como é um produto que tem uma minutagem mais curta, por ser um filme menor, a gente pode se arriscar mais. Se cometer uma gafe, a gente não vai se complicar demais e, se obter êxito, a gente vai ter uma experiência pra ser usada numa próxima criação própria. Então, publicidade e instituicional, pra mim, é uma oportunidade para inovar. (A2).

Nessa experiência recente de prestação de serviços, o autor e diretor (aqui referido como Y) trabalhou diretamente dentro do Estúdio, desenvolvendo com a equipe o piloto de sua série. Era um diretor com pouca experiência de direção, e a realização do piloto fazia parte da etapa de desenvolvimento do conteúdo, financiado por um canal de TV, conforme A2:

> A gente não tinha vínculo nenhum com o projeto, era uma prestação de serviços. Mas o suporte que a gente dá aqui dentro, que, além de estrutural é também criativo, encantou o autor. Um dos objetivos dele passou a ser trabalhar aqui. Esse é um momento em que um projeto externo virou um projeto interno, ele foi abraçado pela Empresa, e não é uma ideia criada nem pelos sócios, nem pelos funcionários. Tudo foi feito num processo totalmente livre, a gente experimentou coisas novas, fez coisas no papel, experimentava para ver o que dava [...] (A1).

Uma das dificuldades apontadas para o envolvimento da equipe com projetos de prestação de serviços, mesmo naqueles com concepção estética e narrativa interessantes, é o fato de o diretor não estar presente no dia a dia da produção no Estúdio, o que dificulta a troca e a participação efetiva dos colaboradores com sugestões que possam enriquecer o conteúdo:

> As pessoas precisam ter líderes perto delas, não para obedecer, mas para que sejam apoiadas em suas decisões, acho que isso é o mais importante, você acolher a ideia de quem está sugerindo algo que é mais interessante do que aquilo que foi proposto inicialmente. (A1).

A percepção do sócio A1 coincide com aquela comentada pelo colaborador A2:

> Não deixa de ser gratificante também quando, por exemplo, o autor Y conseguiu a grana pra produzir o piloto dele e veio procurar a gente, e a gente tomou o filho dele como se fosse nosso, sabe, botou debaixo do braço, fez o *storyboard* junto e contribuiu pra que ficasse engraçado, ficasse legal. Y entrou aqui e ficou da casa, entrou pra família também. Ele chegou com o projeto que era dele e agora é como se fosse nosso também, a gente sente isso de verdade, porque é o tipo de coisa que a gente faria. (A2).

Os três sócios do Estúdio A dividem as tarefas centrais da Empresa, um deles focando mais na parte administrativa, financeira e de produção executiva (A1), o segundo na parte criativa e de direção de projetos e o terceiro na direção de arte, sendo este último também responsável por decidir os impasses entre a produção e a criação:

> Quanto mais as pessoas são diferentes, mais rico o estúdio fica. Eu sou uma pessoa metódica e tento não passar estresse para os outros poderem trabalhar bem. O segundo sócio é completamente criativo, ele quer que o trabalho fique o melhor, com um bom roteiro, uma boa narrativa, só que não é um cara organizado. E o terceiro sócio, na verdade, é o meio termo. Nós temos uma espécie de voto de minerva nas nossas decisões, e isso é ótimo. Eu e o segundo sócio trabalhamos juntos há mais de dez anos. (A1).

Crescer apresenta-se como um dilema para o Estúdio A, na medida em que o gerenciamento de uma estrutura maior é algo que demanda um esforço para o qual os sócios não se mostram preparados. Ao mesmo tempo, eles entendem que crescer só é desejável se implicar na ampliação dos limites da atuação nas próprias criações:

> Crescer é um objetivo, mas crescer pra gente é crescer através dos nossos projetos. É diferente. É fazer nossas séries, fazer elas gerarem frutos, render grana, licenciamento, visibilidade. Isso, pra gente, é crescer, mas não necessariamente crescer na estrutura, não significa ter um mega estúdio. Um estúdio desse tamanho já dá problema pra caramba, imagina com 100 pessoas [...] (A1).

Aumentar o número de colaboradores é ainda um grande desafio que deverá ser enfrentado em algum momento futuro. A terceirização de partes do processo é indicada por A1 como uma forma possivel para lidar com o aumento da demanda:

> Se tiver que contratar muita gente, talvez eu terceirize uma parte do trabalho. Se tiver a ideia, o *design* e precisar contratar 80 pessoas pra produzir, eu acho que prefiro semear, passar isso pra outros estúdios menores e dar chance de desenvolver novos núcleos, começarem como eu comecei. E concentrar aqui dentro o planejamento, a pré-produção. Esse seria o sonho. Ficar grande demais, acho que não. [...] eu não imaginava ter 23 pessoas no Estúdio, achava que era uma loucura. Não conseguiria pular de 20 pra 100, talvez a gente possa crescer um pouco mais, mas não demais. (A1).

No ponto de vista do colaboradore A2, o tamanho pequeno que o Estúdio A tem hoje colabora para um clima fraternal, que parece importante para o tipo de trabalho desenvolvido pela Empresa e para a opção dos colaboradores por esse local, em detrimento de melhores condições de trabalho que possam encontrar em outros:

> [...] todo mundo que vem pra cá, passa dois, três dias e diz, pô, aqui é diferente, esses caras são muito doidos, parece que eles estão em casa, tem gente que anda de chinelo, descalço, por aqui, diz o que quiser, e [isso não é] nada que impeça um ritmo de trabalho, [...] todo mundo sabe porque tá aqui, ninguém precisa de babá, somos todos amigos. Apesar de ter uma hierarquia, ninguém é chefe de ninguém, as pessoas se respeitam, então a coisa funciona muito bem assim, parece que você está em casa, com os amigos, trabalhando. (A2).

A1 teme o crescimento, entre outras coisas, pela distância que pode gerar para a gestão direta das pessoas. Ter intermediários fazendo a interface com os colaboradores, segundo ele, pode implicar em perdas:

> Você tem uma série de incumbências que precisa passar diariamente para as pessoas. Quando você cresce muito, além de não ter acesso às novas pessoas com frequência, essas incumbências são passada por outros, e aí, como é que essa pessoa lida com isso? Você não sabe como aquela pessoa tá tratando com as outras, ela pode passar de uma forma errada. Atualmente, como eu faço isso, eu não tenho intermediários e absorvo todas as tarefas. E estou sobrecarregado. Não só eu, todos os três sócios acho que passam por isso. (A1).

Apesar de A1 entender o desdobramento de papéis em subníveis hierárquicos como algo que coloca em risco a proximidade entre gestores e colaboradores, ele também considera isso algo inevitável para o crescimento do negócio:

> É difícil você botar alguém pra responder por você. E isso é crescer. É por isso que eu tenho medo de crescer demais. Mas não vou frear isso, é um desafio que a gente vai ter que enfrentar. Esse é o meu grande medo agora, quem a gente vai colocar pra confiar a condução da coisa, pra estar no nosso lugar fazendo as coisas acontecerem. Quando essa pessoa tiver fazendo uma besteira, quem responde sou eu. Vou acabar não freando, mas vou ter que aprender aos trancos e barrancos. Acho

> que, em nenhum momento, um plano de negócios ou uma estratégia vai fazer eu fugir dessa possível enrascada. (A1).

A1 credita ao crescimento rápido uma parte das dificuldades para a melhoria na gestão do Estúdio, entendendo essa rapidez como um entrave para o estabelecimento de condições de trabalho mais adequadas para os novos colaboradores:

> Eu não queria crescer rápido, desse jeito que tá acontecendo. Acho que, se o crescimento fosse mais lento, teria tempo de estruturar melhor as coisas pra que os problemas não aconteçam. Por exemplo, se tiver que contratar mais 30 pessoas, como é que eu resolvo o problema da carteira assinada? Se tivesse crescendo aos poucos, poderia ir implementando isso a longo prazo. (A1).

No próximo tópico aborda-se o tema central deste trabalho, a questão da gestão de pessoas nesse Estúdio, como visto por gestor e colaborador.

7.1.3 Gestão de pessoas

Em termos de contratação, o Estúdio A não assina carteira de seus colaboradores, optando pela prestação de serviço com notas fiscais, ainda que as pessoas trabalhem dentro da Empresa diariamente durante longos períodos. A justificativa para essa opção, considerada irregular pelo sócio A1, se apresenta pela configuração do mercado e a falta de garantias para um fluxo contínuo de trabalho, o que demanda uma pactuação com colaboradores projeto a projeto:

> A gente começou comprando nota, usando cooperativas, e agora, com o MEI [Micro Empreendedor Individual, categoria de constituição empresarial que entrou em vigor em 2009], todo mundo passou a ser prestador de serviço de produção audiovisual. […] As pessoas têm a expectativa da carteira assinada, mas temos uma política de muita transparência e elas entendem que não vai ser no curto prazo que isso vai de fato acontecer. A gente só vai assinar carteiras no momento em que estiver estável como empresa dentro do mercado, se tivermos trabalho garantindo por um prazo considerável e as propostas forem surgindo pro médio prazo. (A1).

Ao mesmo tempo em que A1 reconhece as dificuldades estruturais para a regularização das relações de trabalho, ele pondera que os próprios colaboradores tendem a preferir a prestação de serviço com nota fiscal por conta de um ganho financeiro mais imediato:

> Eu gostaria de assinar a carteira das pessoas desde já, até o final do ano, mas elas não preferem isso, porque o custo de vida aqui é muito alto e os orçamentos ainda estão baixos. Se colocar os custos de registro da equipe nos orçamentos, não se pega nenhum trabalho e, quando se pergunta pras pessoas se elas preferem receber o salário cheio e pagar uma nota ou se querem reter as contribuições envolvidas na carteira, as pessoas sempre preferem o salário cheio. (A1).

Se, por um lado, A1 atribui a contingências externas a impossibilidade de remunerar melhor as pessoas, por outro ele admite que a gestão interna de carreira foi concebida inicialmente de forma simplificada e que precisa ser revista a curto prazo para que se estabeleça um formato de remuneração que atenda às competências de cada um:

> […] escolher a dedo as pessoas que realmente fazem diferença dentro da Empresa para formar um núcleo, um pilar, e ter uma segunda camada de recursos humanos, que são pessoas que estão começando, que serão a base da coisa, mas que, se você perder uma, não tem problema. Mas, se você perder um cara do núcleo, daí já é mais complicado. Agora, da forma que temos hoje, todo mundo recebe como pilar, eu não faço essa distinção, eu preciso criar esse segundo nível. (A1).

Na estrutura atual do Estúdio, não há uma pessoa dedicada exclusivamente à gestão de pessoas. Isso se deve, por um lado, ao número pequeno de colaboradores, por outro, ao sistema de gestão baseado em projetos que têm um prazo limitado para acontecer. Esse formato não garante estabilidade para a equipe e não comporta em seus orçamentos a contratação de um quadro fixo para tratar das questões ligadas aos recursos humanos da organização:

> Se a gente chegasse a 40 pessoas, deveria ter uma pessoa dedicada à gestão de pessoas. Temos isso planejado. Os três sócios fazem todos esses papéis, gestão de pessoas, contabilidade, suporte de informática, administrador, planejamento estratégico para a Empresa. Pra um próximo projeto, a gente já tem esses cargos para serem preenchidos planejados no orçamento. Vai ter dois diretores de episódios, um contador aqui dentro, um administrador, vai ter que ter alguém para atender ao telefone, é ridículo, a gente que faz isso agora, até buscar o café na padaria. A gente continua fazendo trabalho por obra. E aí pode ser que esse gestor entre pra um projeto que vai durar um ano. É uma situação complicada de pensar, porque você coloca uma pessoa que desempenha a função muito bem, mas, quando acaba o projeto, você precisa reassumir essas tarefas novamente. (A1).

As tarefas relacionadas à gestão de pessoas no Estúdio A são divididas entre dois dos sócios, com A1 focando mais nos aspectos gerenciais e burocráticos, como controle de faltas, pagamentos e contratações, e o outro sócio dedicado aos aspectos motivacionais e a questões de relacionamento interpessoal da equipe. Importante salientar que essas fronteiras de papéis não estão claramente delineadas em relação a vários assuntos que envolvem a gestão de pessoas, como o controle de produtividade dos membros da equipe, que pode ser tratado por qualquer um dos sócios, dependendo da abordagem demandada e das consequências dessa produtividade no fluxo de trabalho como um todo:

> A gente faz muito o papel do *bad-cop/good-cop*. Normalmente eu sou o *bad-cop*. Por eu ser muito metódico e organizado, não consigo lidar muito bem com erros básicos e óbvios e, às vezes, passo dos limites lidando com isso. Quando faço algo que passa dos limites e as pessoas se sentem mal, os outros sócios entram e passam a mão na cabeça. Como eu tenho que gerir toda a Empresa, não

> tenho tempo para ficar pensando ideias, tenho uma atividade sequencial e interminável, que consome muito tempo. (A1).

A1 admite que a gestão de pessoas no Estúdio A é um assunto delicado, principalmente pela falta de experiência e de formação nessa área pelos sócios. Não há uma pessoa dedicada exclusivamente aos recursos humanos da Empresa, sendo as tarefas atinentes ao tema compartilhadas pelos sócios que se recusam, de certa forma, a profissionalizar essa gestão por entenderem o ambiente de trabalho como algo necessariamente familiar e fraternal:

> Eu encaro a gente como um monte de garotos que querem fazer o que sempre sonharam fazer. E a gente não tem experiência pra lidar com essa gestão das pessoas. Tentamos fazer da forma que nos sentiríamos bem se tivéssemos do outro lado. Não posso dizer que a gestão tá perfeita, porque ela não tá, e as pessoas às vezes pedem uma gestão mais profissional, com, por exemplo, horários definidos. As pessoas pedem essa estrutura e eu não sei se a gente tá disposto a ter isso, a Empresa é como a gente vive, eu não sei […] (A1).

Mesmo sem convicção de que esse seja o melhor modelo a seguir, A1 acredita que a profissionalização da gestão de pessoas seja inevitável com o crescimento da organização:

> Com o crescimento da Empresa, vamos precisar ter uma gestão de pessoas mais pautada pela lei, até porque vão entrar 30, 40 pessoas novas que a gente não conhece. Algumas delas vão simpatizar com a estrutura de trabalho e outras não, e tem aquela coisa, enquanto você tá no chão de fábrica pegando junto, todo mundo te conhece e é amigo […]. Então, já não é tão parecido com o que era antes, não é tão próximo, as pessoas já enxergam diferente […], pode ser que um dia eu entre aqui e esqueça o nome de um! E qual o problema disso pra essa pessoa? É só o mundo, pô esse cara não fala comigo direito, nem sabe meu nome, vou botar ele na justiça. Não vou ter intimidade com ele, ele não vai saber o que eu penso, o que direciona as minhas decisões. (A1).

O colaborador A2 associa o clima "familiar" ao tipo de negócio do Estúdio, diferenciando este ambiente de trabalho de outros mais formais, como o de um banco: "Trabalhar num estúdio de animação é bem diferente de trabalhar num banco, onde já trabalhei. Aqui é uma relação quase familiar, é bem próxima mesmo."

Ao mesmo tempo em que reconhece o clima familiar, há também uma percepção de A2 de que esse trabalho demanda um ambiente mais relaxado e informal, diferente daquele encontrado em ramos mais tradicionais de negócios: "uma empresa de animação nunca vai ser aquela coisa rígida, tem que ser diferente, sempre vai ser um pouco mais despojada, mais animada, irreverente, do que seria uma empresa comum, e sinto que todo mundo aqui tem essa visão por prática e experiência de convívio." (A2).

As reuniões entre sócios e funcionários não têm periodicidade definida. A pauta pode variar, abordando conflitos internos de relacionamento ou a perspectiva de assumirem um trabalho que demande uma dedicação maior da equipe, numa espécie de pacto prévio de que todos se empenharão para levar o desafio adiante:

> Fazemos reuniões com toda a equipe em média uma vez por mês, mas não tem uma frequência pré-determinada. A maioria das discussões tem a ver com o ambiente e com a relação entre as pessoas. A demanda por essas reuniões, em geral, parte das pessoas quando há algo que precisa ser resolvido. Mas elas também podem ser chamadas pelos sócios para saber o que os colaboradores acham de determinado rumo que está sendo proposto para os trabalhos. Por exemplo, quando terminamos nossa série, ficamos sem trabalho. Um outro estúdio precisava fazer um especial de páscoa, eram 25 minutos em seis semanas, eu sabia que era uma loucura, a gente chamou o pessoal e perguntou se queriam assumir. Era ou isso, ou ficar sem trabalho. E as pessoas abraçaram, sabendo que ia dar dor de cabeça, mas conscientes de que estavam assumindo junto. (A1).

O sócio A1 dá indicios de que se vale dos elos afetivos com os colaboradores e das condições agradáveis do ambiente de trabalho para dirimir chances de reclamatórias trabalhistas. Mesmo assim, há um temor constante de que elas, um dia, possam acontecer e a Empresa não vem se preparando para enfrentar esse tipo de impasse:

> Claro que nós temos medo de processos trabalhistas, mas tentamos afastar isso criando no Estúdio o melhor ambiente de trabalho possível. […] ninguém [até hoje] botou nosso Estúdio na justiça. Por que ninguém botou? Porque as pessoas entendem que o salário que elas receberam aqui dentro foi justo diante daquilo que elas ofereceram e receberam do Estúdio. O valor era baixo, mas era o salário que dava pra pagar daquela forma. Mas o ambiente era bom, ela aprendeu aqui dentro, evoluiu […]. Você acaba apelando pro lado emocional das pessoas, dizendo, pô bicho, você trabalhou tão bem aqui, sabia que o projeto tinha data de início e de fim, podia chegar e sair a hora que quisesse, desde que cumprisse a produção, você tinha internet liberada, todo mundo é livre pra fazer o que quiser aqui dentro, você tem certeza que quer me botar na justiça agora porque você não teve uma carteira assinada? Eu sinceramente não sei qual a solução disso, se um dia acontecer eu não sei o que a gente vai fazer, porque não temos reserva pra isso. (A1).

Os elos afetivos nessa relação de trabalho também são comentados pelo colaborador A2, que atribui ao clima fraternal a disposição de todos para longas horas de trabalho e para sacrifícios que não seriam feitos em outros ambientes:

> Trabalhar entre amigos tem um grande problema: a gente perde a hora de ir pra casa, a esposa, a namorada fica um pouco chateada, porque tem gente que, se deixar, fica aqui o dia inteiro. Claro, tem o estresse da minutagem. Se o cara tá na animação, ele tem que fazer tantos segundos por dia e, às vezes, não consegue, então tem que ficar mais tempo. Mas a gente tem uma carga horária de trabalho bem mais extensa, se for comparar com meus amigos engenheiros e advogados. Talvez até por estar lutando por uma coisa que ainda não se configurou tão bem. Mas esse clima, de estar trabalhando entre amigos, contribui pra uma carga horária mais extensa. Porque as pessoas se sacrificam pelo Estúdio como se fosse um fã de futebol lutando pelo seu time, é um espírito de equipe mesmo, sem ser piegas. (A2).

No próximo tópico aborda-se especificamente a prática de recompensa e as formas que ela assume nesse Estúdio.

7.1.4 Recompensa

A visão da sociedade em relação ao profissional de animação, quando comparada a outras profissões mais tradicionais, parece afetar a remuneração, principalmente quando se contrasta esse assunto em culturas distintas. Isso é o que aponta o colaborador A2 quando credita a baixa remuneração à falta de reconhecimento de uma indústria ainda em construção no Brasil:

> Existem diferenças no trabalho em um estúdio de animação e um escritório de advocacia, por exemplo. Existem diferenças no plano econômico e social. Começando pelas diferenças econômicas: eu acredito que o profissional de animação, aqui no Brasil, comparado com outros profissionais, por exemplo, um engenheiro ou um advogado, ainda ganha menos do que se ganharia lá fora. Um animador lá fora ganharia obviamente muito mais, e eu comparo a relação entre o salário de animador lá e o de outra profissão qualquer. Eu acho que aqui ainda existe uma grande disparidade, que se reflete na valorização social do profissional. (A2).

A2 acredita, no entanto, que esse cenário deve mudar com o tempo e com uma melhor estruturação do setor de animação brasileiro:

> É um pouco complicado, mas, como sou um otimista, acredito que vá melhorar, até que as tradicionais famílias passem a achar que vale a pena investir numa formação de animação pro seu filho primogênito. Acho que minha geração vai pegar isso bem velhinha. A geração que vem aí tende a se beneficiar mais disso tudo. A gente tem a vantagem de estar fazendo uma coisa pela primeira vez, tem um pouco esse gostinho, sabe, de estar fazendo história, mesmo que nem esteja fazendo tanto assim, então, isso já paga. (A2).

A inexistência atualmente de benefícios básicos para os colaboradores, como plano de carreiras e férias, transforma a perspectiva futura da oferta destes, acenada pelo gestor A1, em uma recompensa a ser conquistada apenas com os esforços de todos na consolidação da Empresa, sendo essa entendida como condição necessária para a adoção desses benefícios:

> Não há um plano de carreira, negocia-se caso a caso, não criamos diferenças salariais dentro da equipe porque a gente acredita que todos aqui dentro têm a capacidade de fazer tudo. Mas estamos mudando isso, porque as pessoas já estão aqui há algum tempo e elas esperam isso. Agora que nós estamos nos tornando mais sólidos, a gente tá criando condições para ter isso e as pessoas estão vendo e estão esperando que algo mude nesse sentido. (A1).

A fala do colaborador A2 corrobora a expectativa de que, a partir de agora, esse esforço possa passar a ser recompensado:

> O que falta na indústria de animação como um todo, e aqui é bem incipiente nisso também, é a regulamentação das coisas, é um plano de carreira, esse tipo de coisa que é um pouco mais formal e demora mesmo um tempo pra acontecer. Do meu ponto de vista, a gente começou uma coisa que não existia, é como se se tivesse decidindo como vão ser as coisas do zero. Acho que agora, no ponto em que a gente tá, é que essas coisas vão começar a se configurar. (A2).

No Estúdio A, as férias, um benefício previsto em lei, se transformaram em uma recompensa pelo envolvimento dos colaboradores na construção inicial da Empresa:

> […] Esse ano é que nós estamos começando a dar férias pras pessoas, porque a gente sabe que tem trabalho até o final do ano e para o ano que vem. Então, nós estamos começando a dar férias, mas é pra quem está aqui há três anos trabalhando. A gente sempre tem um período de recesso, uma semana no carnaval e outra no natal. Então, agora nós estamos dando as outras duas semanas que faltam, pra completar um mês de férias. (A1).

O colaborador A2 considera uma recompensa importante esse ambiente de trabalho, onde as relações profissionais se confundem com a amizade. E aponta o mesmo como algo que corre o risco de ser sacrificado com o crescimento da Empresa, podendo impactar na motivação e no comprometimento dos colaboradores:

> Se a estrutura crescer demais e a diferenciação entre as pessoas que trabalham gerar um clima de concorrência, gerando um distanciamento entre profissionais que nem se conhecem, daí eu acho que a coisa se desconfigura, perde um pouco a identidade dessa Empresa. Eu acredito muito nesse sistema onde as pessoas realmente se conhecem, é tudo muito claro e não existe ninguém querendo se mostrar melhor que ninguém. As pessoas são sinceras consigo mesmas e com os outros. Pode até ser um pouco otimista ou ingênuo da minha parte […] (A2).

A satisfação dos anseios artísticos é, para o colaborador A2, a maior das recompensas e aquela que justifica a opção pela continuidade num setor que ainda não oferece condições ideais de trabalho:

> É essa a opção que eu escolho, porque acho que o que quero pra minha vida é realizar uma obra, e aqui eu tenho oportunidade de realizar essa obra com o que eu tenho de melhor em termos de habilidade e vocação. E, na boa, se eu tivesse mais dinheiro, se trabalhasse com outra coisa que me desse mais dinheiro, ia usar todo ele pra fazer isso, então, to num lugar onde eu trabalho pra trabalhar e ganho pra trabalhar e sinto que tenho uma vida plena porque eu faço o que realmente gosto e acredito. Trabalho com pessoas que tem opiniões próximas das minhas, às vezes não tão próximas filosoficamente, mas com possibilidade de imprimir opiniões nessas obras. (A2).

Uma perspectiva futura de expressão plena dessas habilidades criativas e artísticas, numa espécie de cenário ideal, onde a experimentação e a ousadia teriam lugar garantido, também é um elemento motivador para o colaborador A2:

> […] o desafio até agora tem sido fundar a estrutura, mas acredito, de verdade, que, daqui pra frente, a gente possa ainda sair desse patamar visual e de entretenimento e, quiçá um dia, sentir que a gente tá fazendo arte de verdade, ou seja, filmes que tenham não só uma narrativa interessante, uma estética interessante, mas que contem a história de uma maneira nova, que explorem um discurso narrativo interessante que imprime nos filmes uma ideologia interessante. Então, essa cereja do bolo, que eu acho que pra mim é o mais importante, ainda tá por vir. Acho que, depois que se forma a estrutura, é que a coisa de fato começa a caminhar pra isso. (A2).

O dom, a vocação artística aparecem na fala de A2 como uma "sina" que ultrapassa seu livre arbítrio, conduzindo-o por um caminho onde a expressão é mais importante que as garantias financeiras ou materiais:

> Dinheiro é importante, só que mais importante que isso é você ser sincero consigo mesmo. Eu acho que, se você nasce com uma pá na mão, você não tem que bater nas pessoas, tem que cavar. Eu nasci sabendo fazer uma coisa, tenho que usar aquilo. […] a minha habilidade, o que tenho a desenvolver, é uma inteligência pictórica, espacial, que tem a ver com esse trabalho de comunicação que a gente faz aqui, e isso tem tudo a ver com a minha decisão de estar aqui. (A2).

A seguir apresenta-se uma síntese dos dados levantados em relação ao Estúdio A através das entrevistas destacadas até aqui.

7.1.5 Síntese do Estúdio A

O Estúdio A tem apenas três anos de existência e sempre manteve sua configuração original de três sócios. A Empresa foi formalizada a partir da demanda de um prêmio para desenvolvimento de uma série infantil e, desde então, se divide entre a prestação de serviço para terceiros e projetos próprios, todos em animação 2D econômica. Antes de se associarem formando o Estudio A, os três sócios passaram pela Empresa Z como animadores. Também o colaborador A2, segundo entrevistado do Estúdio A para essa pesquisa, trabalhou na Empresa Z.

Além da demanda gerada pelo prêmio que ganharam, outro fator que levou à criação do Estúdio A foi a insatisfação dos sócios com as condições de trabalho na Empresa Z. Foi lá que o gestor A1 fez a transição de um papel artístico, de animador, para uma função gerencial de coordenador de produção, que também desempenha no Estúdio A. Em termos de responsabilidades, o sócio A1 cuida das questões administrativas, financeiras e de gerenciamento de produção da Empresa, enquanto os outros dois sócios focam na parte artística das produções.

Nunca foi montado um plano de negócio para a organização. Os entrevistados acreditam que estão num nicho de produção que envolve animação e narrativa, com a prestação de serviços para terceiros respondendo atualmente por 80% do trabalho realizado, e os projetos próprios, por 20%. A meta é inverter essas proporções, alcançando dedicação exclusiva aos projetos autorais no futuro. Segundo o colaborador A2, os trabalhos comerciais mais curtos são uma oportunidade de experimentar coisas novas porque as consequências para eventuais erros nesses são menores. As prestações de serviços para terceiros, por outro lado, dificultam o envolvimento efetivo da equipe no conteúdo. A distância dos criadores do processo produtivo, torna mais difícil a intervenção criativa dos colaboradores. O Estúdio A tem feito seleções internas de ideias (*pitchings*), sendo que, no momento, desenvolve duas propostas concebidas por colaboradores.

Pouca distinção hierárquica, clima familiar, proximidade entre gestores e colaboradores são características associadas ao tamanho atual do Estúdio pelos entrevistados. Crescer pode fazer com que esses traços desapareçam. Na visão do sócio A1, esse crescimento é algo inevitável e para o qual a Empresa ainda não está preparada. Para ele, esse crescimento só fará sentido se for para ampliar a capacidade de geração de conteúdos próprios da Empresa. A terceirização de partes do processo produtivo é considerada como uma possibilidade para que o crescimento não implique numa ampliação muito grande da estrutura a ser gerida.

A Empresa conta hoje com 23 colaboradores, todos prestando serviço com nota fiscal e sem registro em carteira. A gestão de pessoas é um dos vários papéis acumulados pelos sócios, que dividem entre si tarefas relacionadas ao tema. A contratação de pessoas é feita por projeto, sendo que o sócio A1 credita à falta de garantia de um fluxo contínuo de projetos a impossibilidade de regularização da relação de trabalho através do registro em carteira. Os elos afetivos são um recurso utilizado para dirimir as chances de processos trabalhistas.

O colaborador A2 situa o profissional de animação num patamar ainda distante das ocupações tradicionais, com esse setor da indústria criativa carecendo ainda de legitimidade social e de um entendimento maior de suas especificidades. O clima relaxado, a informalidade, a expressão criativa no cotidiano da equipe são aspectos notáveis no Estúdio, segundo A2. As reuniões entre gestores e colaboradores não têm uma periodicidade fixa, acontecendo com alguma regularidade e versando sobre assuntos como conflitos internos e complexidade de novos trabalhos.

Em relação às recompensas praticadas no Estúdio A, o colaborador A2 acredita que os estúdios brasileiros, em geral, ainda sofrem com a falta de consolidação da indústria de animação nacional e que isso se reflete nos salários do setor, que ainda estão abaixo daqueles praticados em outras atividades profissionais com o mesmo nível de especialização técnica. A falta de oferta de benefícios básicos, como férias remuneradas e plano de carreira, faz com que esses sejam considerados como recompensas adicionais por longos períodos de trabalho e dedicação ao Estúdio. Uma recompensa apontada pelo colaborador A2 como fundamental para ele e oferecida pelo Estúdio A é o espaço para a satisfação de seus anseios artísticos e criativos. Também o clima fraternal de trabalho é, para A2, um fator importante para a permanência na Empresa. A vocação artística e a necessidade de sua expressão perpassam as falas de A2 como algo que é mais forte que suas necessidades financeiras e de segurança profissional. Pelo que aponta o colaborador A2, dinheiro é importante, mas a utilização plena das habilidades individuais é uma necessidade mais urgente que a recompensa material.

7.2 Estúdio B

7.2.1 Caraterização Geral

O primeiro formato da Empresa foi criado em 1998, por B1 e sua esposa e focava em produção de publicidade e ilustração. Em 2000, um novo parceiro substituiu a sócia original. Em 2004, o Estúdio passou a se dedicar à produção de séries para o mercado internacional. Especializado em animação 2D, fechou uma parceria importante com uma empresa canadense em 2008, dando origem a uma das primeiras séries de animação brasileiras realizadas no formato de coprodução internacional, com participação criativa brasileira e canadense. A produção desse tipo de conteúdo envolve um padrão de animação econômico e dinâmico, com cronogramas pouco flexíveis e, muitas vezes, com sacrifício da qualidade em detrimento dos prazos. O Estúdio A é uma das empresas brasileiras com experiência mais sólida no diálogo com parceiros internacionais e com ampla visão do mercado mundial de animação.

A Empresa atravessa atualmente uma “entressafra” de trabalho, contando com cerca de 20 colaboradores, tendo já chegado a empregar mais de 80 pessoas no momento da realização da coprodução. O foco do Estúdio está no desenvolvimento de conteúdos infantis, especialmente em séries de televisão, privilegiando os projetos próprios. É a única das empresas visitadas

que possui uma estrutura permanente de formação de mão de obra, tendo craido uma escola em suas dependências. Foram entrevistadas nessa Empresa duas pessoas, um dos sócios e um colaborador:

- B1 é sócio fundador do Estúdio, detendo 50% das cotas de participação. Formado em Artes Plásticas, tem 38 anos e trabalha com animação desde a adolescência, tendo feito um curso de formação em animação 2D com um animador de origem argentina que se estabeleceu no Brasil por alguns anos e para o qual B1 trabalhou depois do curso. Dentro da Empresa, é responsável pelos aspectos criativos dos projetos, desenvolvendo ideias, animando, dirigindo e ainda acumulando tarefas de gestão geral da equipe de realização.

- B2, 26 anos, é formado em Desenho Industrial e está há sete anos no mercado de animação. Presta serviço como pessoa jurídica para o Estúdio B. Começou em animação na Empresa Z (já mencionada anteriormente) e fez parte da equipe que deu origem ao Estúdio A, abordado neste trabalho no capítulo anterior. Atualmente exerce papel de coordenador de produção no Estúdio B, tendo também atuado, eventualmente, como animador. Cursa MBA em Gestão de Projetos.

A trajetória do Estúdio B se confunde com a do sócio fundador B1, que passou por algumas outras empresas de animação antes de abrir sua própria, sempre acabando por exercer papéis de coordenação de equipe. Apesar de seu talento e paixão pelo desenho animado, quando criou o Estúdio B, B1 estava cansado do sistema de trabalho que, naquela época, era focado basicamente em prestação de serviço de publicidade, com prazos apertados e remunerações baixas, e o caminho dos serviços de ilustração se apresentou como uma alterativa mais rentável:

> […] nessa época eu comecei a ficar meio cansado, porque era uma bronca muito grande, muita viração de noite, era publicidade basicamente, animação 3D e 2D, muito trabalho, eu tava com uma filha pequena e isso era um problema. Eu tinha que virar às vezes duas noites seguidas, aquelas coisas todas que a gente sabe que a animação exige, […] a característica da animação é que os melhores animadores, em geral, são *workaholics*, é uma coisa que exige um perfil obsessivo. O cara que é obsessivo tende a se dar melhor do que o cara que não é, ele tende a realizar mais façanhas. […] (B1).

O estúdio onde B1 trabalhava em 1998 fechou e o sócio principal mudou-se para os Estados Unidos para trabalhar com animação naquele país. Isso forçou B1 a buscar um novo caminho:

> Pra complementar o orçamento, eu e minha esposa já tínhamos começado a fazer ilustração, porque a relação custo-benefício era muito maior. Na animação, se tu não tem uma estrutura, acaba ralando muito mais, na ilustração uma pessoa só resolve tudo. Eu fazia ilustração pra terceiros a distância, além de animação. Eu já estava fornecendo pra outros estúdios quando saí da empresa que se dissolveu e cada vez foi ficando mais escassa a animação, até que chegou uma hora que tomei a decisão de não fazer mais animação porque o mercado local tava muito sucateado […] (B1).

Como em vários outros casos do setor audiovisual, no começo, o Estúdio B era apenas uma empresa formalizada no papel para que seus donos pudessem passar notas fiscais e prestar serviços a terceiros de forma regular. Com o crescimento do número de trabalhos de ilustração, B1 teve que montar uma estrutura operacional que, num primeiro momento, funcionou na sua casa:

> […] a demanda de ilustração começou a crescer e a gente passou a ter que contratar pessoas pra trabalhar na nossa casa. Chegou uma hora que isso estava insustentável, porque misturava muito o ambiente pessoal. Daí a gente alugou uma salinha pequena, e pintou mais trabalho, e mais gente, e o custo aumentou também. Tinha que correr atrás de trabalho. Deu muito certo, chegou no ponto em que a gente estava com uma equipe de 10 pessoas, entre artistas e gestores. (B1).

A Empresa ia bem, porém, para um animador, como B1, o trabalho de ilustração era um pouco frustrante. A sócia tinha um interesse especial por literatura e ilustração de livros infantis, um mercado inexistente na cidade onde eles estavam e distante do trabalho diário de publicidade que ela fazia no Estúdio.

Nesse momento, os programas de animação para internet começavam a surgir, e B1 passou a estudá-los para fazer pequenas animações autorais. A partir da boa visibilidade alcançada por um de seus curtas, ele começou a estabelecer contatos com pessoas do centro do país e, aproveitando as facilidades que as novas tecnologias ofereciam, começou a desenvolver, com uma estrutura pequena, animações para um portal de conteúdo infantil cujo dono, mais tarde, substituiria sua sócia no Estúdio B:

> De certa forma, achei um lugar pra mim. Depois de um tempo em que tinha ficado sem animar e estava meio frustrado, e consegui fazer um filme. Fui fazendo esses filminhos despretensiosos, que me deram muita cancha, não me deram dinheiro, mas vitrine. As pessoas sabiam que a animação em Flash tinha um representante aqui, isso me trouxe outras vantagens de trabalho e oportunidades. Entre elas, conhecer o meu atual sócio. (B1).

Durante dois anos, o Estúdio B prestou serviços de animação para o portal de conteúdo infantil. Uma dessas obras, a animação da música de um importante compositor brasileiro, fez

muito sucesso na internet, levando B1 a vários festivais. Essa experiência consolidou sua vontade de se dedicar à produção de conteúdo infantil e definiu o foco do Estúdio B:

> […] por isso a minha historia tá muito vinculada à produção infantil. Foi meio sem querer, mas foi tudo feito com muito prazer. Ali meio que coroou esse esforço, foi quando percebi que fazia sentido fazer tudo aquilo para aquele momento acontecendo. Eu já estava fazendo algumas historinhas pro portal e comecei a conversar com o futuro sócio mais ou menos nessa época […] (B1).

Como o foco do Estúdio passavaa ser a produção de conteúdo de animação, que não era o que interessava à sócia fundadora de B1, ela saiu da sociedade, possibilitando que o novo sócio comprasse sua parte. Com o dinheiro da compra, foi possível realocar a família para outra cidade e dar fôlego para o redirecionamento da Empresa. Nessa época, os sócios perceberam que a internet, apesar do crescimento rápido e de suas possibilidades, não teria por si só o alcance necessário para dar sustentabilidade à produção contínua de conteúdo de animação de qualidade "[…] e nessa hora ele [o segundo sócio] percebeu que, sem a televisão, não ia conseguir ter o respaldo que precisaria de público pra chegar onde queria com o portal" (B1).

A partir desse momento, o Estúdio B focou na produção de séries infantis em animação para a televisão, com atenção especial à qualidade técnica e ao caráter formativo das crianças:

> […] a gente foi produzindo algumas coisas pequenas, sempre querendo fazer conteúdo que fosse fortalecedor pra criança. Não era só fazer um filminho infantil, ele tinha que agregar ao roteiro. A gente pesquisava linguagem, de forma que a criança, vendo aquilo, tivesse uma experiência que promovesse seu repertório, o que às vezes briga com nosso lado comercial. Existem tantos conteúdos infantis produzidos com um custo bem menor e que vende muito mais, por que a gente tá fazendo isso aqui que custa três, cinco vezes mais e não dá o mesmo retorno? (B1).

Ao longo do caminho, o Estúdio B se aproximou do mercado internacional de animação, principalmente do Canadá e, em 2011, lançou uma das primeiras séries brasileiras em coprodução internacional. Um feito histórico, respeitável no meio e considerado como um atestado de qualidade do trabalho da Empresa pelo sócio B1:

> […] o fato de estar indo bem no Canadá é muito importante, porque imaginar que algo criado e feito aqui tá indo bem num lugar com uma cultura distante é algo impactante. Todas as produções brasileiras de televisão em animação têm ido bem no Brasil. As três séries brasileiras que foram exibidas na TV a cabo tiveram picos de audiência em diferentes momentos, o que talvez demonstre que chamaram a atenção de alguma forma das crianças, e isso é um fenômeno que eu ainda não sei explicar. Algo fez com que elas se identificassem ali. Mas eu quero dizer que a TV latina tem uma programação mais popular, então ir bem fora, num canal de TV que exibe produções com um nível de qualidade tão competitivo, é um indicativo importante. (B1).

Foi logo após o início da realização da série em coprodução com o Canadá que o colaborador B2 se integrou à equipe do Estúdio B. Tendo participado do estágio inicial de criação do Estúdio A e passado ainda pela Empresa Z (já mencionada anteriormente), B2 estava à procura de alguma perspectiva de futuro e de uma remuneração adequada quando foi fazer os testes para animador no Estúdio B:

> […] rolava uma incerteza, o Estúdio A ainda estava se fixando, não se sabia como íam ficar as coisas. Um monte de gente que tinha saído da Empresa Z estava vindo pro Estúdio B trabalhar na nova série. Fiz o teste e passei, mas fiquei numa crise de consciência porque eu não podia largar o Estúdio A, todo mundo queria fazer o projeto deles, mas ninguém queria ganhar aquela grana que era pouca. Eles estavam bem no início lá quando começaram os testes pra cá. A gente já tinha o compromisso de fazer, então foi ruim, ficou meio estranho, eles queriam que tudo melhorasse, e aqui tava bombando na época, todo mundo saindo de outros lugares e vindo pra cá […] (B2).

B2 manteve-se no projeto do Estúdio A até a conclusão daquela etapa. Mais tarde, Estúdio B o chamou para uma vaga de coordenador de produção, algo que se apresentava como um novo desafio:

> Eu sou um animador que deixou de lado a animação pra fazer coordenação de produção. Nesse tempo que eu trabalhei no Estúdio A, […] eu fazia um pouco de coordenação, mas era coordenação de animação só, não era como aqui, nem o número de pessoas daqui, era mais um supervisor de animação. Dividia e passava o trabalho, recebia, mas não era a mesma coisa. […] B1 apostou e eu vim pra cá, então, justamente, eu saí da animação e vim trabalhar com gerencia de produção aqui, com B1 me ajudando a me estruturar e entender o processo, porque eles já estavam produzindo, já tinha cronograma, entregas atrasadas, já estava tudo acontecendo. (B2).

Segundo o colaborador B2, sua opção por trabalhar no Estúdio B se deu muito por conta do tamanho do projeto que estava sendo realizado lá, algo que o Estúdio A não teria perspectiva de fazer no curto prazo. O espaço que havia para colaborar na coordenação de produção e o desafio de exercer essa nova função motivaram a mudança para esta outra empresa.

Reconhecendo sua limitação como animador 2D e percebendo no mercado pouco espaço para quem não é tão bom nessa função, B2 direcionou seus esforços para a coordenação de produção, aproveitando sua curiosidade sobre a realização como um todo e contando que, com essa experiência, poderia ter mais chances de atuação no mercado, não só de animação, mas em outros tipos de projetos também. Mesmo assim, como em outras estruturas de empresas pequenas, eventualmente B2 ainda precisa lançar mão de suas habilidades multitarefas, fazendo uso dos conhecimentos como animador 2D, para ajudar na produção:

> Eu nunca fui um animador 2D do calibre dos melhores, eu era um animador de *cut-out* muito bom, mas, dali pra onde eu ia, não tinha muito esse direcionamento, tanto que fui pra essa área de gerenciamento experimentar, se não desse certo, veria outra coisa, mas me achei ali. A minha função aqui é de coordenação. Esse ano eu ainda não precisei animar, mas eventualmente posso animar também. Quem trabalha com produção de linha acaba, uma hora ou outra, tendo que fazer coisas que não eram da sua alçada. (B2).

Depois de produzir a primeira temporada do projeto autoral, o Estúdio B realizou outra série infantil como prestador de serviço. No momento, prepara a segunda temporada da série autoral e também um longa-metragem com os mesmos personagens.

7.2.2 Estratégia organizacional

Como no caso do Estúdio A, também o Estúdio B não teve a preocupação, no início do empreendimento, de montar um plano de negócio que definisse um caminho a ser percorrido pela organização, agindo de improviso, de acordo com as demandas que iam surgindo:

> […] até hoje isso ainda é bastante informal, menos do que era naquela época, mas a gente foi corrigindo conforme a coisa foi evoluindo. Tínhamos uma perspectiva do que precisava entrar de grana e quando via que não ia entrar, corria atrás, mas era algo de curto e médio prazo. Até porque é um mercado que não existe, não é uma indústria, você não pode contar com um fluxo. Talvez isso aconteça em outras áreas também, mas a gente não tinha muito parâmetro pra se basear. (B1).

Segundo B1, o novo sócio, que estudou engenharia e vinha de uma experiência em mercado editorial, buscou uma formação complementar para entender a produção audiovisual e poder realizar de forma mais segura a produção executiva dos projetos do Estúdio:

> […] tinham programas que estavam começando a acontecer, programas de capacitação, mandando gente pra fora, pra formar, para ir para eventos internacionais. Começamos a nos envolver com isso, veio a ABCA [Associação Brasileira de Cinema de Animação], veio ABPI [Associação Brasileira de Produtoras Independentes], e foi bem na gênese disso tudo que a gente foi pegando carona e alavancamos uma primeira geração de séries de TV, […] cada grupo com um modelo de negócio diferente do outro, mas foi fruto dessa primeira empreitada, que veio com perguntas do tipo que bicho é esse, onde é que isso vai dar, e a verdade é que ainda se está no processo de achar um caminho, porque ainda não deu dinheiro, nem se pagou, na verdade. (B1).

Na tentativa de delinear uma perspectiva estratégica para a Empresa e consertar possíveis erros que estivessem sendo cometidos na gestão do negócio, os sócios buscaram uma consultaria que avaliasse a Empresa e apontasse caminhos. A experiência, segundo B1, foi frustrante, esbarrando nas peculiaridades de um empreendimento da indústria criativa que foge dos modelos de áreas mais tradicionais e consolidadas de gestão:

> […] senti que desperdiçamos aquele investimento, porque pagamos caro, e o que ouvimos foi uma porção de teorias óbvias sem aplicação prática. Fiquei até meio traumatizado com essa ideia de achar um cara de gestão, porque ficam falando que tem que aumentar o resultado disso e daquilo, mas eu quero saber na prática, como empresa, o que preciso fazer pra isso aqui não dar um prejuízo tão grande quando tem determinada situação. Eles não tinham respostas pra isso, é como se dissessem, eu não entendo bem essa área de vocês, não estou acostumado. Se fosse uma padaria eu saberia te dizer o que fazer, mas não é uma padaria. (B1).

Não há até hoje na Empresa um organograma formalizado, nem tão pouco visão e missão estabelecidas. Há uma incerteza quanto aonde a Empresa quer chegar e boa parte disso é creditada à imprevisibilidade do mercado de animação no Brasil:

> Nós temos algumas diretrizes, mas não tem uma meta muito bem estabelecida. Isso acho que vem também um pouco das circunstãncias do mercado. Não é porque eu não sei o que quero: sei que quero produzir conteúdo, construir marcas, contar histórias. A gente faz planos, projeções, mas seguido essas projeções furam, porque a equação tem muitas variáveis que tu não controla e isso sacode os alicerces. Daí tu te pergunta, pra que vou fazer plano, é perda de tempo, porque não vai acontecer. Ou pode até acontecer uma coisa melhor do que aquela, ou uma coisa completamente diferente, então tá muito mais ligado a te agarrar às oportunidades e explorar o potencial delas do que propriamente mirar e fazer acontecer […] (B1).

B1 admite que os valores e visões estão mais ligados aos projetos que desenvolve do que à Empresa em si e que isso se repete em outras organizações do setor, uma vez que a lógica de trabalho acaba sendo projeto a projeto nesse setor.

A percepção do colabordor B2 em relação aos demais colegas reforça a falta de clareza sobre onde o Estúdio B quer chegar, apontada pelo sócio B1. E novamente a razão levantada para isso é a instabilidade do mercado brasileiro de animação:

> […] é difícil você se sentir parte de um lugar que você sabe que o projeto vai acabar e você vai sair. É claro que a Empresa quer ter continuidade, quer seguir produzindo, mas se você perguntar pras pessoas que trabalham aqui hoje se sabem onde o Estúdio B quer chegar, acho que elas não vão saber responder, pelo menos a maioria não saberia responder. (B2).

O sócio B1 acredita que os estúdios de animação deveriam funcionar num modelo de tripé, com três forças atuando simultaneamente: uma criativa, outra de produção e prospecção de projetos e uma terceira administrativa. Na forma como o Estúdio B se configura hoje, os sócios dão conta da primeira e da segunda parte, permanecendo a terceira como uma necessidade ainda não inteiramente contemplada:

> O perfil do outro sócio é de produtor, ele é bom em conectar pessoas e fazer as coisas acontecerem, em prospectar negócios, em ter uma visão do todo. Mas, no cotidiano, administrativo, a solução vem do erro e do acerto. Talvez tivesse que ser um tripé, não são dois que se complementam 100%, tem buracos, e esse é um deles, a gente administra como acha que

> tem que ser. Isso não quer dizer que a Empresa não tenha postura, e que as pessoas não conheçam essa postura, só que não tem um código formal, não tem um quadro na parede dizendo qual é a visão. A gente mesmo pode estar inseguro na definição formal desse código. (B1).

O Estúdio B tenta consolidar um fluxo contínuo de projetos, mas o fato de dependerem em grande parte de incentivos governamentais coloca essa expectativa em risco, porque, segundo B1, não há mecanismos de garantias contratuais que respaldem o empresário para fazer o Governo cumprir prazos de desembolso:

> Quando você tá lidando com empresários e tem um contrato sério, você tem mais chance de conseguir o dinheiro na hora que precisa do que com o Governo. Acho que a tendência disso é mudar. Só que hoje, como é, não consigo fazer uma empresa administrativamente muito formal, porque o planejamento é muito instável e eu não tenho como garantir ao colaborador quando o recurso vai entrar. É um dinheiro que tá empenhado, que você sabe que vai entrar, você não sabe como vai ser seu mês seguinte, e tem que lidar com isso, por isso que a estrutura formal fica prejudicada. (B1).

De outra parte, o licenciamento de produtos, tradicionalmente considerado uma fonte importante de geração de recursos para conteúdos de animação que conseguem ter exposição na televisão, tem se mostrado um caminho difícil para o Estúdio B, ainda que a Empresa tenha se empenhado muito para realizar um bom trabalho nesse sentido:

> Tá indo bem, mas ainda estamos saldando custos. A gente descobriu que o licenciamento no Brasil é lento, os licenciados têm dificuldades na área de desenvolvimento e de distribuição. Em alguns casos você não vê os produtos nas lojas. Quando são bem distribuídos, geralmente vendem bem. Para garantir a identidade visual da marca, precisamos montar um pequeno departamento de arte interno para dar suporte ao licenciamento. Isso gerou um custo inesperado. (B1).

B1 reconhece que, mais do que conteúdo de animação, o que o Estúdio B está construindo e vendendo hoje é uma marca, que precisa ser consolidada através de vários tipos de produtos e não só da animação exibida na TV. Do valor dessa marca e da longevidade dela no imaginário das crianças depende o futuro do negócio:

> […] nosso produto deixou de ser a série de TV, o nosso produto principal hoje é o *branding*, é a marca, que é uma outra forma de ver o negócio. Vai demorar pra sair a segunda temporada e o longa. A gente tem que fazer alguma coisa no meio. E não é uma questão de lucrar na produção, tem a ver com manter a memória dos personagens, porque perder isso vai dar o mesmo trabalho pra reconstruir. É claro que as crianças reveem os episódios infinitas vezes, que a cada dois ou três anos essa audiência é reciclada, ou seja, a criança que tá vendo hoje não é a mesma que verá daqui a dois anos, isso é uma coisa que não existe na programação adulta, mas é preciso renovar também pra continuar sendo assunto. (B1).

Mesmo com todas as dificuldades na relação com incentivos governamentais e com receitas de conteúdos próprios, B1 admite que o Estúdio adotou uma postura de não prestar serviço de

publicidade. A publicidade poderia garantir um fluxo paralelo de receitas que manteria a Empresa em funcionamento nos momentos de espera por recursos incentivados. No entanto, para B1, criar um braço de produção publicitária poderia colocar em risco o projeto de geração de conteúdo infantil de qualidade, que é o objetivo essencial da Empresa.

B1 aponta, por outro lado, que há duas frentes distintas dentro da Empresa hoje: um estúdio de animação e uma produtora de conteúdo, que têm objetivos diferentes e que podem, eventualmente, conflitar:

> […] a gente administra misturado, mas a visão tem que ser separada, porque às vezes o que é bom pro estúdio não é bom pra produtora ou vice-versa. Por exemplo, a produtora pode entrar numa coprodução que não é pra ser feita aqui, a gente só entra, por exemplo, com desenvolvimento e a animação vai ser feita fora. Então, o estúdio de animação não se envolve nesse projeto, ou seja, pode não servir pra manter a equipe de animação, mas pode contribuir com a infraestrutura. O estúdio, por sua vez, pode se interessar por projetos de prestação de serviço pra terceiros, como essa série que acabamos agora, que tem um orçamento muito enxuto, mas manteve a equipe trabalhando. E ela deixa margem de lucro, mas mantém o outro lado da Empresa. Não são empresas competindo, é a mesma Empresa, mas sempre que pinta uma oportunidade a gente tem que olhar com os dois pontos de vista, ele tem que ser bom pra um sem ser nocivo pro outro e vice-versa. Uma coisa é não trazer benefício e outra é ser nociva. (B1).

No caso do Estúdio B, onde o foco de trabalho são as séries de animação para televisão, a questão autoral passa pelo processo industrial de produção, onde há uma grande necessidade de padronização e simplificação dos desenhos para que sejam reproduzidos em escala por vários desenhistas. Segundo B1, esse modelo de realização demanda um perfil profissional específico, que agregue valor ao resultado final, sem colocar sua visão autoral acima dos padrões já definidos para o conteúdo:

> […] a série de TV precisa pasteurizar, precisa trabalhar com um outro conceito de profissional que não é o autoral. Eu preciso que a pessoa não trabalhe com o estilo dela, ela tem que trazer sua bagagem criativa e fazer o conteúdo ficar melhor, mas precisa se submeter e dominar outras linguagens, é preciso ter essa versatilidade. Isso não quer dizer que eu, como criador, não tenha que fazer o mesmo. Porque o trabalho que eu faço sozinho não é suficiente, então tenho que buscar algumas padronizações, preciso fazer com que aquilo entre numa linha de produção. (B1).

A falta de mão de obra de animação qualificada no Brasil torna essa equação ainda mais complexa, porque, além de garantir que todos os técnicos seguirão o mesmo padrão, é preciso também formar essas pessoas ao longo do processo, sem maiores garantias de que funcionarão dentro do cronograma estabelecido:

> […] a gente tem essa desvantagem da falta de mão de obra qualificada, e ao mesmo tempo, temos que fazer isso de forma cadenciada. Esse cara faz uma parte, pra esse outro fazer outra, pra um

> terceiro fazer outra. Se não for assim, o cronograma não funciona numa série de TV. Não quer dizer que sempre trabalhei assim e que tudo que a gente fez seja nesse processo de linha de montagem. Numa linha de montagem é fundamental a especialização. […] (B1).

Mesmo com a padronização, o sócio B1 considera que há um valor artístico e autoral nas séries. Essa autoria, porém, tem caráter mais coletivo e colaborativo que outros trabalhos de menor fôlego:

> […] é um trabalho autoral de criação coletiva. O que importa aqui é que no final tenha uma consistência, e isso dá um valor forte pras séries. Se você conseguir criar um personagem com uma identidade marcante, que possa ser reproduzido com fidelidade ao *model sheet* [desenho de referência dos personagens para reprodução pelos animadores], com um estilo que se reconhece em qualquer lugar, você está atingindo um objetivo, e esse objetivo é bem sucedido quando se consegue fazer com que a equipe toda caminhe nessa direção. (B1).

Para os artistas envolvidos, a série demanda abrir mão da noção autoral mais individual, não se trata, afinal, de um projeto próprio. O perfil do profissional para realizações desse tipo é aquele capaz de entender sua participação como agregando valor ao resultado final, mas não como parte definidora desse percurso. No caso brasileiro, onde a animação ainda é uma indústria em construção e os profissionais também estão em processo de formação, é preciso que os técnicos se percebam numa construção de aprendizado constante:

> […] no Brasil, em geral, os profissionais ainda não são completos, tem muita gente que tá começando e, então, como o cara foi contratado por um estúdio, ele rapidinho se considera pronto e isso é muito perigoso porque inflaciona o mercado antes que ele amadureça, e cria um parâmetro de qualidade inferior ao internacional, perdendo competitividade... Então, precisamos controlar melhor a superestima do ego […] (B1).

O sócio B1 reconhece ainda que, dentro do processo de realização de uma animação, há trabalhos mais criativos e outros mais braçais e que é preciso lidar com os diferentes espaços para a expressão própria nessas funções:

> […] por exemplo, a direção de arte de um projeto grande pode ser muito autoral e funcionar pra caramba com a força de um artista que tá criando aquele ambiente. Pra que isso fique consistente, outros artistas vão ter que seguir aquele mesmo caminho, tentando se manter o mais fiel possível à essa criação original. Pode ser que eles não cheguem a 100%, pode ser que cheguem a 80%, e os outros 20% sejam o saldo da contribuição desses outros artistas, que dá a cara final da arte. (B1).

B1 externa que há profissionais-autores que se encaixam bem em funções criativas dentro de um processo produtivo mais industrial, e outros que tem grande dificuldade de abandonar seu estilo próprio em detrimento de um resultado coletivo:

> […] tem algumas funções que envolvem talentos que têm que ser adequados e, pra esses, tu pode dar mais liberdade, porque tem mais a ganhar, já que eles vão trazer muita coisa que tem a ver com o projeto. Agora, tem uns que o trabalho pessoal não tem nada a ver, daí tem que ser mais dirigido, do tipo, cara eu quero que tu crie, mas quero que tu crie pra isso aqui, tem esse leque de coisas e tu pode criar em cima disso. Uma coisa é ele tocar um projeto e a carreira dele em paralelo, outra coisa é ele ter um trabalho de criação valorizado, mas dentro de um esquema. Linha de montagem tem essa característica, esse perfil. (B1).

O animador não é aquele que cria o visual estético dos personagens, cenários ou elementos de cena. Ele tem a função de dar movimento aos personagens a partir de um trabalho criativo concebido pelo departamento de direção de arte. Os animadores, porém, são profissionais-chave nos estúdios, já que boa parte da qualidade técnica dos projetos de animação está nas suas mãos:

> […] o animador não mexe no visual, ele não cria o visual, mas ele dá movimento, ele cria movimento, atuação. Essa atuação também tem uma linguagem se for uma comédia, um drama, não tem a mesma atuação, e cada diretor tem o seu drama, a sua comédia, e cada projeto também tem o seu. (B1).

O colaborador B2 comenta que, na função de animador, mesmo no trabalho colaborativo, há uma certa identidade de autoria da cena animada pelo técnico, que é entendida como sua porção autoral no trabalho coletivo. Mesmo assim, para ele, a opção pela coordenação de produção, afastado dessa expressão autoral, se justifica por uma maior adequação ao seu interesse na visão do projeto como um todo, algo que um animador não consegue ter:

> Quando você para de animar, não tem mais aquela cena pra dizer é minha ou não é minha. O que você fala agora é esse projeto é meu, trabalhei em todo o projeto, então é diferente. Tenho um irmão de dez anos e ele me perguntou o que eu faço, você tá desenhando? eu disse não, não estou fazendo mais isso, então o que você faz? Tentei explicar pra ele o que é produção, o que faço, e ele me disse, então você não faz nada, manda outras pessoas fazerem, é isso? (B2).

B2 pontua a distinção de papéis emtre uma função essencialmente criativa e outra mais ligada à gestão dos projetos:

> […] na coordenação você usa a criatividade de outra forma, você delega tal coisa pra essa ou aquela equipe porque sabe que ela vai fazer melhor esse trabalho por causa disso ou daquilo. Sinto que eu estou colaborando pra coisa dar mais certo do que ela daria sem a minha presença, então não tem frustração nisso, tem um outro caminho mais adequado ao meu perfil. (B2).

Para B1, o modelo colaborativo imposto por um projeto de série demanda que a direção dê espaço para que os membros da equipe apresentem novos caminhos e soluções para determinados elementos do conteúdo. É nesses espaços que os colaboradores dão vazão às

suas necessidades de expressividade própria e é também aí que a realização se torna mais criativa e rica:

> Aqui, a filosofia é a de que todo mundo pode propor novas ideias. A ideia inicial é essa, mas se se tem outra melhor, há espaço para propor, vou ouvir, a gente vai negociar, só que o acordo é que, se tu não conseguir me convencer a fazer diferente do que tá previsto, tu tem que comprar o jeito proposto e não ficar com aquilo mal resolvido. É preciso compreender que o diretor tem uma noção mais ampla, tu é responsável pela cena, o diretor é responsável pelo episódio como um todo e, às vezes, a justificativa é difícil de entender, porque se baseia em um *feeling* do diretor. Às vezes, as pessoas trazem coisas que são melhores, e isso pra elas é muito bacana, quando conseguem incorporar suas sugestões. Isso é a participação autoral na indústria […] (B1).

Esse papel do diretor-negociador, do regente de uma orquestra de muitos instrumentos, é reconhecido por B1 como menos autoral esteticamente e, talvez por isso, menos notável no resultado final que vai para a tela. Por outro lado, é fundamental na condução do processo como um todo, principalmente no sentido de manter a homogeneidade do resultado e a adequação a cronogramas e custos. Daí ser perceptível uma maior proximidade da função de diretor daquela do produtor, no dia a dia da realização de uma série, do que exatamente daquela do criador cheio de ideias e vislumbres estéticos e narrativos:

> O papel do diretor de série é bem menos relevante. Em todo o processo negocial da série, o diretor não é visto como um criador ou visionário do conteúdo, mas como um condutor. Ele precisa conciliar criativamente diversos interesses, desde as diferentes ideias que vem dos colaboradores, até os desejos e preocupações dos produtores, investidores e dos canais de TV. […] (B1).

Como diretor, B1 observa que uma estrutura maior de produção tem suas concessões do ponto de vista criativo, e que a principal delas passa pela perda do controle do produto final, que se torna resultado das várias negociações ocorridas ao longo do processo e sobre as quais o diretor não tem ingerência total:

> [...] a gente não quer perder o controle, porque é bem isso que acontece, se perde o controle. Vira uma coisa colaborativa e, de certa forma, anônima. Tem o diretor, mas o diretor tá muito preso a uma série de demandas que vêm de diferentes lugares. Obviamente que com outro diretor teria saído outro produto. O papel do diretor, muitas vezes, é interlocutar com equipe, produtores, canais de TV, e tem que conseguir que tudo isso funcione. De um lado, ele faz um papel, de outro, ele faz outro. Tem uma coisa de produtor também nessa posição de diretor. (B1).

Uma experiência recente do Estúdio B na prestação de serviço de produção de conteúdo demonstra a complexidade das decisões em um projeto sobre o qual não se tem autonomia criativa, segundo o sócio B1. Em conteúdos próprios, a Produtora consegue decidir, ao longo do caminho, por soluções que possam dinamizar a produção, de forma a cumprir um cronograma pré-estabelecido. No caso de um projeto terceirizado, há negociações a serem

feitas. Especificamente nesse serviço prestado, havia um diretor contratado, ou seja, as negociações envolviam ainda um terceiro elemento, além da produtora contratante e da contratada:

> […] Um projeto da casa tem um fator motivacional natural, e isso é passado de cima pra baixo. Num projeto comercial, encomendado, as coisas são feitas de outra forma. […] Tem uma outra empresa que contrata a nossa Empresa e pode contratar seu próprio diretor, para ficar negociando qualidade dentro do orçamento que eles têm. [...] Nesse caso, quando o diretor pede uma coisa que é impraticável em termos de orçamento, a gente tem que negociar entre todos, diferente do que acontece no projeto da casa, onde se tem uma maior liberdade de criar, de negociar com o diretor. (B1).

Um diretor de fora do Estúdio, segundo B1, não dispende o mesmo tratamento para a opinião dos artistas da casa que os gestores do Estúdio. Ele não tem uma preocupação com o ambiente de trabalho e com o fato de que aquelas pessoas são importantes para a continuidade da Empresa, indo além daquele projeto que está em realização no momento:

> No projeto da casa eu fui bem menos exigente, eu cedia mais facilmente quando o animador estava exausto, não deixava ele se ferrar mais por conta de um capricho, porque eu precisava pesar isso, eu precisava dele legal no outro dia. No caso do projeto contratado, quando o diretor queria que mudasse algo, isso tinha que ser mudado. […] eu to vendo que a equipe se matou pra fazer um negócio, que ela deu o melhor de si, mesmo que não esteja bom, vou dizer que vai ficar assim, e as pessoas me vêem fazendo isso, vêem que to abrindo mão de uma coisa pra deixar elas bem, acho que isso é uma característica que acompanha vários detalhes do projeto, que reflete no carinho ou na vontade que as pessoas têm de trabalhar […] (B1).

Quanto ao produto final, na visão do sócio B1, a relação com o projeto da casa parece mais prazerosa e próxima para a equipe, uma vez que o nome do Estúdio figura em destaque nos créditos: "[…] todo mundo ficou orgulhoso quando estreou [a nossa série], mais do que aconteceu no projeto contratado. É curioso, os colaboradores têm um carinho maior por um projeto da casa, eles compartilham as alegrias como pais da mesma criança." (B1).

Para o colaborador B2, a relação de motivação se dá muito mais pelo conteúdo do projeto em si do que exatamente pelo grau de poder exercido pelo Estúdio nas decisões, ainda que a vaidade de receber os devidos créditos seja citada como uma recompensa positiva no projeto da casa:

> Acho que no processo de produção em si não existe muita diferença, mas a relação das pessoas varia um pouco. No caso dessa prestação de serviço que fizemos há pouco, que era um projeto pra crianças um pouco mais velhas, ele permitia que os animadores fizessem coisas que não eram permitidas no projeto da casa, então, por esse lado, eles gostavam. Por outro, o Estúdio B fez o trabalho e ele não foi creditado dessa maneira, o projeto é uma coprodução entre o canal de TV e a empresa que terceirizou o trabalho pra nós, você sabe quanto foi feito aqui, então é ruim. […] No

> meu caso seria assim, pras outras pessoas, acho que o projeto em si fala mais alto, se ele é legal, sendo da casa ou não, isso é o que importa, ser daqui não me parece tão relevante. (B2).

Outro aspecto motivacional são os projetos dos próprios colaboradores e a vontade de ver essas ideias transformadas em filmes ou séries dirigidas por eles mesmos. Segundo B1, boa parte das pessoas que trabalha nessa área têm projetos próprios e têm a expectativa de que esses, um dia, se transformem em conteúdo. A realização desse sonho, no entanto, é um dilema para os gestores:

> […] o que as pessoas mais querem é dirigir ou fazer os próprios projetos. A gente tenta fazer *pitchings* internos, mas ainda é uma coisa meio improvisada. Algumas pessoas acham que vender um projeto desses é ganhar muito dinheiro, e a verdade é que, numa série, o dinheiro que se consegue de *royalties* pela criação dos personagens é uma porcentagem baixa do orçamento de produção. [...] O criador tem que resolver isso na relação com o produtor local, sem que isso interfira nos acordos internacionais. É óbvio que ele tem que ganhar alguma coisa, mas a gente, enquanto produtores, é que tem o que negociar com o criado terceirizado. (B1).

Para B1, falta compreensão dos colaboradores que possuem projetos autorais do que possa resultar dessas propostas em termos de negócio e do longo percurso que uma empresa precisa percorrer até conseguir viabilizar um projeto:

> […] nessa hora, o criador tende a supervalorizar sua criação, sem considerar que, sem um grande investimento, ela poderá nem sair do papel. [...] Os criadores, muitas vezes, preferem avançar eles mesmos no desenvolvimento para fazer valer esse seu investimento. Eles podem entrar em editais de desenvolvimento ou coisas desse tipo, antes de se associar com uma produtora, porque, se têm isso na mão, a negociação com o estúdio já é diferente […]. Eu vejo que aqui, pelo menos, tanto produtores quanto criadores são inseguros com essa falta de parâmetros. (B1)

B1 analisa que a relação entre a empresa onde o autor trabalha e seu projeto autoral que não é gerido acaba se tornando, de certa forma, concorrencial, já que as fontes de recurso que podem viabilizar o projeto do Estúdio e o do criador-colaborador acabam sendo, em geral, as mesmas: "A gente mesmo não sabe como se comportar, […] por que fazer ou vender um projeto de um terceiro antes de fazer os nossos? Sem acreditar na criação, não rola aquela liga pra querer correr o risco junto [...] (B1).

Uma questão que dificulta essa relação com os autores internos é a falta de tempo dos gestores, que precisam desempenhar várias funções e não conseguem sentar para pensar caminhos para essas propostas:

> É uma ideia antiga oficializar *pitching* internos, mas nosso tempo é muito escasso. O outro sócio já tenta lidar com vários outros projetos. Tem gente de fora do país que traz projetos pra mostrar pra

> nós, agora o Brasil virou a bola da vez, todo mundo quer o dinheiro brasileiro [...] e isso já ocupa o nosso tempo pra caramba, então pode acontecer de a gente segurar um projeto desses daqui de dentro e não ter nem tempo de olhar pra ele, e aí pode acabar prendendo demais o criador enquanto não há disponibilidade para tocar o projeto dele, o que também é ruim. (B1).

B1 confessa que, mesmo com toda a dedicação e cuidado na produção da série da casa, o resultado ficou abaixo de sua expectativa:

> […] como sou muito *workaholic*, era comum eu mandar a pessoa pra casa e eu mesmo consertar a cena do jeito que achava que devia ser. Isso no projeto da casa, no contratado eu ficava cuidando de outras coisas e não tive esse tipo de envolvimento, eu entrava só quando tinha que discutir alguma questão de produção. […] [no nosso projeto] eu tinha uma preocupação de que a qualidade não ficasse comprometida, que mantivesse um padrão para ser competitiva no mercado internacional […] tem que baixar o teu nível de exigência pra garantir que as coisas funcionem bem. Vamos dizer que a série atingiu 75% do que eu gostaria […] porque é muita gente que não se conhecia, perdemos muito tempo treinando. O *software* era uma novidade, os processos todos eram novidade […]. (B1).

Apesar de todas as dificuldades de realização de um projeto de série próprio, B1 admite que o processo é estimulante e que se sente impelido a repetir o caminho. Mesmo não conseguindo alcançar o nível de qualidade que gostaria, ele acredita que o trabalho em equipe expande a capacidade de produção de um realizador, como se "tivesse criando mais dedos nas mãos, mais braços, por conta do trabalho coletivo, transformando algo pequeno em algo enorme, é uma massagem pro ego" (B1).

O Estúdio B chegou a ter 80 pessoas trabalhando em suas instalações. Hoje são cerca de 20, uma vez que a Empresa enfrenta uma entressafra de projetos. No auge da realização da série autoral, havia pelo menos 60 pessoas envolvidas diretamente na animação, o que demandava acompanhamentos e sistemas de delegação que garantissem o controle da direção, centralizada nas mãos de B1:

> Nós chegamos a ter 80 pessoas trabalhando aqui, envolvendo todo mundo, no auge da produção da série. Mas, entre artistas, eu diria que a gente teve 60 pessoas. Eu dirigia todos os episódios ao mesmo tempo. Desde o roteiro até a edição final. […] Às vezes, uma reunião que era pra ser de uma hora levava mais tempo e aí embolava tudo. Isso é pra dar uma ideia de como é perigoso centralizar muito as tarefas num processo complexo como esse. No projeto que prestamos serviço agora, a gente tentou sanar um pouco isso, mudamos alguns processos e ficou bem mais tranquilo. A gente também criou ferramentas. Vamos fazer a segunda temporada [da série autoral] de uma forma mais barata e com mais qualidade dentro do mesmo tempo. (B1).

A questão da delegação e dos controles dela num processo produtivo complexo como o de animação é diretamente impactada pelo tamanho do empreendimento, com as equipes maiores demandando mais mecanismos que deem conta de rastrear tudo que está sendo realizado. O

sócio B1 considera que num estúdio menor esses controles são menos importantes, já que é mais fácil ter uma visão global das tarefas delegadas:

> É comum, quando se delega alguma tarefa, a pessoa assumir que tirou do seu colo e, se a pessoa que recebe não abraça de fato a tarefa, passa o tempo e, quando está estourando o prazo, a tarefa não foi feita porque ninguém se sentiu responsável por ela. Isso é uma coisa que acontece num estúdio com muita gente trabalhando. Quando se tem uma equipe pequena, se controla isso mais facilmente. Numa equipe grande, como o trabalho é muito segmentado, coisinhas pequenas estão caindo em buracos o tempo todo. (B1).

Embora o Estúdio tenha tido um grande número de pessoas trabalhado em um determinado momento, B1 classifica a estrutura como de uma organização de pequeno porte, onde não há papéis muito definidos e as pessoas precisam acumular funções:

> Essa é uma Empresa que parece grande, mas é pequena, a estrutura é pequena pra dar conta de tudo. Não tem uma estrutura administrativa corporativa, e dá muito probleminha que não era previsto. É um perfil de empresa pequena. É um passo muito grande crescer a ponto de a estrutura administrativa crescer junto e ser mantida assim. (B1).

O colaborador B2, por outro lado, pondera que as empresas do setor, em geral, são pequenas, e seu crescimento demanda um nível de organização que precisa ser cuidadosamente preparado. Ele avalia que não há na cultura brasileira espaço para empresas de animação no modelo oriental, onde há muita mão de obra empregada para realizar prestação de serviço terceirizado de outros países, aproximando a produção de animação, naqueles locais, do sistema industrial de outros setores tradicionais:

> Não tenho muita ideia de como é em outros lugares, a única coisa que consigo ver é que não tem aqui na cidade muitos lugares que tivessem tanta gente ao mesmo tempo quanto a gente teve aqui, […] e quando você vai ficando muito grande, precisa ter algumas linhas e diretrizes pras pessoas entrarem num caminho parecido. Quando são menos pessoas, você consegue fazer mais concessões. Aqui no Brasil, não sei se você consegue ter um lugar assim, como um estúdio chinês de animação, acho que os ambientes tendem a ser sempre mais tranquilos, pelo menos é o que eu acho. (B2).

B2 traz a tona sua experiência na Empresa Z para demonstrar que não é possível tratar um ambiente da indústria criativa como de outra indústria qualquer, porque as necessidades dos colaboradores desse tipo de negócio não são as mesmas daquelas envolvidas em processos produtivos padronizados:

> Acho que o tamanho faz diferença no clima, mas quando você fala de parecer uma empresa, vejo duas coisas diferentes. De um lado parecer como a Empresa Z, que tinha toda uma estrutura herdada de um modelo de negócio tradicional, ali era uma cultura de empresa bem diferente. Por outro lado, essa cultura da empresa familiar é boa, mas tem malefícios também. Se você trabalhar

> de uma maneira sempre informal com as pessoas, talvez isso não funcione em alguns projetos. A série em coprodução do Estúdio B precisava de certas formalidades, a gente trabalhava com um coprodutor internacional, não daria pro trabalho ser feito sem algumas formalidades, ia ter choque cultural demais. O ambiente pode ser empresarial e ter algum cunho familiar, acho que é isso que se busca aqui e que eu gostaria que o Estúdio B fosse, ter uma cara de empresa no sentido das pessoas saberem pra que elas tão sendo contratadas, quanto tempo vão ficar, como vão trabalhar, qual o ambiente desse lugar, se elas se encaixam. Mas tendo flexibilidade, tendo coisas que não necessariamente compõe uma empresa rígida, como era a Empresa Z. (B2).

Quando indagado sobre o tamanho ideal do Estúdio B e das projeções de crescimento futuro, o sócio B1 pondera que ter uma equipe grande permanentemente é uma questão que ainda não foi equacionada pelos gestores. A instabilidade no fluxo de trabalho deixa essa perspectiva mais distante, e a necessidade de uma estrutura administrativa que suporte adequadamente esse escopo empresarial seria uma prioridade anterior:

> […] pensando como estúdio, sim, a ideia é ter uma equipe não digo tão grande o tempo todo, mas que pudesse crescer quando precisasse. Essa é uma matemática que a gente ainda não conseguiu resolver, porque, com uma equipe em casa, teu custo fixo fica mais alto e teu *gap*, quando tem uma parada, fica mais caro. […] Se conseguíssemos ter uma equipe de 30, 40 pessoas fixas, seria uma coisa legal, mas vou me adequando conforme a demanda. (B1).

O colaborador B2 passou por duas organizações de tamanhos diferentes antes de integrar a equipe do Estúdio B e observa que a estrutura menor facilita o clima familiar, enquanto um número maior de colaboradores evidencia um sistema de trabalho mais corporativo, "quando eu trabalhava no começo do Estúdio A, eram sete pessoas, era bem mais familiar, não era um clima corporativo, agora tá um pouco diferente porque cresceu também, mas, sempre que vou lá, ainda sinto esse clima de família." (B2).

O crescimento rápido é apontado pelo colaborador B2 como um risco para um ambiente de trabalho mais informal e agradável e que só será possível avaliar os danos ou benefícios para o negócio a médio prazo. Também o fato de o mercado de animação ser pequeno e de as pessoas acabarem trabalhando juntas em projetos de diferentes produtoras faz com que o clima de proximidade exista entre os profissionais, independentemente da cultura das organizações:

> […] é um processo de estruturação. Daqui a dois, três anos é que a gente vai saber se o Estúdio B conseguiu ser uma empresa e ao mesmo tempo ser um lugar onde as pessoas se identificam e querem trabalhar. Nessa cidade, as pessoas vão se conhecendo de outros projetos, você acaba trabalhando com as mesmas pessoas. Essa questão familiar existe fora da empresa também, as pessoas trazem isso, […] É preciso avaliar quem vai estar perto pra não juntar figuras que vão ser um problema. […] As pessoas trouxeram as suas bagagens e isso ameniza o ambiente corporativo, essa cara mais de negócio, das pessoas mais sérias. Acho que agora, na visão até dos gestores

> dessa Empresa a coisa é muito mais saber se tá funcionando, se as pessoas estão bem, satisfeitas, tá saindo projeto no prazo, então tá tudo bem. (B2).

B2 considera que suas ambições profissionais de hoje estão satisfeitas no tamanho que o Estúdio B tem. Ele não se sente, porém, vinculado à organização para sempre, nem tão pouco projeta a criação de um estúdio próprio como objetivo futuro:

> […] hoje fico feliz de trabalhar aqui como é, mas não sei se, daqui a dez anos, vou sentir do mesmo jeito. Também não tenho interesse de ter um estúdio meu, já tem muitos estúdios, as pessoas pensam um pouquinho diferente e já querem fazer um outro estúdio, acho que não é por aí. Se continuar assim, daqui a pouco nós vamos ter vários estúdios de cinco pessoas, e isso também não acho que seja vantajoso. (B2).

A seguir apresentam-se os dados referentes à gestão de pessoas levantados nas entrevistas com gestor e colaborador do Estúdio B.

7.2.3 Gestão de pessoas

O sócio B1 detaca que, em um estúdio de animação, é fundamental que os colaboradores estejam bem para trabalhar bem. A gestão de pessoas nesses ambientes gira em torno justamente de reduzir os problemas ao mínimo para que os funcionários possam produzir da melhor forma possível:

> A gestão de pessoas, pra mim, é fazer com que as pessoas se divirtam fazendo o que gostam. No momento que elas estão com algum problema mal resolvido, isso vai refletir nas planilhas de alguma forma, então, acho que, no caso da gestão criativa, elas precisam estar sem problemas na cabeça, pelo menos sem os que a gente possa reverter, porque tem uns que vão vir com coisas de casa, e aí a gente não pode fazer muita coisa, a não ser dizer pro cara ir lá resolver e depois voltar. Tudo isso faz parte desse cuidado com as pessoas. Quando se dá liberdade demais pros colaboradores, eles perdem os parâmetros, e aí a coisa fica muito bagunçada, a produtividade cai, então também não pode cair pra esse lado. (B1).

O colaborador B2 observa, no entanto, que, no mercado de animação brasileiro, há ainda muita informalidade nas contratações de pessoas e sazonalidade nos projetos, o que afasta a possibilidade de uma gestão mais focada nas reais necessidades dos colaboradores:

> […] acho que os estúdios de animação, em geral, não têm essa coisa tão forte de gestão de pessoas, principalmente porque a maioria não tem carteira assinada. Tem muita gente terceirizada, acaba que você não tem um funcionário, você tem alguém que tá colaborando num projeto durante um período. […] você tem que ter, no ambiente criativo, um pouco dessa liberdade de poder de fato criar, porque, se você achar que é só parte de uma engrenagem que vai ficar rodando sempre, vai dar errado, não vai sair tão boa quanto poderia sair, ou as pessoas não vão se importar com o projeto. Acho que o mais importante é conscientizar as pessoas daquele processo, elas se

> comprometem se entendem o cronograma e sabem como vai funcionar, se sabem os perregues que vão passar, se vai ser bom ou se vai ser ruim. (B2).

B2 não entende, no entanto, a carteira assinada como um real benefício para os profissionais da animação. Ele acha que a redução no ganho mensal que isso implica, por força da necessidade dos gestores de alocarem recursos para cobrir encargos trabalhistas, representa uma perda de qualidade de vida para eles:

> […] hoje em dia, eu não vejo a carteira assinada como um benefício, prefiro o vínculo como pessoa jurídica. Claro que nem todas as pessoas vão se organizar pra ter uma reserva, uma previdência, que são coisas que uma carteira assinada faz por você. Mas, hoje em dia, prefiro eu mesmo pensar nisso a deixar a cargo do Governo fazer isso por mim. Talvez se a gente tivesse uma realidade diferente, se os projetos tivessem mais dinheiro, a gente pudesse remunerar melhor as pessoas, mas hoje eu não vejo isso acontecendo. (B2).

O colaborador B2 reconhece que a contratação com carteira assinada oneraria o projeto e reduziria os salários de tal forma que se tornaria uma relação insustentável num mercado que ainda está se estruturando:

> Tenho acesso aos orçamentos, vejo como a gente trabalha, e quando você pensa que, se contratar as pessoas com carteira assinada, terá muitos encargos que precisam sair do mesmo bolo onde tá saindo todo o dinheiro, isso me parece ruim. As pessoas vão ter um valor líquido menor a receber, que é o que paga suas contas e não dá. O mercado ainda não tá pronto pra arcar com os custos do vínculo trabalhista e remunerar direito as pessoas, porque é tão pesada essa carga tributária, que uma boa parte do dinheiro tá deixando de ir pra própria pessoa, não tá indo também pro Estúdio, tá indo pro Governo, e isso diminui ou inviabiliza a qualidade de vida das pessoas […] (B2).

Em relação a práticas tradicionais de controle de frequência, o Estúdio B não tem registro de ponto e há uma flexibilização em relação ao cumprimento de horários. B2 comenta que há um controle de produtividade e alguns colaboradores conseguem produzir mais rápido, enquanto outros são mais lentos, o que demonstra a natureza de difícil controle por horários desse tipo de negócio, ainda que o trabalho envolva também um componente de atividades braçais e menos criativas:

> […] aqui não tem cartão ponto nem nada desse tipo, o que se faz é controle de produção. Então, o tempo que a pessoa passa no Estúdio faz diferença. Se uma pessoa passa três ou quatro horas no Estúdio enquanto as outras estão passando oito, algum problema tem. Mas, em geral, ninguém aqui tem problema de trabalhar mais, mas acho que todo mundo aqui queria trabalhar aquilo pra que foi contratado. A coisa tá mudando, há três anos era uma coisa, na série autoral foi de um jeito, no projeto de prestação de serviço já mudou um pouco e agora tá mais diferente ainda, reduziu muito o número de pessoas porque estamos numa entressafra. (B2).

O colaborador B2 declara que as pessoas que trabalham com desenho animado têm peculiaridades, o que demanda uma gestão diferenciada. Uma estrutura dedicada a criar políticas que contemplem as necessidades desses perfis seria o ideal, porém, na ausência de recursos para isso em empresas pequenas, como o Estúdio B, gerentes e gestores precisam trabalhar com as variáveis de forma a garantir que a produtividade seja mantida:

> […] é muito difícil trabalhar num estúdio de animação com tantas pessoas, porque pessoas são difíceis em geral e, num estúdio de animação, acho que elas são um pouco mais difíceis que em outros lugares. Porque o artista tem um ego às vezes maior, e na produção você quer que a coisa dê certo, então você tá sempre atento ao que tá acontecendo. Eventualmente tem que lidar com essas guerras de ego e ficar de juiz. Quando você trabalha com coordenação, você quer que as pessoas sentem e trabalhem. Não é em qualquer lugar que as pessoas precisam parar às vezes um dia inteiro pra ficar falando besteira. Mas depois elas vão produzir até mais, tem essa dificuldade peculiar desse meio, não é tão preto no branco assim. (B2).

Mesmo sem pessoas dedicadas exclusivamente a pensar a gestão de pessoas, a inquietação dos gestores quanto a formas de gerir esses ambientes da indústria criativa os têm feito buscar informações sobre caminhos e outras experiências que sirvam de referência:

> […] Pesquisei bastante como se resolve a questão da gestão criativa. A primeira coisa que li em quase todos os lugares é que você tem que tirar a questão do dinheiro da mesa, […] tu oferece um fixo pro cara e esse fixo resolve as finanças dele. Uma vez feito isso, tu não motiva mais nada com dinheiro, motiva com outras coisas, mas tem que ser coisas criativas, do tipo, um churrasco do Estúdio se a equipe acabar na data tal, oferecer um jantar romântico pra quem fizer tal coisa, […] só que pra isso ser efetivo, tem que tirar o dinheiro da mesa, e quando eu falo em tirar o dinheiro da mesa estou falando que ele não é mais uma questão porque está bem resolvido, eu to ganhando o que quero ganhar, consigo pagar as coisas que preciso. Só que isso é uma realidade que o Brasil ainda não tá vivendo, muito menos se for pensar em encargos trabalhistas. As produções não têm condições de bancar isso tudo. (B1).

Uma prática adotada por B1 na gestão de pessoas e que ele acredita que funciona é a atenção aos problemas individuais e o cuidado em dar retorno, fazendo com que as pessoas percebam que suas dificuldades têm importância para os gestores da Empresa:

> […] quanto mais tu consegue dar atenção a essas pessoas, mais elas se sentem atendidas e, por conta disso, elas se sentem bem até quando tu não consegue dar essa atenção. Às vezes acontece de ter uma demanda que tu diz que vai ver, e aquilo fica e fica, e daí vai se criando um ranço que é muito ruim. Tem coisas que ainda são assim aqui, a gente reduziu isso a um mínimo, mas ainda tem coisas pra serem resolvidas. E demonstrar que existe uma organização suficiente pros assuntos não morrerem é muito importante pras pessoas também. (B1).

Essa atenção às necessidades de cada um aparece também como um recurso para a gestão de pessoas nos momentos de crise. B1 recorda o período em que o Estúdio B teve dificuldades na

continuidade do projeto autoral e teve que contar com a colaboração de cada um para não parar a produção:

> […] começamos a atrasar pagamentos, um, dois dias [....]. Eu não me envolvia diretamente nessa parte da gestão das pessoas nesse momento, a pessoa que cuidava disso dizia pra administração pra não deixar vazar o que tava acontecendo e, ao mesmo tempo, não dava explicação pras pessoas, ou, às vezes dava uma enrolada. Daí tirei da mão dele isso e assumi, porque ficava um climão, as pessoas ficavam tensas. Eu sabia que tava atrasado, mas elas estarem revoltadas não fazia muito sentido. Daí chamei todo mundo pra uma sala, as 60 pessoas na época, e expus de forma transparente tudo o que tava acontecendo. Eu só dizia coisas que podia garantir, […] essa situação acabou aproximando as pessoas da gestão do projeto, elas me viam como a pessoa que se preocupava com elas. No fim, a crise se transforma. Embora tenha um risco, porque um cara pode não aceitar e querer te bater ou sair do projeto. (B1).

Essa espécie de contrato psicológico, em que o colaborador se torna, de certa forma, cúmplice dos donos da empresa na tentativa de viabilizar o projeto, é atestada também pela ausência de processos trabalhistas contra o Estúdio, conforme assiná-la o sócio B1:

> A gente não teve nenhum processo trabalhista até hoje. Ainda que seja algo recente, era muita gente. Isso tem a ver com a gestão de pessoas. A Empresa Z teve vários processos de pessoas da área criativa, que botavam por uma questão pessoal. A gente se assusta com isso, porque é um passivo, imagina numa equipe de 50 pessoas trabalhando em média dois anos. […] Pra gerenciar isso, eu ouvia um por um, e ouvir a história toda faz parte da gestão, porque é um pouco uma família. Se tu achar que tu tá ali só pra trabalhar, é uma coisa, se tu sentir que tem um espaço pra conversar, pra compartilhar, é outra. Fica mais amigável, cria mais vínculos e tudo acaba pesando na escolha de ficar ou não em determinado lugar, tu vai escolher pelo projeto, pelo ambiente, pela relação que tem com as pessoas, tudo isso influencia. (B1).

O gestor de pessoas precisa ter um perfil que atenda à demanda dos colaboradores e que precisa dar atenção ao problema de cada um para que se sintam ouvidos e amparados de alguma forma pela organização, sublinha o sócio B1:

> As pessoas acreditam que se reclamarem de alguma coisa que não tá indo bem, alguém vai resolver o problema, se falar com a pessoa certa. Antes de eu assumir esse papel, as pessoas vinham para o coordenador de projeto, que cuida de milhares de outras coisas, e que não tinha como lidar com essas novas demandas. Tem certas características para conseguir lidar com as pessoas numa crise, e o coordenador de projetos, que é engenheiro, lida com as coisas da forma mais pragmática possível. Essas pessoas não queriam isso, porque não dá para deixar para resolver quando puder, daí elas viram as costas e vão embora pra casa. (B1).

A escassez de mão de obra qualificada no mercado brasileiro é um ponto que dificulta a organização de projetos de maior fôlego, como os desenvolvidos pelo Estúdio B. A gestão de pessoas sofre com isso, uma vez que o tempo que poderia ser direcionado para pensar estratégias para a motivação e retenção de talentos acaba sendo ocupado na formação de pessoas ao longo do processo produtivo. Segundo B1, “a gente tinha que sanar a falta de gente

preparada no mercado, a gente tinha que abrir mão da qualidade que queria pra poder dar conta de vazão".

O colaborador B2 aponta que o crescimento rápido no número de pessoas no Estúdio B implicou na necessidade do estabelecimento de uma política de gestão de pessoas que era algo até então inexistente na Empresa. Mesmo durante a produção da série autoral, momento em que se deu a necessidade da expansão no número de colaboradores, essa política era executada de forma precária, em função dos diversos papéis exercidos pelo sócio B1, que coordenava a equipe e acumulava também parcialmente a gestão de pessoas:

> No momento que entrei, o Estúdio B agregou muita gente, então, não existia necessariamente uma política de gestão de pessoas, havia um projeto muito grande e era importante fazer ele acontecer. A gestão de pessoas era mais feita com essa visão do projeto, precisávamos entregar e todos os esforços eram direcionados a isso, seja mudança de salários, benefícios, bônus, essas coisas. Nessa mudança do projeto autoral para o seguinte, a equipe reduziu, as pessoas se conheceram mais e puderam fazer uma avaliação dos problemas que tiveram e o tipo de gestão de pessoas que a gente teve no segundo foi muito mais colaborativa, porque, no primeiro, a gente tinha o sócio B1 muito ocupado tendo que dirigir a série, então ele se envolvia nas questões de gestão de pessoas quando era necessária uma intervenção, mas não tinha um tempo dedicado pra isso. (B2).

B2 enxerga no Estúdio B uma tentativa de chegar a um modelo de gestão colaborativa, onde há espaço para decidir os próximos passos e tornar-se mais comprometido com as decisões dos rumos da Empresa:

> […] acho que aqui se busca muito isso. Em todas as etapas se pergunta, vocês querem, vocês topam, vocês acham que isso é bom, mas não é só pra parecer bom, é porque ele sabe que isso é importante. Porque se a pessoa que tá ali tomando conta da produção, não compra o cronograma ou o jeito que foram definidas as coisas, não vai funcionar, ele não vai ter o apoio, então acho que essa busca é a visão disso, ter as pessoas satisfeitas é garantir o sucesso do projeto. (B2).

Quanto a planos de carreira, o sócio B1 informa que a falta de estabilidade no fluxo de trabalho não permite oferecer continuidade no emprego aos colaboradores. Isso não só dificulta o desenho de carreiras profissionais, como também compromete a segurança financeira e emocional, aumentando o nível de estresse dos técnicos:

> A gente quer ter [plano de carreira] e já tentamos fazer, mas ainda não foi bem sucedido. Não tem como garantir emprego […]. As pessoas que têm contratos por projetos, quando chega dois, três meses antes de acabar, começam a ficar tensas, rola uma comoção geral. Tenho que ficar dizendo, calma, ainda não fechou nada. Quando acabou a produção da nossa primeira série, deu um *gap* de dois, três meses, as pessoas estavam num nervosismo. Elas quiseram esperar, não foram pra outros lugares e até o último momento não se sabia se ia fechar ou não. Ficou esse nervosismo no ar que impactou no final do trabalho anterior. Não é uma coisa tranquila, porque as pessoas também não conseguem se organizar pra, no final de um trabalho e já ter outra coisa em vista. (B1).

Diferenciar níveis de competência é uma necessidade da Empresa porque, da forma que é hoje, há poucos níveis, e mudar de um para outro impacta grandemente no orçamento dos projetos, o gestor B1 comenta:

> […] se aumento um, tenho que aumentar os outros. Até tentamos ter salários diferentes, mas dá problema porque as pessoas se falam e, às vezes, tu não tem argumento pra defender o porque dessas diferenças. A gente tá assumindo que, pros próximos projetos, vamos ter que criar mais níveis, porque a nossa tabela original tinha dois ou três valores só, e isso encareceu muito o projeto. Se o cara precisava ganhar um pouco mais, ele ia pro próximo nível, que tinha bastante diferença, acabava estourando o orçamento. Quando a gente fala de plano de carreira, a ideia é isso, é ter mais faixas de salário, tu entra numa faixa menor e tem uma perspectiva de crescimento […] (B1).

O Estúdio B opera sua gestão de pessoas no sentido de garantir um bom lugar para se trabalhar. As pessoas são um recurso valioso para a Empresa e seu estado de espírito reflete no resultado do trabalho realizado pela organização. Talvez as práticas e políticas ainda sejam realizadas de uma forma pouco sistemática, porém, o intuito de reter bons colaboradores, de alguma forma, tem sido alcançado, segundo B1:

> […] aqui é um Estúdio que quer ser um lugar agradável, ter essa cara de família, a gente tem um cuidado muito grande com as pessoas aqui dentro, de relacionamento, porque a gente quer que seja um lugar onde o dia a dia seja bom, mais até do que o resultado ser ótimo. A gente quer que as pessoas se divirtam fazendo o que elas gostam de fazer, porque isso é o que importa, o meio é mais importante que o fim, porque o resultado vai refletir isso também. E o contrário também é verdadeiro, se o meio não for bacana, isso vai se refletir no resultado. (B1).

A seguir descrevem-se os pontos das entrevistas com colaborador e gestor que mencionam o tema da prática de recompensa.

7.2.4 Recompensa

Uma das recompensas subjetivas oferecidas pelo Estúdio é apontada pelo sócio B1 como a atenção dada pelos gestores aos problemas do colaborador. Essa atenção faz com que o colaborador se sinta importante no processo, integrado e valorizado como parte do sistema:

> Pra mim, a gestão de pessoas tem a ver com garantir que as coisas estejam fluindo bem […], só que isso pressupõe várias coisas acontecendo, e é nessa hora que entro como gestor de pessoas. Identifico os problemas e tento ir na raiz deles pra resolver. […] Uma vez que as pessoas percebem que tu faz esse trabalho, de certa forma elas se sentem beneficiadas pela preocupação. […] E tem algumas técnicas, como sugerir soluções e parar o que está fazendo e dar importância para aquele problema que não é objetivamente uma prioridade, mas que é prioridade sim, porque as pessoas são fundamentais nesse processo. Isso faz muita diferença pra elas e pro resultado. (B1).

Para manter um ambiente adequado à produção criativa, os gestores do Estúdio B tem adotado uma prática de experimentação de ideias e alternativas que possam ser incorporadas ao dia a dia da Empresa e que contribuam para a motivação dos colaboradores, sem deixar de lado a produtividade:

> […] a gente tenta ir descobrindo com os erros, vendo o que pode implementar e o que não dá. A motivação tem a ver com isso, como é que eu motivo um cara criativo, como é que eu cobro, como se contrabalança o papel do chato que vai cobrar a produtividade? O sistema [informatizado] que a gente tem já é uma coisa muito boa porque consegue medir a produtividade no nível micro, dando ferramentas pro cara se autoavaliar se não tiver uma produtividade mínima. (B1).

B1 relata uma dessas experimentações para motivar a equipe não deu certo, a bonificação por produtividade:

> Primeiro a gente ficou na dúvida entre fazer bônus coletivo ou individual, do tipo, se a equipe atingiu o objetivo, todo mundo ganha, se não atingiu, ninguém ganha, no individual só ganha quem atinge. E a gente concluiu que tinha que ser no individual. Daí, tinha gente que produzia muito e rápido, e tinha os que produziam pouco, ou que a taxa de reprovação era alta, não adiantava o cara fazer rápido porque ele tinha que refazer várias vezes e perdia tempo. Pagava-se o minuto aprovado, isso criava uma pressão muito grande pra mim, porque eu que aprovava as coisas e os caras sabiam que valia dinheiro. Acaba virando um mercado, ficou nocivo. As pessoas que produziam bem e ganhavam bem se sentiam até meio discriminadas pela média das pessoas, porque era uma minoria que produzia muito, essas eram consideradas as CDFs da produção. (B1).

Os que tinham uma produção mais lenta precisavam chegar ao nível mínimo de produtividade esperado para a função que exerciam ou eram dispensados:

> […] As que ganhavam menos, não ganhavam mal de fato, elas tinham um mínimo fixo e um bônus extra de acordo com a produtividade. E a gente tinha uma outra regra: se o cara fizesse menos que um certo limite, a gente teria uma conversa. Se o cara produzisse realmente pouco, ele não ganhava menos que o fixo, mas era chamado pra um papo e a gente tinha que avaliar criteriosamente a situação dele. Abaixo de um determinado limite, o cara representava um prejuízo e ele precisaria ser substituído. Então, rolava um estresse, as pessoas que estavam com a produtividade muito baixa, ficavam estressadas. (B1).

Esse tipo de recompensa acabou minando o bom clima de trabalho que havia antes da criação do bônus:

> […] ia se criando uma rivalidade, as pessoas acabavam não dividindo as coisas, se fechavam. Isso estimulou muito o individualismo, não foi bom. […] a gente fez isso mal, não calculou de forma justa, porque as pessoas que produzem mais ganham mais, enquanto que quem produz menos não ganha menos, e isso estoura o orçamento. A gente tinha um fixo desde sempre, o bônus a gente implementou depois que as pessoas começaram a ficar incomodadas porque tinham que fazer hora extra pra compensar atrasos. Então, a gente criou o bônus pra fazer essa compensação, só que daí se criou esse outro problema, os itens estourados. (B1).

A continuidade da mesma equipe em um segundo trabalho que a Empresa assumiu logo depois da série autoral foi a chance para revisar a questão do bônus e mudar o procedimento. A iniciativa de extinguir a prática que não havia contribuído para melhorar o ambiente de trabalho partiu dos próprios colaboradores:

> […] as pessoas vieram espontaneamente pedir pra abolir o bônus. A gente tinha pensado em adotar o bônus positivo e negativo pra compensar, o fixo seria só uma referência porque se ela produzisse menos do que aquilo, ganharia menos, mas a ideia não teve uma boa aceitação. Mesmo as que ganhavam sempre mais do que o fixo preferiram ter só o fixo. Parece um pouco aquela história de colocar um bode dentro de casa e depois tirar, sabe, pra se perceber como era melhor sem ele. Mas não acho que isso esteja resolvido não, não acho que voltar pro formato inicial seja a melhor solução. (B1).

B1 avalia que a recompensa financeira não é a principal prioridade para os profissionais desse segmento:

> Um bom exemplo de que grana não é a principal motivação é que a nossa equipe optou por não ter bônus, mesmo aquelas pessoas que produziam mais não se motivavam pela grana, elas continuaram produzindo igual e nada ficou pior só com o fixo. Mesmo as pessoas que ganharam mais, e teve gente que ganhou bastante só de bônus, mesmo essas pessoas não ficaram chateadas de não ter mais isso. (B1).

O sócio B1 explicita outras estratégias para motivar os colaboradores que surtiram efeito negativo. Algumas tentavam transpor modelos utilizados em outros setores para o ambiente de produção criativa:

> […] teve uma época que a gente pendurava num mural a produtividade semanal dos animadores e isso foi um problema muito sério. Mesmo os caras que iam muito bem não se sentiam motivados por aquela exposição, o que talvez em outros lugares fosse funcionar, aqui não funcionou, porque é como se aquele cara que produziu muito tivesse humilhando as outras pessoas. E abrimos mão de fazer isso, porque funcionava ao contrário, as pessoas se desmotivavam. (B1).

No discurso de B2 é explicitada a disposição dos colaboradores para sacrifícios da vida pessoal em prol da realização de projetos em que estejam envolvidos:

> […] eu trabalhava na Empresa Z e também trabalhava com A1, fazia uma jornada de 8h às 15h com A1 em casa, e de 16h a meia-noite na Empresa Z. A gente ficou um ano nessa, mais ou menos. Daí, depois, trabalhei na série do Estúdio B, foi um ano sem vida, trabalhando muito, muito, muito, tentando sanar o que era possível sanar. (B2).

B2 assinala o aprendizado como uma importante recompensa para sua atuação nesse meio. Ele, que saiu de uma função criativa para outra de coordenação, não vê na realização artística seu principal objetivo:

> Eu não me sinto frustrado por fazer coordenação e não animar. No projeto autoral do Estúdio B, tínhamos todo tipo de animador e, se eu tivesse entrado como animador, talvez tivesse entre os bons animadores que trabalharam aqui. No início era meio angustiante ver que podia ficar melhor, queria mexer, fazer alguma coisa a mais, mas era tanta carga de trabalho que não poderia. Nunca pensei ser frustrante trabalhar com produção. Uma pessoa numa função específica não tem a visão do todo e eu queria saber o que tava acontecendo além da animação. (B2).

A visão do todo e um ambiente de trabalho com uma equipe maior motivaram B2 a fazer a opção pelo trabalho no Estúdio B. A descoberta de sua capacidade para a atuação em uma posição gerencial, gerando uma satisfação no trabalho em si, é apontada como a grande recompensa que ele encontrou:

> No Estúdio A foi legal porque na época que fizemos o piloto da série autoral deles, eram sete pessoas, então não tinha muito essa coisa de hierarquia de informação, o diretor conversava com todo mundo, todo mundo perguntava a opinião de todos. Quando você está numa produção maior, as informações são fragmentadas e as pessoas ficam focadas no papel delas. Eu sempre gostei de ter uma visão maior e de poder colaborar em outras etapas. Quando comecei a perceber que isso fazia muita falta na animação e que era uma coisa que eu poderia fazer bem, pensei, pô, aqui faço muito mais diferença do que se eu tivesse sendo animador, então foi pra isso que me direcionei. (B2).

A preocupação dos colaboradores com os rumos da Empresa e a percepção do reflexo disso nas recompensas pelo trabalho dos profissionais está também presente na fala de B2:

> Tem gente que tem uma história mais longa com a Produtora, que já trabalhar aqui há cinco, seis anos, e tem os que estão aqui só por um projeto e elas sabem disso. A minha relação, apesar de ter encaixado um projeto depois do outro, também é por projeto. Mas, pra que o projeto seja saudável, preciso entender e trabalhar pra que o Estúdio B seja saudável como um todo. Acabo fazendo uma interface entre a Empresa e os projetos. […] pra mim é interessante que o Estúdio B cresça, porque necessariamente vão entrar mais projetos e eu to na Empresa pra trabalhar no projeto que estiver na casa, então a minha relação é muito mais com a Empresa do que com o projeto em si. (B2).

Essa relação por projeto novamente vem à tona no discurso do sócio B1, que entende a assinatura de carteiras dos colaboradores como uma recompensa a ser oferecida num futuro que ele ainda não sabe quando chegará:

> […] quando a gente começou a produzir a nossa série, eu tinha a pretensão de contratar as pessoas com carteira assinada. Quando acabou, eu criei uma frustração tão grande por não ter acontecido isso. Por um triz a gente não conseguiu encaixar o outro projeto de prestação de serviço logo depois. Agora, depois desse, não tem uma previsão de quando vai entrar um novo projeto, então mudei a postura. Logo que começou esse segundo projeto, eu disse, não vou prometer a mesma

> coisa pro próximo. Assumi que vai levar algum tempo pra que a gente possa dizer que vai contratar uma equipe grande com um contrato permanente, ainda tem que ser por projeto. (B1).

A julgar pela expectativa de B1 quanto ao retorno de colaboradores para um projeto futuro, mesmo com a relação de trabalho sem a formalidade da assinatura de carteira e o caráter temporário da contratação por projetos, a recompensa pela prestação de serviços no Estúdio B deve ser considerada boa pelos profissionais que passaram por lá:

> Com certeza grande parte das pessoas que trabalhou na primeira temporada da série autoral gostaria de voltar pra uma segunda temporada, vamos dizer assim, 90% gostaria de voltar e acho que mais de 50% volta. Mas a próxima temporada a gente quer fazer com menos gente, filtrando as pessoas que são mais eficientes, porque no nível que a gente tá hoje, com o que se aprendeu, dá pra otimizar muita coisa na preparação. A gente achou que aproveitaria muito da primeira temporada na segunda, mas vai ter que refazer muita coisa, porque foi feito sem experiência. (B1).

Por conta do baixo número de escolas de animação no Brasil, os estúdios acabam sendo, em geral, formadores da mão de obra que se inicia no próprio trabalho sem uma preparação adequada. Por conta disso, o aprendizado, a formação, a preparação para outros voos no mercado de trabalho acaba sendo uma grande recompensa reconhecida pelo colaborador B2:

> Acho que o meu grande ganho foi o aprendizado. Durante todo o tempo que eu to trabalhando aqui isso tem acontecido. Tive uma primeira fase bem primária de entender a produção, depois teve uma segunda etapa onde eu já entendia um pouco mais e conseguia trabalhar com outras pessoas, interferindo no trabalho delas. Acho que esse ano tá sendo uma outra etapa, porque agora já tenho um conhecimento maior sobre gerencia de projetos e to tentando trazer isso pra cá também. Então, acho que por enquanto o grande ganho é o aprendizado […] (B2).

Quanto à qualidade de vida, B2 acredita que, no começo de seu trabalho no Estúdio B, sacrificou bastante seu tempo de lazer para dar conta das tarefas na nova função. Agora, com o domínio mais completo de seu papel, isso está mais sob seu controle:

> No início, eu alocava muito mais do meu tempo pro trabalho, porque tava no fogo cruzado, eu tinha que provar, aprender e fazer com que aquilo desse certo. Como falei, o primeiro ano aqui pra mim foi sem vida, mas isso nunca foi meu interesse, tento balancear sempre. Nesse segundo projeto virei só uma noite na Empresa, então tava tudo bem, foi tranquilo nesse sentido. (B2).

Apesar de, em alguns momentos, ter se disposto a sacrificar seu tempo livre para se dedicar ao trabalho, o colaborador B2 julga que seus colegas preferem ter uma divisão clara entre trabalho e vida pessoal e que o espaço para as duas coisas deve ser mantido para uma vida mais saudável em qualquer atividade:

> Eu viso isso, gradativamente o trabalho tem que ter um espaço específico na minha vida. Hoje acho que tá perto do ideal, ele ocupa o que o trabalho deveria ocupar da vida de uma pessoa. Acho que a grande maioria das pessoas aqui se importar com esse equilíbrio, e as dificuldades são as mesmas de outros lugares. As pessoas aqui trabalham exatamente o que precisa ser trabalhado, se precisar elas vão ficar, ninguém aqui sai correndo porque deu o seu horário, tem pessoas que obedecem seus horários porque se programam pra chegar numa hora certa e sair em tal hora, elas querem essa organização. (B2).

As recompensas têm peso na decisão de B2, tanto para ficar no Estúdio B, quanto para aceitar um convite para trabalhar em outro lugar:

> Um projeto onde eu tivesse um papel melhor ou mais importante do que desempenho aqui, estabilidade e o tamanho da empresa são coisas que poderiam pesar na minha decisão de sair daqui. Não me sinto preso a essa Empresa, enquanto eu estiver aqui, vou fazer o melhor que puder, mas outras propostas atraentes poderiam me tirar daqui. Claro que você vai criando uma relação com as pessoas, e isso pesa também, mas, se aparecer uma oportunidade muito superior financeiramente ou muito desafiadora, ou alguma coisa que me interesse mais do que o que estiver fazendo naquele momento, pode ser uma razão pra sair. (B2).

O gestor B1 acredita que o conteúdo do projeto pode ser uma recompensa bem mais interessante para os trabalhadores desse meio que o dinheiro:

> O projeto é uma coisa que motiva, é estimulante. O cara sai pra ir pra um projeto melhor. O que é um projeto bom é uma questão muito pessoal, mas, em geral são projetos que tu sente potencial de vender, de verem o conteúdo, as pessoas vão gostar, o roteiro é legal, eu vou adorar fazer porque tem muita *gag*. Se sou animador, por exemplo, eu quero um projeto que me desfie como animador. Se eu fizer só o meu feijão com arroz, não vou crescer. (B1).

Oferecer também estruturas de formação, onde os colaboradores possam aperfeiçoar ou desenvolver novas habilidades é um diferencial entendido como recompensa por B1:

> Ter um projeto paralelo de formação também é motivador. Aqui temos um núcleo de formação. A gente dá desconto, se queria dar de graça, mas não dá. Quem trabalha aqui ganha 50% do valor para o público. É uma maneira de fazer com que eles cresçam, fiquem melhores, é como agregar ao salário. O de graça não compromete, se bem que aqui tem gente que pagou metade e não fez também […] (B1).

Ainda que a principal recompensa para o colaborador B2 tenha sido, até agora, a aprendizagem, ele avalia que outras compensações complementares precisam vir do Estúdio para que ele continue a fazer parte dos quadros da Empresa no futuro:

> Por enquanto, o que me motiva a ficar aqui é a aprendizagem. Depois disso, precisam vir outras coisas, seguir um caminho evolutivo. Hoje a Empresa tá desse tamanho, as coisas funcionam dessa maneira, daqui um tempo, talvez isso já não seja mais interessante. Não vejo o mercado de animação hoje como única possibilidade pra mim. Quero abrir outros caminhos porque também não sei se quero estar no mercado de animação, depende de como ele vai se desenvolver [...] (B2).

O colaborador B2, por outro lado, observa que numa empresa pequena há mais possibilidade de interferência, o que pode ser positivo para a expressão criativa dos colaboradores. Isso é algo que, numa empresa maior, com processos sistematizados, torna-se mais difícil. Em relação aos benefícios, uma estrutura mais consolidada pode oferecer recompensas que uma empresa menor ainda não consegue garantir:

> Com relação ao tamanho, num lugar pequeno, você tende a fazer mais diferença, você tem mais opções de alterar as coisas, de colocar um pouco do que pensa ali. Em uma empresa grande, você já não tem tanto espaço pra isso, as coisas estão mais amarradas. Se, por um lado, a empresa grande pode trazer outras coisas melhores, como remuneração e outros benefícios que a gente na animação ainda não tem, por outro você vira mais funcionário. Numa empresa menor, por mais que você seja funcionário […] algumas pessoas aqui, e eu me incluo entre elas, se sentem parte do Estúdio, querem fazer com que ele cresça, querem colaborar. Tem os prós e contras em cada tamanho […] (B2).

Analisando a situação das pessoas da equipe que receberam propostas de outros lugares durante as produções do Estúdio, B1 concorda que é preciso oferecer recompensas adicionais para não perder talentos:

> [...] aconteceu mais de não irem do que de irem. Em geral, as que foram eram aquelas que não estavam tão comprometidas. As que nos interessava manter não foram, o que pra mim foi uma prova de que a gente tá fazendo alguma coisa certa. Mas tem que ter outras coisas também, o ambiente tem que ser legal, as pessoas precisam ser legais, a maneira como o empregador se relaciona com o empregado tem que ser boa, e tudo isso são coisas que tem que construir [...] (B1).

Dentro das estratégias adotadas pelo Estúdio B para garantir a retenção está o ambiente recreativo de uma sala de jogos, onde os colaboradores podiam descontrair durante o trabalho. Essa ideia, que foi adotada seguindo modelos como o do ambiente de trabalho do Google, funcionou durante um tempo, mas acabou perdendo a importância com a introdução de controles de produtividade na Empresa:

> A salinha de *videogame* é uma coisa que muita gente abomina, mas tinha momentos que dava certo e momentos que dava errado. As próprias pessoas passaram a deixar de usar o *videogame*, porque existia um comprometimento com a produtividade diária que tinham que manter, elas sabiam que, se não produzissem, ia dar problema, não pra elas, mas pro Estúdio, e tem gente que olha pro estúdio e outras que só olham pra si, isso varia conforme o perfil. O *videogame* era legal porque era um momento de descontração [...]. Acho que isso une as pessoas, cria um ambiente de mais interação. Só que tem que ficar de olho até que ponto isso compete com o trabalho em si. É muito fácil perder a noção da hora e ficar lá jogando. [...] (B1).

B1 comenta que coisas como a sala de *videogames* devem ser introduzidas no dia a dia da Empresa continuamente para que os colaboradores valorizem o ambiente de trabalho. Mas, novamente, o Estúdio B esbarra na falta de estrutura para dedicar tempo a isso: "[...] acho que

a gente tem que pensar em mais coisas que possam dar uma reciclada, porque também deixar só uma coisa eternamente, ela morre, o *videogame* vai quebrando, já não funciona com jogo novo, e se inventar uma coisa e depois esquecer, não funciona."

Por outro lado, se o ambiente de trabalho é pesado, como era o caso na Empresa Z (já citada anteriormente), as pessoas se sentem oprimidas e desmotivadas. Essa recompensa negativa gera um movimento para buscar um lugar melhor para trabalhar, segundo B1:

> [...] a Empresa Z era um lugar que pesava, as pessoas vinham de lá se sentindo oprimidas. De repente, vieram pra um lugar que tinha *videogame*, isso pesou na decisão delas. Não inflacionei, o salário que se pagava aqui era o mesmo de lá, não fui atrás de ninguém. Minha postura era, estou aberto com vagas e, se as pessoas vierem atrás, eu abro as portas. Elas tinham que vir não pelo dinheiro, mas porque queriam mesmo estar aqui. Fiz isso e sei que muita gente não faria, porque é a competição do mercado. Mas acreditei numa coisa, que, a longo prazo, isso iria ter volta, tanto pro mal quanto pro bem. A equipe poderia ser bem melhor se eu tivesse me dado o direito de chamar as pessoas que queria, mas achei que não seria uma boa política. (B1).

O colaborador B2 resume as recompensas ideais que lhe garantiriam permanecer num mesmo local de trabalho por um longo tempo:

> Pra mim, a satisfação seria estar fazendo um projeto legal, trabalhando com bons profissionais e tendo uma remuneração boa, que me satisfaça e cubra as minhas necessidades. Se tivesse que botar numa ordem de prioridade, o trabalho em si, o que eu faço e as minhas atribuições vêm em primeiro lugar, o projeto depois disso, e depois, o dinheiro. (B2).

No próximo tópico, resumem-se os dados encontrados nas entrevistas com gestor e colaborador do Estúdio B.

7.2.5 Síntese do Estúdio B

Criado em 1998, com foco mais em ilustração do que em animação, o Estúdio B mudou sua configuração societária e sua cidade de operação em 2000, passando a se concentrar no desenvolvimento de séries de animação infantil com "conteúdo fortalecedor para a criança", segundo o sócio B1. A Empresa deu início em 2008 à realização de uma das primeiras coproduções internacionais para televisão entre Brasil e Canadá. Enfrentando atualmente uma "entressafra" de produção, o Estúdio B opera com cerca de 20 pessoas, tendo já contado com uma equipe de 80, durante a realização da primeira temporada da série em coprodução, que também foi o primeiro grande trabalho autoral da Empresa. Ela conta ainda com uma estrutura permanente de formação dentro de suas instalações, oferecendo cursos abertos à

comunidade em geral e descontos para seus colaboradores. O entrevistado B1 é um dos dois sócios do Estúdio, sendo o único da composição societária original. Ele estudou Artes Plásticas e passou por um curso específico de formação de animadores. Seu sócio, que não foi entrevistado para esse trabalho, vem da área editorial e formou-se em Engenharia, tendo feito um curso na área de produção executiva audiovisual.

B2, o segundo entrevistado deste caso, entrou na Empresa em 2009 e tem formação em Desenho Industrial. Ele passou por duas outras empresas de animação antes de integrar o quadro do Estúdio B, tendo participado do momento inicial de criação do Estúdio A (foco do estudo de caso anterior nesta pesquisa) e prestado serviços ainda na Empresa Z – mencionado nas entrevistas dos estúdios A e B. Influenciaram a decisão de B2 de passar a trabalhar no Estúdio B o tamanho do projeto e da equipe que estava envolvida na coprodução internacional e a possibilidade de atuar numa função de coordenação, aprendizados que interessavam a ele. Depois da coprodução, o Estúdio assumiu a prestação de serviço para outra série, essa nacional e com diretor de fora da equipe da Empresa. Atualmente prepara a segunda temporada da série autoral e um longa-metragem com os mesmos personagens.

Não foi montando um plano de negócio no início da operação do Estúdio B. O sócio B1 não acredita que planejamento possa funcionar num mercado que envolve variáveis tão incontroláveis como o de animação. Há, portanto, uma opção pela adaptação aos cenários que se apresentam. A contratação de uma consultoria para avaliar a Empresa e indicar caminhos para contornar possíveis dificuldades de gestão se mostrou frustrante para os sócios, que perceberam que a especificidade do seu negócio não é dominada por consultores tradicionais. Não há na Empresa até hoje um organograma formalizado e, na fala do sócio B1, é possível constatar incertezas quando aos rumos que a Empresa quer tomar e onde pretende chegar. As várias funções acumuladas pelos sócios e a instabilidade do mercado de animação são apontadas como causas para diversos problemas enfrentados pelos gestores na condução do negócio. O colaborador B2 indica a forma de contratação por projeto como possível causa para um comprometimento maior dos colaboradores com os projetos em si e não com a Empresa. B1 entende que os estúdios de animação deveriam funcionar num modelo de tripé, contemplando o criativo, a produção e o administrativo, sendo que os sócios dão hoje conta dos dois primeiros aspectos, com o administrativo sendo a área com maior deficiência na Empresa. A produção de conteúdo de animação hoje no Brasil depende grandemente de incentivos governamentais, segundo B1. Os recursos que vêm dessas fontes sofrem problemas

de previsão de desembolso, comprometendo sobremaneira a organização interna das empresas. Mesmo enfrentando dificuldades por depender fortemente dessas fontes, os gestores descartam a possibilidade de dedicar parte do Estúdio à produção de conteúdos publicitários por entender que isso afetaria a produção de conteúdo de qualidade. O licenciamento das marcas associadas à animação, que poderia ser uma fonte de recursos adicional para essas empresas, sofre pela baixa qualidade dos produtos gerados pelos licenciados, implicando em um custo adicional de retrabalho visual das embalagens para os estúdios que primam pela manutenção do padrão estético de seus personagens. Mesmo assim, as marcas criadas através de produtos de animação aparecem no discurso do sócio B1 como o grande patrimônio da Empresa. Na visão deste, há duas frentes distintas operando dentro da Empresa hoje: um estúdio e uma produtora de conteúdo de animação. Cada uma destas frentes têm papel e objetivos distintos, que podem eventualmente conflitar, por isso é preciso ter as duas visões presentes na hora de decidir sobre que projetos assumir, já que cada opção precisa beneficiar um dos lados sem ser nocivo ao outro.

Na relação autoral dos colaboradores com o conteúdo produzido no Estúdio, B1 reflete que a produção de uma série de animação para televisão demanda um esquema industrial de realização, onde a padronização e a simplificação pasteurizam a estética. Nesse modelo de produção cabem profissionais que conseguem adaptar seu estilo às necessidades de um projeto que é resultado de autoria coletiva. Aqueles que têm dificuldade para colocar seu estilo de lado em detrimento de um resultado homogêneo, não se encaixa nessas operações. Para B1, o valor artístico de uma série está na consistência do resultado final e em seu caráter colaborativo e coletivo, sendo que a autoria individual fica apenas como pano de fundo para alcançar esse objetivo. A falta de mão de obra qualificada no mercado demanda uma formação ao longo do próprio processo produtivo, aumentando os riscos para o Estúdio. Dentro do trabalho de animação há funções criativas e outras mais braçais. Para o colaborador B2, o envolvimento dos artistas com um projeto se dá mais pelo conteúdo que está sendo produzido do que exatamente pelo grau de autonomia que a Empresa tem sobre as decisões envolvidas no processo de realização. Já o espaço para o desenvolvimento de ideias originais dos colaboradores é visto, pelo sócio B1, como algo que pode reter talentos. O Estúdio B, no entanto, ainda não equacionou o problema da expectativa dos autores com as etapas para a viabilização de um projeto de terceiros, preferindo concentrar seus esforços naqueles criados pelos sócios.

Em relação ao tamanho da Empresa, B1 considera que, apesar do que realizou até agora, o Estúdio B segue sendo uma empresa pequena, com problemas de gestão que caracterizam um negócio desse porte. O colaborador B2 pondera que não há na cultura brasileira espaço para a existência de estúdios de animação no modelo oriental, que se assemelha às linhas de montagem de fábricas tradicionais. Baseado na sua experiência na Empresa Z, ele enfatiza que um ambiente criativo precisa ter características que fogem daquelas encontradas nessas empresas e que os ambientes menores colaboram para a presença dessas características. Para B2, trabalhar em uma pequena empresa tem um lado bom e outro ruim. No lado bom estão a informalidade, o clima familiar e a maior possibilidade de interferência no conteúdo. No lado ruim, estão a remuneração baixa e a falta de benefícios adicionais.

Para o sócio B1, a gestão de pessoas num estúdio de animação precisa se concentrar em garantir que as pessoas estejam bem e que se divirtam trabalhando. Para B2, ainda há muita informalidade nas contratações nesse setor, sendo que esta acaba sendo uma necessidade por conta da pesada carga tributária que reduziria os ganhos dos colaboradores. Não há no Estúdio B controle de ponto, havendo flexibilidade para que os colaboradores façam seus horários, desde que mantenham a produtividade. A instituição de bônus para quem produzisse mais teve efeito negativo e foi descartada pela própria equipe. B1 comenta que dinheiro não é o que motiva os profissionais envolvidos com animação, mas que, mesmo assim, é preciso garantir condições de sobrevivência para que esse tema não afete os demais esforços motivadores. Quanto a reclamatórias trabalhistas, o Estúdio não sofreu nenhuma até agora, o que é creditado por B1 ao bom clima de trabalho e a proximidade entre gestores e colaboradores. Diferenciar os níveis de competências dos profissionais através de um plano de carreira é algo que precisa ser implantado na Empresa, segundo o sócio entrevistado.

Uma recompensa subjetiva oferecida pelo Estúdio B e que parece ser atraente para os técnicos é elencada por B1 como a atenção aos problemas de cada um. A experimentação de ideias que possam contribuir para um bom clima de trabalho também é considerada uma recompensa que retém colaboradores, ainda que nem todas tenham surtido efeito positivo. Destaca-se no discurso do colaborador B2 a disposição para o sacrificio da vida pessoal por uma recompensa futura através da consolidação do Estúdio e da animação brasileira como um todo. O sócio B1 refere a assinatura das carteiras dos colaboradores como uma recompensa futura desejável, mas, no momento, inviável. A possilidade de aprender com o trabalho aparece nas falas dos representantes do Estúdio B como uma recompensa subjetiva adicional.

7.3 Estúdio C

7.3.1 Caraterização Geral

Talvez a mais versátil das empresas selecionadas para esta pesquisa, O Estúdio C opera há mais de dez anos no mercado paulista realizando projetos em 2D, 3D, *games* e quadrinhos. A organização atuou fortemente em *games* e prestação de serviços para terceiros, principalmente em 3D, até deslanchar uma frente de projetos próprios. Manteve, paralelamente aos projetos comerciais, a produção de curtas autorais, voltados, em geral, para o público infantil. Um dado curioso é que, entre os trabalhos realizados na prestação de serviços para terceiro em animação, figuram no portfólio do Estúdio C os polêmicos longas considerados "clones", produções de baixo custo e temática semelhante a filmes de grandes estúdios de animação americanos, estrategicamente lançadas em DVD no circuito de grandes lojas comerciais logo após a estreia em salas de cinema dos títulos originais. A experiência do Estúdio C com esse formato específico e a proximidade da produção de animação com a de *games* são temas explorados nesse caso.

Foram entrevistadas duas pessoas nessa Empresa. A entrevistada C2, diferentemente das demais fontes desta pesquisa, teve uma trajetória de colaboradora a sócia do empreendimento. O Estúdio C é a única das quatro organizações abordadas que apresentou essa prática como estratégia de envolvimento e motivação de prestadores de serviço, daí o interesse de contemplarmos esse perfil entre os entrevistados neste caso:

- C1, 38 anos, formado em Artes Plásticas e mestre em Narrativas Visuais. Ainda na faculdade, começou a trabalhar como arte finalista e intervalador de animação 2D. Sem formação específica na área, aprendeu executando trabalhos no estúdio onde começou. Colaborou nessa empresa por cerca de um ano e meio e depois saiu para desenvolver jogos e abrir seu próprio negócio.

- C2, 32 anos, formou-se em Arquitetura e trabalha com animação desde 2000. Seus primeiros contatos com a realização 3D foram através de trabalhos em um laboratório interdisciplinar dentro da faculdade, onde eram desenvolvidos projetos de curtas-metragens no gênero. C2 entrou nesse laboratório na expectativa de ser programadora, mas acabou descobrindo os

softwares 3D e aprendendo com os tutoriais disponíveis. Segundo C2, “hoje em dia você pode instalar um *software* 3D em qualquer máquina, mas naquela época tinha que ter um servidor, a máquina tinha que ser muito potente, então aproveitei muito dessa estrutura pra aprender.” (C2).

Em 1996, C1 lançou um jogo, passando a usar a animação para fazer *games*. Foi então preciso abrir uma empresa. O jogo vendeu 50mil cópias ao longo de sua carreira. Sua primeira empresa foi, portanto, na área de multimídia e interatividade e não especificamente de animação. De 1996 a 2002 a empresa se dedicou a jogos e conteúdos interativos. Em 2002 faziam *advergames* para agências de publicidade e começaram a criar animações autorais:

> A gente percebeu nessa época que o que tínhamos de equipamento para a realização de *games* já era suficiente para fazer curtas para cinema. E aí produzimos um primeiro curta, que foi bem em festivais, ganhou prêmios e, a partir daí, começamos a fazer um curta sempre em paralelo à produção dos *games*. E também, por conta disso, passamos a prestar serviço de animação. (C1).

Em 2006, C1 abriu outra empresa dedicada especificamente à animação, separando as duas linhas de atuação – *games* e produção de animação. Nessa época, o Estúdio começou a atuar mais na área de animação que na de *games*. Entre 2006 e 2010, a Empresa de animação fez muita prestação de serviços e alguns curtas autorais. 95% do faturamento nesse período vinham da prestação de serviço de conteúdo de animação.

Os sócios hoje são C1, sua esposa e mais duas colaboradoras que atuavam na Empresa e que viraram sócias, inclusive C2:

> O cenário, de lá pra cá, mudou bastante. Principalmente a partir de 2010, e isso foi definindo como a gente está hoje. Ganhamos alguns editais grandes, sendo que o dinheiro só foi desbloqueado em outubro do ano passado, então 2011 inteiro foi um período de transição. Nosso principal cliente de terceirização reduziu cada vez mais a produção, a receita que entrava pela prestação de serviço foi sumindo e foram aparecendo outras coisas de conteúdo. Começamos a fazer uma série em coprodução com um canal de TV, as coisas começaram a se inverter, e conseguimos meio que empatar entre o que entrava de terceirizado e de projetos nossos. (C1).

A sócia C2 conta que sua trajetória em animação começou com a modelagem de figurantes e elementos de cenário para curtas realizados dentro do laboratório da universidade. Sua atuação em animação 3D propriamente dita começou no Estúdio C, quando um cliente da Empresa, que fazia projetos em 2D, contratou a prestação de serviço de um filme de 40 minutos em 3D:

> [...] a animação tinha que ser muito barata, tinha algumas demandas específicas do cliente. O sócio C1 fez uma proposta pra mim, perguntando se eu gostaria de me envolver nesse projeto porque eu sabia de 3D, e talvez fosse uma oportunidade pra fazer uma coisa mais comercial, até então eu tinha trabalhado só com projetos autorais e sempre como assistente. (C2).

Não existia ainda no Estúdio C uma estrutura de animação 3D. Nesse primeiro projeto, C2 foi contratada como *freelancer* e trabalhava em casa:

> [...] foi um pouco de ousadia, porque eu não sabia tanto, não tinha conhecimento suficiente, mas tinha muita vontade de fazer, então o processo foi um pouco doloroso. Fiquei doente depois de um tempo. Comecei a fazer os modelos e *rigar*, só que quando comecei a animar, eu tinha que inventar um jeito de fazer aquilo um pouco mais econômico, era pra ser mais ou menos simples de animar. A gente não tinha muita ferramenta, eu também não tinha muito conhecimento pra tornar aquilo mais rápido, e era só eu animando 40 minutos de filme. (C2).

Depois desse primeiro projeto, C2 passou a trabalhar dentro do Estúdio C, criando efetivamente o departamento de 3D que, a partir dali, funcionou sempre em paralelo aos departamentos de 2D comercial e autoral da Empresa:

> [...] quando a gente começou a trabalhar aqui, se criou um sisteminha mais careta, a gente trabalha das 9 às 18h30. Em alguns períodos variou um pouco, mas eu sempre planejava bem direitinho as etapas pra não ter, de novo, o susto que teve naquela época. A gente já tinha um pouco mais de recursos, tinha dois estagiários sempre pra me ajudar nos trabalhos. A gente acabou criando uma expertise em 3D fazendo esses filmes mais comerciais e simples, mais baratos. E eu sempre fiquei coordenando essa parte de 3D dentro da Empresa. (C2).

O Estúdio C opera hoje com cerca de 20 colaboradores, atuando em núcleos diferentes, com projetos de conteúdo próprio e comercial. O núcleo 3D desenvolve, nesse momento, o primeiro longa-metragem autoral da Produtora.

7.3.2 Estratégia organizacional

C1 afirma que, na época em que o foco era *games*, os projetos eram todos em 2D. Depois, quando abriram a Empresa de animação, o 3D ganhou força e o desenvolvimento de filmes econômicos em 3D virou uma marca do Estúdio:

> [...] pegamos a fase inicial dos *games* menores, que eram, nessa época, todos em 2D. Na animação, em geral, a gente tinha sempre um projeto no 2D e um projeto no 3D ao mesmo tempo e mais o curta da casa. Então, eram sempre três equipes, uma equipe de curta - que era principalmente financiada por editais, mas que a gente complementava com o que vinha da prestação de serviços, porque o recurso dos editais nunca dava - uma equipe de 2D e outra de 3D prestando serviço. (C1).

Nessa época, para quem chegava ao Estúdio com pouca ou nenhuma experiência em animação, a porta de entrada eram os projetos de prestação de serviços mais curtos em 2D, que testavam a capacidade do novato em relação às condições de trabalho e ofereciam uma visão sintética e ampla do processo produtivo:

> Funcionava como treinamento, o cara que entrava, começava fazendo o projeto de 2D terceirizado, que, em geral, era uma coisa muito rápida e menos remunerada. Ele começava por lá e, se fosse bom, era absorvido depois pela equipe de curta, que tinha mais tempo e onde a gente queria uma qualidade mais alta. (C1).

Com algum tempo de trabalho na casa e um perfil de liderança, era possível ser convidado a participar da sociedade. A sócia C2, que começou como *freelancer* e tornou-se coordenadora do departamento, teve essa trajetória:

> A gente tinha bastante demanda de 3D nessa época por conta desse cliente, que era nosso cliente grande. Tinha dois ou três filmes desses pra fazer por ano, de 40 minutos. Daí, como eu já estava muito envolvida e tinha uma participação grande, C1 achou que seria justo eu fazer parte da sociedade, porque, de alguma forma, também estava ajudando a construir a Empresa. Ele falou que seria legal pra mim, que eu já tinha postura de sócia, porque sempre entendi os filmes como sendo minha responsabilidade. Então foi um reconhecimento da minha participação. (C2).

A ideia de convidar colaboradores que se destacavam para integrar o quadro societário da Empresa funcionou em alguns casos, mas, em outros, trouxe uma experiência negativa, segundo relata C1:

> [...] A experiência que não deu certo foi de uma pessoa que trabalhava muito bem, resolvia problemas, tinha iniciativa. Quando ele entrou de sócio, mudou completamente, deixou de ter aquela vontade. Para ele, talvez, o melhor fosse ter uma remuneração como funcionário e só, sem participação, sem ser sócio, porque o cara quando vira sócio ele tem que saber que tem ônus e bônus. Ele responde por coisas que não respondia quando era só funcionário, tem a obrigação de fazer a Empresa funcionar e de fazer a roda girar. Aliás, é pra isso que a gente chama pra sociedade, e isso não aconteceu com essa pessoa. (C1).

Com relação aos objetivos estratégicos do Estúdio, C1 acredita que, embora eles sejam constantemente referenciados pelos sócios, não são de domínio dos colaboradores. Fazer conteúdo de animação se divertindo ao longo do processo é defendido por ele como a grande meta da Empresa:

> A gente tem a missão de criar conteúdo nacional diferenciado normalmente pelo humor. A gente quer que as pessoas que trabalham aqui trabalhem bem. Esses valores têm sido passados pros colaboradores também, acho que precisa ser mais, não tá no *site*, não tem essas coisas, mas a gente sempre soube qual era. Agora a gente tá formatando melhor isso, tem o nosso slogan *"We take fun seriously",* que é isso, a gente trabalha sério, mas nosso objetivo é diversão, mesmo trabalhando, e os colaboradores percebem isso. (C1).

Quanto à compreensão dos colaboradores dos objetivos do Estúdio, a sócia C2 aponta que não é claro até que ponto as pessoas conseguem ter uma visão do que se pretende ali, nem tampouco se há um comprometimento delas com os rumos da organização: “Eu não consigo avaliar o envolvimento das pessoas de uma forma tão geral. Às vezes percebo que algumas pessoas estão mais imbuídas dessa visão e conseguem enxergar um pouco mais globalmente o que a gente pretende desenvolver, e outras têm mais dificuldade de entender.” (C2)

A opção da Empresa por uma abordagem mais econômica de animação 3D é outro ponto que dificulta o comprometimento, já que os parâmetros de consumo desse tipo de produto, no mundo, hoje, são aqueles definidos pelos grandes estúdios americanos, como Pixar e Dreamworks, e os colaboradores entram na equipe esperando realizar projetos com aquele nível de qualidade. Para C2, que tem como função manter os cronogramas dos projetos factíveis, equacionar a vontade criativa dos colaboradores e as necessidades da Empresa é um grande dilema:

> As pessoas têm uma expectativa de que, quando as coisas são melhores, elas devem ter uma aparência Pixar, ou que terão uma demanda de tempo ou de trabalho muito volumosa. Eu, enquanto coordenadora, e C1, enquanto produtor, temos que fazer o negócio ser viável, porque também não adianta ser extremamente caprichado, muito grande, com muita animação e não ficar pronto. Então, isso é muito variável, depende muito da experiência das pessoas, a capacidade delas de enxergar esse processo. (C2).

O sócio fundador C1 considera que as pessoas são o recurso mais importante desse tipo de negócio e é fundamental que elas se sintam bem para que a Empresa também ande bem:

> Pessoas é pelo menos 80% desse negócio, porque, no fundo, é tudo pessoas, é talentos, é jeitos de trabalhar, é envolvimento, é paixão. As pessoas precisam estar bem pra fazer isso. Esse lance de não virar noite, trabalhar de segunda a sexta é porque a gente quer uma pessoa tranquila e envolvida, porque se ela não estiver bem, não dá pra trabalhar burocraticamente em animação. Isso me retoma um pouco aquela questão, se a carteira assinada burocratiza o trabalho, mas não é a carteira que faz isso, você pode ter esse benefício e se sentir mais tranquilo pra trabalhar. (C1).

Por conta da importância das pessoas nesse negócio, a escassez de mão de obra coloca a expansão da organização em risco. Pensar em ter vários projetos de maior escopo sendo realizados ao mesmo tempo é um desafio. A terceirização para outras é uma possibilidade não descartada pelo Estúdio C:

> [...] a gente tá pensando em terceirizar parte de alguns episódios, mas estamos só pensando, porque até agora não fechou. Colocar um monte de gente aqui e treinar pode ser pior do que passar pra

> outras pessoas e entregar na data que tem que entregar, porque a nossa força agora tem que ser pro 2D do projeto da casa. A gente já montou duas equipes internas pra tocar parte do processo, mas ainda falta uma decisão se vamos expandir internamente, com um núcleo provisório que vai tocar a série em parceria com a TV e depois se desativar, ou se fazemos uma terceirização. (C1).

Quando C1 montou a empresa de *games*, em 1996, chegou a elaborar um plano de negócio para o empreendimento. Já em 2006, quando foi criada a de animação, isso não foi feito. Segundo C1, os contextos de criação dos dois negócios eram bem diferentes:

> Na época da empresa de *games*, fomos consultados várias vezes para sermos comprados porque, no final dos anos 1990, teve toda aquela história da bolha da internet, todas as empresas tinham que ter um *business plan*. Em 2006 não. O que a gente fez foi um mapa da estrutura que ia precisar e qual o modelo que a gente ia seguir, porque abrimos a Empresa de animação para suprir uma demanda que já existia pra produção de conteúdo de animação. De lá pra cá, as coisas mudaram e, nós começamos a fazer agora um *business plan* pra animação. (C1).

C1 relata que coincidentemente quando o principal cliente de trabalhos comerciais diminuiu o fluxo de projetos, o Estúdio conseguiu viabilizar seu primeiro longa-metragem autoral. Esse cliente era muito forte na venda de DVD direto ao consumidor, um mercado que sofreu muito com a pirataria nos últimos anos:

> [...] o mercado de DVD meio que entrou em colapso em 2010 [...]. A gente tinha um ou outro cliente além desse, mas era bem menor o volume de trabalho pra eles, comparada com a demanda que tinha desse nosso principal cliente. Em 2006 a gente fez esse primeiro projeto 3D para eles, que sse fez pra não perder o cliente, porque ele fazia conteúdo em 2D conosco. Esse 3D vendeu um milhão de cópias. Era um mercado muito aquecido, então, eles produziam muitas coisas. O projeto de 2006 foi o primeiro grande que a gente fez de animação, e ali a gente viu que precisaria crescer pra atender a demanda. Logo em seguida eles quiseram transformar esse projeto em série, fizeram 26 episódios de 11 minutos, a gente fez aqui [...] (C1).

Depois dessa primeira experiência, vieram os projetos encomendados do mesmo cliente, o que criou a oportunidade para que o Estúdio começasse a pensar seus próprios conteúdos e formasse mão de obra para as diversas funções envolvidas na produção: “foram esses projetos que nos catapultaram pra fazer as nossas coisas, treinamos muitos roteiristas, muitos animadores. Aí, esse cliente sumiu do mercado e a gente não tá mais produzindo nada pra eles” (C1). C1, no entanto, preferiria continuar com um núcleo de conteúdo comercial de prestação de serviços funcionando permanentemente na produtora, em paralelo aos projetos autorais:

> [...] Se esse cliente ainda estivesse ativo, acho que seria super interessante ter uma equipe trabalhando pra ele, que fosse uma espécie de treinamento, uma formação pra chegar no nosso longa. Essa experiência da prestação de serviço foi importante, e a gente hoje tá aproveitando esses anos de trabalho, que meio que foram anos de treinamento pra fazer um projeto nosso. O ideal seria manter, em conteúdo, porque acho que, se fosse publicidade, aí seria outro negócio bem

> diferente. Os preços mudam, o jeito de trabalhar muda, daí a coisa vira contra [...], mas se a gente conseguisse prestar serviço de conteúdo, seria o ideal. (C1).

A sócia C2 também entende o trabalho publicitário como algo distante do que é realizado pelo Estúdio C, tanto ideologicamente, quanto ao que se refere à forma de realizar:

> [...] felizmente a gente nunca teve que fazer publicidade, porque conheço muita gente em estúdios de animação que trabalham prioritariamente com publicidade, e gosto muito da perspectiva de sempre trabalhar com conteúdo. É uma questão pra mim até moral, a ideia da publicidade como sendo um jeito de vender e empurrar as coisas pras pessoas, não gosto disso, então pra mim é muito importante poder trabalhar com conteúdo. (C2).

Ainda que enxergando oportunidade positiva na prestação de serviço comercial para terceiros, C1 admite que a relação dos colaboradores com esse conteúdo é bem diferente daquela que eles estabelecem com um projeto da casa:

> [...] pra equipe muda muito a relação com um conteúdo que é do Estúdio e um que é terceirizado. Principalmente pra autoestima, porque estar trabalhando num projeto que é de primeiro preço, que tem uma qualidade bem menor, que, no caso dos clones, está copiando uma temática pra aproveitar uma onda, a equipe fica meio pra baixo. (C1).

Como contraponto a essa característica desmotivadora do projeto comercial, o Estúdio C apresentava a possibilidade de crescimento para o colaborador que integrava inicialmente essa equipe, podendo este, com o tempo e demonstrando talento para isso, migrar para um projeto da casa:

> A gente mostrava uma espécie de plano de carreira. O cara poderia subir pra uma equipe mais autoral, que é o que tá acontecendo hoje, as pessoas estão fazendo o longa. Tem três animadores que eram daquela época dos filmes desse cliente [...]. O principal problema era esse, o que tava fazendo, e depois vinha a questão da qualidade menor e do tempo de envolvimento que era menor. Tinha que entregar muito rápido, não tinha tempo pra refazer coisas, o que é o contrário do que a gente tem hoje. Claro que se tem um orçamento fechado e isso impõe algumas limitações, mas a gente tem um cuidado e um orçamento muito maior do que daqueles filmes terceirizados. (C1).

A sócia C2 refere os prazos curtos de produção e orçamentos apertados, no caso dos projetos de prestação de serviços, como elementos desmotivadores para a equipe. Para ela, a animação envolve uma boa dose de dedicação artística que, em muitos casos, não é valorizada pelo cliente final:

> [...] em animação tem uma parte que é essa alegria artística de resolver as coisas, de fazer os personagens começarem a se mexer. Por conta de o cliente ter a necessidade muito mais do projeto pronto que da qualidade, às vezes eu ficava me sentindo um pouco chateada de perceber que alguns filmes poderiam ter ficado mais bem feitos e não ficavam pelo prazo que o cliente dava. É uma convergência entre todos esses fatores, quanto custa, quanto tempo você tem pra fazer e se

> dedicar, o que o cliente quer. Porque às vezes ele quer algo que seja mais tosco, pra ele é o suficiente. Eu sempre arranjava um jeito de tentar não deixar tosco, de ser mais simplificado, mas que tivesse um capricho geral. (C2).

No projeto comercial, a entrega em determinada data limita as experimentações e a busca de soluções que possam deixar o resultado final mais atraente. Já no projeto da casa, embora haja limitações financeiras, C2 aponta que a dilatação do prazo é mais flexível e é possível estudar caminhos que não sejam exatamente onerosos e que resultem em um visual final mais elaborado:

> No projeto da casa você tem que maximizar o resultado, mesmo com um dinheiro restrito, tem que fazer parecer mais. Em alguns pontos, a gente dá uma solução mais simples, mas em outros se empenha mais, vai fazendo esse balanceamento de uma forma um pouco diferente. Na prestação de serviço a gente privilegia a velocidade, no trabalho da casa diminui um pouco a velocidade pra ganhar na qualidade. Tem coisas que não dá pra fazer, mas a gente tenta estudar um pouco mais, a priori, pra que as soluções aparentem ser mais bem feitas. E isso talvez não desse pra fazer nos casos anteriores porque demandaria mais tempo, que era algo que a gente não tinha. (C2).

Para a sócia C2, o trabalho em equipe exige uma postura colaborativa que nem todos têm. Os que estão focados em se tornar autores encontram mais dificuldades para o compartilhamento de conhecimento:

> Às vezes, pra algumas pessoas, a perspectiva do projeto autoral é muito mais importante do que estar inserido num processo bem estruturado que talvez tenha mais decorrências. Quando a pessoa está nesse espírito, de querer ser mais um autor e menos colaborador de uma equipe maior, a gente tem problemas, porque a pessoa não se motiva tanto. Por outro lado, as pessoas que conseguem enxergar a ideia de um projeto que é feito pela colaboração de vários profissionais e que vai caminhando como um grande processo em transformação, que vai chegar num filme em conjunto, essas são as pessoas que acabam agregando mais à equipe. (C2).

Para C2, a Empresa precisa desenvolver estratégias para manter o espírito autoral ajustado ao contexto do trabalho coletivo e direcionado para um objetivo que não o do filme pessoal. É preciso ainda integrar esses talentos com aqueles menos autorais e mais participativos, de forma a garantir um bom ambiente de trabalho e a colaboração máxima de cada profissional:

> […] o dia a dia é tentar dar uma segurada naquela pessoa que entrou aqui porque ficou interessada no projeto, mas que fica pensando que tá fazendo um trabalho braçal e queria fazer seu projeto. Eventualmente essas pessoas saem. Elas entraram nessa porque precisam sobreviver, mas, quando a insatisfação é tão grande e o projeto autoral é o sonho da vida, em algum momento elas vão querer correr atrás das suas coisas. Mas eu acredito que isso é uma parte das pessoas. Eu tenho tido muitas experiências interessantes de pessoas que nem têm grande experiência profissional, mas chegam aqui e entendem a sua participação no projeto e se motivam muito, querem colaborar e aprender e são pessoas muito mais formadas quando saem daqui. (C2).

O Estúdio C conta hoje com cerca de 20 colaboradores. A projeção é que esse número chegue a 34 quando um novo projeto entrar em produção. Na época da prestação de serviço terceirizado, a Empresa chegou a ter cerca de 13 pessoas, entre equipes de 2D e 3D, mas já houve momentos em que contou com apenas seis pessoas:

> Nós já aumentamos e diminuímos de tamanho. Nessa virada, da prestação de serviço terceirizado pro desenvolvimento de conteúdo autoral, com a diminuição da grana do principal cliente, a gente chegou a ter só seis pessoas trabalhando aqui dentro. Foi demitindo e depois algumas foram recontratadas. (C1).

Ao mesmo tempo em que acredita no crescimento futuro do Estúdio, o sócio C1 vê pela frente desafios, como a instabilidade das fontes de financiamento de uma indústria que é fortemente subsidiada por recursos públicos. Como estratégia para sobreviver nesse meio, caso esses recursos se esgotem, o Estúdio pretende continuar trabalhando com orçamentos baixos que viabilizem produtos competitivos:

> Acho que a Empresa vai crescer mais, mas, ao mesmo tempo, é uma incógnita isso, porque a gente vive numa indústria que é 100% financiada. Tentar conservar baixos orçamentos é por acreditar que um dia isso vai mudar. O que acontece hoje é que a gente fica competindo com a publicidade, que é uma indústria que tem seu próprio dinheiro. Mesmo na imagem real, diretor de fotografia, figurinista, etc., trabalham na publicidade também e têm como parâmetro os salários da publicidade, que é autossustentável, enquanto o cinema é financiado pelo governo. [...] a bilheteria não paga isso, acho que na hora que tiver uma mudança nas coisas como são, muitos estúdios não vão ter como continuar. Por conta disso, a gente tem que entender qual é a realidade e não brigar com a publicidade, ter um outro valor, os orçamentos têm que ser menores. (C1).

O crescimento é uma necessidade apontada pelos sócios e apresenta algumas questões pontuais que precisam ser equacionados pelos gestores. Entre elas, está a carga tributária que, no tamanho que a Empresa está hoje, segundo C1, é administrável apenas pelo fato de estarem enquadradas no Simples Nacional:

> Crescer tem alguns problemas. Se a gente faturar muito e passar do teto do Simples Nacional, toda essa coisa de registrar as pessoas em carteira vai pro saco, porque a tributação, não sendo do Simples, é muito maior. Acho que chega num incremento de custo de 40%, então a gente tá meio engessado pra crescer muito mais. Mas não acho que o tamanho atual seja o ideal, eu acho que a gente deveria estar três vezes maior, junto com uma escola, hoje tem uma formação extraoficial, na prática, mas deveria funcionar como uma escola mesmo. (C1).

C1 vê dois caminhos para o crescimento da Empresa: o primeiro, passa pelo aumento dos incentivos públicos, impulsionado pela adoção de cotas de conteúdo nacional nas TVs por assinatura, implementadas a partir desse ano. O outro, pelo aumento do consumo de conteúdo nacional nos cinemas:

> O Governo tende a investir mais a partir da mudança das cotas na TV paga, então a tendência é crescer por uma questão governamental, mas vai crescer dentro dessa lógica meio distorcida. Outra alternativa é crescer porque a indústria vai aumentar, o cinema brasileiro vai começar a dar lucro, vai fazer muito licenciamento e as empresas vão faturar mais. Aí você vai ter que ter mais gente trabalhando, produzindo coisas relacionadas à animação, não só animação, jogos, aplicativos, etc. Então, são dois cenários que apontam tendência de crescer. Os dois são viáveis [...] (C1).

Em ambos os casos, C1 acredita que os estúdios precisarão diversificar sua atuação, atendendo também a outros desdobramentos desse mercado, como os aplicativos e *games*:

> [...] nossa Empresa está pequena, ela tem que crescer, e pra crescer tem que sair do nicho cinema e TV e ir pra outros, conseguir produzir jogos, aplicativos e fazer as marcas virarem negócios. Nossa Empresa começou com *games*, se transformou em produtora de conteúdo de animação e agora está voltando a produzir *games* e aplicativos. Nessa série que estamos produzindo, estamos desenvolvendo dois aplicativos pra Ipad aqui dentro. A empresa de *games* continua atuando e, quando não tem prestação de serviço, fazemos pra gente mesmo, como é o caso desses aplicativos que falei. Não houve uma expansão muito grande da empresa de *games* porque ela tem que crescer junto com as marcas que são geradas pelo conteúdo exibido na televisão e no cinema [...] (C1).

O modelo de gestão atual é visto por C1 como um limitador do crescimento, já que os sócios precisam executar tarefas de vários profissionais para manter a Empresa em funcionamento:

> A questão do tamanho tem um problema que é a própria gestão disso, porque nós, com a estrutura pequena que temos hoje, já temos dificuldades pra gerir, já é complicado. Pra crescer, vai ter que profissionalizar muito, porque hoje a gestão é feita pelos sócios e deveria ter um gestor específico pra cada uma das áreas. Tem hoje um gestor para a produção toda, deveria ter um pra cinema, um pra TV, um pra *game*, e esses gestores deveriam se preocupar com o fomento, com os projetos. Pra parte administrativa, acho que a gente precisaria de dois gestores que tivessem visões estratégicas, porque hoje, tudo passa por mim com conversas. (C1).

Para a sócia C2, há vantagens e desvantagens no trabalho em uma empresa pequena como o Estúdio C. Entre as desvantagens está o acompanhamento muito de perto dos problemas enfrentados pela organização, por conta das informações que circulam de forma mais rápida:

> […] você sabe muito mais dos problemas, está mais inserido em tudo que está acontecendo. Isso é ruim, porque às vezes te dá uma certa insegurança, como eu não sou produtora, eu fico até um pouco mais resguardada, mas vejo pelo dia a dia dos outros sócios o quanto é custoso. Tem um trabalho intenso de correr atrás de projetos e estar sempre negociando coisas, fazendo render novas conversas, novos trabalhos. Isso é a grande dificuldade, porque fica sempre essa sensação de que as coisas ainda estão se estruturando, tem sempre essa insegurança do dia de amanhã. (C2).

Como ponto positivo, C2 aponta a maior possibilidade de interferência nos rumos da Empresa e dos projetos, conferindo mais importância aos membros da equipe, diferentemente do que aconteceria numa empresa grande, onde os papéis são mais hierarquizados:

> Por outro lado, eu gosto muito de trabalhar numa empresa pequena porque eu tenho uma grande participação. Posso ter interferências mais importantes nos projetos, eu posso ser escutada, as minhas ideias são ouvidas e a gente tem mais como colaborar enquanto profissional. Talvez, se eu tivesse numa estrutura grande, isso ficaria mais diluído, ou então não seria nem escutada. Acho boa essa ideia de "ser a cabeça da sardinha e não o rabo do tubarão", você faz muita coisa e participa de muita coisa, por mais que isso seja custoso. (C2).

O perfil multitarefas, típico das pequenas organizações, é destacado por C2 como requisito para atuar nesse meio. A falta de espaço para a especialização dentro de um setor de atuação onde a perfeição técnica é um diferencial pode ser considerada um ponto negativo no tamanho da Empresa:

> A gente tem que abrir um leque muito maior de aptidões pra poder fazer parte de uma empresa como a nossa. Tem dias que eu fico meio enlouquecida porque tenho que cuidar da coordenação e tenho que ver o que vai passar pros meninos, e, ao mesmo tempo, tenho que ver o que eles fizeram, mas eu também tenho que fazer a minha cena, e tem outras demandas mais administrativas que atualmente também tenho que atender, como verificar o quanto foi feito, o que vai ser feito, planilhas e tudo mais. Mas, por outro lado, eu tenho uma visão mais completa. (C2).

C1 afirma que esse é um momento de expansão para o Estúdio, uma vez que dois projetos grandes devem ser tocados simultaneamente. Será um momento de teste para um efetivo aumento nas dimensões da Empresa e uma preparação para uma maior profissionalização da equipe e dos sócios.

7.3.3 Gestão de pessoas

Segundo C1, não há hoje no mercado local uma disputa por mão de obra porque os estúdios acabam optando por recrutar pessoas jovens que não tem experiência e que são formadas pelas próprias empresas:

> [...] já rolou disputa por mão de obra entre estúdios, mas agora não tem acontecido muito. A nossa Empresa é das pequenas, a gente pega pessoas com pouca ou nenhuma experiência e forma os animadores. No longa, a gente teve que pegar mais gente que já estava atuando no mercado. A gente não entra em briga, nem compete por preço, já fez isso, mas não faz mais. Nós perdemos duas ou três pessoas por propostas melhores de outros lugares, principalmente pra indústria de *games*, que agora vai mal, mas já foi melhor, no ano passado estava num boom de *advergames*. Chegamos a perder pessoas pra esse mercado, mas pro de animação não acontece muito. (C1).

O perfil dos profissionais que integram a equipe de colaboradores do Estúdio C é, em geral, de jovens que estão em seu primeiro emprego e que são treinados na prática. C1 avalia que há aspectos positivos e negativos nesse contexto:

> São pessoas jovens, normalmente o primeiro emprego, então, acho que tem a facilidade da faixa etária, do cara ter sonhos, se envolver com a Empresa. Ao mesmo tempo, ter sempre gente nova prejudica um pouco porque você tá sempre tendo que recomeçar do zero. Se você consegue fazer esse ciclo acontecer naturalmente, o treinamento é rápido e é feito pelo próprio meio, o conhecimento vai ficando dentro da equipe, que vai se renovando aos poucos. (C1).

A expectativa de vários técnicos pela expressão autoral própria aponta para a necessidade, identificada por C1, de encontrar espaços dentro do Estúdio que acomodem também essas demandas dos colaboradores, porque, encontrar outros profissionais qualificados no mercado, que substituam os que já se desenvolveram na casa, está cada vez mais difícil:

> [...] a gente tá procurando três chefes de equipe pra série 2D, tem que ser caras que entendam de 2D tradicional, e tá dificílimo. Tem cursos e tal, mas não tem mais como tinha antigamente, então essa coisa técnica, que o cara tem que ter tido uma capacitação um pouco maior que na indústria convencional, isso dificulta encontrar essas pessoas e elas também têm expectativas autorais. O cara que faz *design* de sapatos provavelmente não quer fazer o processo completo da produção de um sapato, ele quer só desenhar sapatos. Mas o cara que tá animando quer ser diretor de animação. Essa expectativa faz parte da carreira do cara, eu vou estimular, uma hora ele vai embora ou vai subir ou vai dirigir uma produção aqui, pra algum lado ele vai ter que crescer. (C1).

A sócia C2 está no Estúdio há seis anos. Ela não vê o trabalho em outras pequenas empresas como uma perspectiva atraente o suficiente para tirá-la de onde está. Ela avalia que houve um período de preparação para que a Empresa passe a crescer a partir de agora e que ofereça melhores condições de trabalho para todos:

> Pra mim é meio nebuloso essa coisa do lá fora. Eu, a princípio, não tenho intenção de sair daqui porque tenho participado da construção da Empresa e acho que agora a gente tá começando a dar alguns passos mais no sentido de crescer. Por muito tempo eram coisas sendo plantadas, e agora é um ou outro projeto começando e eventualmente eles vão ter outras decorrências. Quanto e como as pessoas produzem em outros lugares, eu não tenho claro. Às vezes falo com pessoas que produzem em outros lugares, mas é muito diferente daqui, aqui sempre teve um pouco de mistura do autoral e do comercial [...] (C2).

O sócio C1 comenta que as pessoas que trabalham com animação precisam ser motivadas de forma diferente de outros setores. Ele não acredita, por exemplo, que bônus por produtividade seja algo positivo para esses profissionais. O nível de conhecimento técnico das pessoas que atuam nesse mercado é alto, definindo também o padrão de expectativa que elas têm quanto ao trabalho:

> O problema é que administrar essas pessoas é complexo porque elas não são costureiras de calçados, elas têm um ego bem grande e tem que saber lidar. É preciso dizer faça o seu trabalho, porque dizer faça melhor que daí talvez você ganhe um bônus, essa incerteza me parece ruim, isso desmotiva. As pessoas que trabalham com animação têm um nível de técnica, de aprendizado que não é fácil, principalmente no 2D. O 3D tem muita gente aprendendo em casa, porque tem

> *softwares* pra isso em todo canto, então, os caras já chegam sabendo, eles fuçam muito,. O 2D nem tanto, porque tá sumindo, o cara que anima o 2D tradicional é raríssimo [...] (C1).

Não há no Estúdio C um plano de carreira formalizado. C1, porém, ressalta que é do conhecimento dos colaboradores a expectativa de desenvolvimento de cada um:

> [...] a gente tem um caminho interno pros animadores que começa no animador júnior e vai até o pleno e depois passa a chefe de equipe e líder de projeto. As pessoas aqui sabem que têm essa possibilidade de progressão. Isso se dá normalmente, quando se configuram novas equipes de trabalho, e o critério básico é o talento. Mas a gente tá começando os dois primeiros grandes projetos que não são paralelos à prestação de serviços, e vamos ver como isso se dará nessa nova perspectiva. (C1).

Há duas modalidades de contratação atualmente no Estúdio C. A maioria dos funcionários tem sua carteira assinada e os chefes de equipe possuem registro como pessoa jurídica (PJ), sendo contratados através de prestação de serviço de suas empresas para o Estúdio:

> Quase todas as 20 pessoas que temos hoje trabalhando são registradas em carteira. Os chefes de equipe e as gerências, como são mais flexíveis, são PJ. Tem algumas PJs que são três pessoas que trabalham todas aqui e funciona como PJ, mas de resto, os cargos que não tem gerência são registrados. Tem estúdios maiores que são totalmente avessos a ter pessoas registradas. […] é uma conta que a gente fez, conversou com advogado, então, assumindo isso, a gente entrou nesse sistema de PJ, até porque as pessoas preferem. A publicidade trabalha desse jeito. (C1).

Diferentemente de outras empresas do setor, no Estúdio C a lógica de contratação não é por projeto. Os profissionais podem desempenhar vários papéis dentro de uma mesma equipe e também entre projetos que estejam sendo realizados simultaneamente na Produtora:

> Quando a gente tinha a terceirização fluindo bem para aquele grande cliente, com um projeto depois do outro, não se falava pras pessoas em contratação por projeto, era uma contratação pra Empresa. Com a carteira assinada isso fica ainda mais forte porque a contratação é da Empresa e não de um projeto específico. Pode ser que duas séries sejam produzidas ao mesmo tempo, pode ser que o desenhista 2D da série tenha que fazer o *storyboard* do longa, enfim, as funções não precisam ser claramente delimitadas porque a estrutura é pequena, os profissionais vão "andar" dentro dos projetos, o que nos obriga a ter uma forma mais inteligente de remunerar também. (C1).

C1 tem dúvidas quanto à necessidade de ter uma pessoa dedicada exclusivamente à gestão de pessoas na Empresa, caso ela triplicasse de tamanho:

> Acho que, se tivéssemos o triplo, umas 60 pessoas trabalhando aqui, talvez não tivesse uma pessoa pra cuidar da gestão de pessoas, ou talvez tivesse sim um departamento de recursos humanos, pra tirar essa conversa de salário e benefícios de mim. Isso já seria necessário agora, mesmo com 20 pessoas, mas a gente não tem recurso pra isso, os projetos não têm essa folga. Mas quando tiver três vezes o tamanho com certeza tem que ter essa estrutura. (C1).

C1 reconhece que a assinatura de carteiras não é uma prática comum nesse mercado, e que está havendo um esforço de algumas empresas para registrar seus funcionários, criando uma política de vínculo com os colaboradores que garanta a longevidade do negócio:

> As pessoas não tinham a expectativa da carteira assinada, mas a gente tá meio que impondo isso aqui, porque não tinha muito como não ser assim. Se o mercado inteiro crescer sem registrar, vai ser um problema. Sei que o custo disso é alto, o impacto é diretamente na produção e no salário da pessoa, que fica mais baixo, mas acho que isso é mais realista do que crescer com um salário fictício mais elevado e com a Empresa tendo um risco trabalhista. Se a indústria se estabelecer desse jeito, depois você não reconstrói. Pra crescer, a gente vai ter que fazer isso dentro da lei atual. Posso não concordar com a lei trabalhista, achar que o impacto é grande, mas dentro dessa lei, é assim que se cresce. (C1).

O esforço de fazer tudo dentro da lei é consequência do receio dos processos trabalhistas que, embora não sejam comuns no setor, é citado constantemente como uma fragilidade:

> A gente assina as carteiras pelo valor real, ou seja, não pagamos nada por fora. A gente tá tentando fazer tudo muito certinho pra não ter problemas futuros, e isso tem um impacto nos orçamentos, até porque as nossas produções não são caras. [...] Hoje, o que a gente faz, pra efeito de prestação de contas, é emitir uma nota da própria Empresa e usar esse dinheiro pra pagar as pessoas. A gente tá pagando imposto dobrado, mas fazer de outro jeito, pra nós, seria inviável. (C1).

A ampliação no número de membros da equipe demandou a criação de controles do trabalho que não eram utilizados por C2 na coordenação dos projetos da Empresa até então:

> [...] agora, no longa, a gente tem criado processos um pouco mais formais e burocráticos, por ter mais pessoas trabalhando e tendo que passar arquivos pra mão de cada uma. Então, é preciso que os processos fiquem muito bem registrados, pela mão de quem passou, se foi aprovado ou se não foi, se teve problemas, como foi solucionado. Porque se a cena passa pra outra etapa com problemas, significa que a pessoa que vai fazer a próxima etapa vai ter que mexer e retrabalhar, então, ela já não vai fazer o trabalho dela, vai fazer o trabalho dela mais um. (C2).

Esses controles formais não são bem aceitos por parte dos colaboradores porque limitam o exercício da criatividade. Isso é visto por C2 como um entrave gerado pela mitificação dos próprios profissionais do que significa trabalhar com animação:

> Eu noto que as pessoas às vezes são resistentes à burocratização de alguns processos. Porque a gente trabalha numa atividade mais criativa, as pessoas pensam que têm que ser criativas o tempo todo. Quando você tem um *concept* [desenho de referência] pronto de um personagem, elas não têm que questionar se o personagem tem dois olhos e deveria ter três. Você fala, o *concept* tá aqui, você tem que modelar isso. As pessoas às vezes têm uma certa rebeldia entre o que foi dado e o que a gente recebe de volta. [...] é uma mistura da personalidade com a noção de liberdade dessa profissão. (C2).

C2 aponta ainda que no setor há profissionais com vícios adquiridos no trabalho como *freelancer* para a publicidade, onde os filmes são mais curtos e, por isso mesmo, a organização e o planejamento são falhos. A flexibilização que essas pessoas estão acostumadas em termos de horários e sistemas de controle é inviável para trabalhos mais longos. É preciso fazer uma gestão para que as pessoas adquiram novos hábitos de trabalho e que se submetam a uma coordenação mais sistemática:

> [...] muita gente que trabalha como *freelancer*, trabalha no seu horário, não tem uma coordenação tão bem feita das atividades, tudo é entregue de última hora, então, as pessoas têm que virar noite. Aqui a gente sempre presou por ter uma atividade regular, então, tem um horário, que é o comercial. Às vezes eu sinto que as pessoas tem dificuldade de trabalhar nesse esquema direitinho, querem chegar mais tarde, sair mais tarde e querem questionar isso, só que pra um trabalho a longo prazo a gente sentiu que era muito importante ter uma regularidade, até por uma questão de qualidade de vida, de saúde [...] (C2).

A sócia C2 comenta que uma das vantagens da regularidade do trabalho é justamente poder ter uma rotina de vida pessoal, algo que é inviável no trabalho sem horários fixos. Ao mesmo tempo, C2 critica o fato de que essa expectativa de falta de rotina é normal entre as pessoas que trabalham com animação, mas em outros segmentos profissionais os horários são aceitos com naturalidade:

> [...] você consegue ter um planejamento familiar também, do tipo vou chegar em casa e poder ver minha família, encontrar meus amigos. As pessoas podem ter essa impressão de que a liberdade delas fica cerceada pelo fato de trabalharem em horário comercial, só que elas estão acostumadas a trabalhar num esquema muito menos correto. Porque, quando se trabalha como *freela*, você faz o horário que quiser, mas também não tem certeza de quando vai ter trabalho de novo [...], não acredito que, num escritório de qualquer outra atividade que seja mais formal, uma carreira como advocacia, alguém vai questionar o horário de entrada e saída. É muito raro que se tenha que ficar um pouco mais aqui, isso só acontece por algum problema. Não consigo lembrar quando foi a última vez que a gente trabalhou depois do horário ou no final de semana. (C2).

As reuniões quinzenais com a equipe são focadas nos projetos, segundo C1. Elas giram em torno de questões técnicas, da produtividade e da estética dos projetos em andamento. O Estúdio contratou recentemente um consultor externo que tem acompanhado periodicamente questões de produtividade, cronograma e orçamento dos trabalhos em realização. Não foi apontada por C1 a ocorrência de reuniões que discutam questões ligadas ao foco do Estúdio ou dos relacionamentos interpessoais da equipe:

> Às vezes eu tenho minhas dúvidas se as pessoas que trabalham aqui sabem aonde a Empresa quer chegar, por mais que isso seja dito no dia a dia. No caso do longa, as pessoas sabem que elas estão fazendo um longa e o objetivo é fazer o filme, mas nem sempre vejo esse comprometimento nas atividades diárias. Como é um trabalho muito longo, você fica em etapas que são intermediárias e as pessoas perdem a perspectiva por conta da demanda de trabalho. Quando tá na animação, todo

> mundo consegue enxergar o que é, é uma cena, mas quando você vê as etapas de infraestrutura, como modelagem, *rigging*, texturização, é um pouco mais abstrato mesmo. (C2).

A seguir comentam-se os dados apresentados nas entrevistas realizadas no Estúdio C a cerca da prática de recompensa.

7.3.4 Recompensa

No Estúdio C, não há recompensas pelo aumento na produtividade dos colaboradores. Isso foi uma opção deliberada pelos sócios, que entendem o sistema de bônus como algo nocivo para um bom ambiente de trabalho:

> As pessoas aqui têm só salário fixo. Quando eu trabalhava em outro estúdio, tinha bonificação por produtividade, mas é muito estressante trabalhar assim. Eu preferi que a gente não tivesse isso. Então, a pessoa tem uma meta, tem que produzir aquilo, ela é contratada e registrada. Se não produzir o que é esperado, troca a peça, mas quero que as pessoas trabalhem confiando no que têm que fazer, sendo responsáveis e não correndo atrás de cenouras pra conseguir pagar o mês. Em geral as pessoas são responsáveis, a gente aperta quando tem que apertar. (C1).

C1 ainda não sabe se esse sistema será efetivo num projeto mais longo que envolva uma demanda de qualidade maior, como é o caso do primeiro longa-metragem autoral da Empresa. Ele acredita que a queda da produtividade pode ser justificável em alguns momentos da animação e que, antes de descartar uma pessoa já qualificada para o trabalho, é necessário algumas conversas para entender se a questão é pontual ou permanente:

> Ainda não entramos na produção de animação do longa, então a gente vai sentir isso agora, mas nas séries funcionou bem assim, tinha uma meta, as pessoas cumpriam a meta. Quando não cumpriam, se pedia pra justificar, e quem não cumpria e não tinha uma justificativa, a gente tirou. Temos um controle dessas metas, e tem uma ou duas conversas antes de dispensar pra tentar entender o que tá acontecendo. Normalmente as pessoas que não estão rendendo já estão desestimuladas e elas mesmas vão querer sair. [...] A última conversa, em geral, é comigo. (C1).

A construção de um plano de carreira no Estúdio C vem passando primeiro pela padronização de vencimentos por função, algo que não existia até pouco tempo na Empresa. Essa padronização diminuiu o espaço para a negociação individual de salários, o que, por um lado, criou um ambiente mais homogêneo entre os que executam funções iguais, e, por outro, limitou a retenção de talentos apenas pela recompensa financeira:

> Antes a gente tinha salários com valores próximos, mas cada um era um cargo e um valor diferente, agora a gente tá padronizando e deixando mais fixo. A pessoa que ocupa uma função tem o mesmo salário de outra que ocupa essa mesma função, ninguém recebe mais pra fazer a

> mesma coisa, mesmo que seja muito mais talentoso. Se a pessoa for mais talentosa, a gente vai dar uma promoção e ela vai passar pra outra função. A discussão de salário existia no passado, mas agora a gente tem assumido uma postura bem rígida. As pessoas podem vir reclamar, mas o valor é esse, tá dentro dos orçamentos que a gente aprovou na Ancine, não tem margem pra aumentar, não tem bônus e não dá pra segurar. Quando a gente chama uma pessoa, já diz, o salário é de tanto e pronto. (C1).

Com a padronização de vencimentos, C1 acredita que a recompensa diferencial do Estúdio C em relação a outros estúdios que oferecem salários maiores está na regularidade do trabalho e no registro em carteira, que acarreta alguns outros benefícios definidos em lei, como décimo terceiro salário e férias remuneradas:

> E o que a gente tem a oferecer pra competir com a publicidade, que tem salário muito mais atraente? Primeiro, tem décimo terceiro e férias, a publicidade não tem. Segundo, é registrado em carteira. Terceiro, a gente trabalha sete horas e meia por dia, de segunda a sexta, coisa que na publicidade também não acontece. Se a pessoa quiser complementar o orçamento, pode pegar *freelas*, não aconselho, mas não sou responsável pelo tempo que ele não tá aqui. Pra quem tem carteira assinada, tem vale transporte e vale refeição. Quem é PJ tem outras regalias. (C1).

Como recompensa pela dedicação à Empresa, o Estúdio C incentivava a produção de ideias próprias dos colaboradores. Essa política foi abandonada, segundo C1, porque a relação autoral dos colaboradores com determinados projetos enfraquecia a postura deles como prestadores de serviço para a organização:

> [...] a gente tentava compensar incentivando a produção de curtas dos próprios animadores, que é uma coisa que a gente meio que deixou de fazer. A gente chegou a inscrever como parceiro em alguns editais, mas hoje eu acho que isso não é o ideal, porque o cara que é um contratado vira um autor e aí inverte muito a situação, o cara deixa de ser um funcionário teu, ligado a um projeto, e isso estraga um pouco a relação. Não sei se a gente vai deixar totalmente de fazer isso, mas é algo complexo, não é tão simples quanto parece [...] (C1).

Uma recompensa subjetiva negativa para quem trabalha em estúdios de animação é referida pela sócia C2 como a falta de entedimento pela sociedade em geral do tipo de trabalho que se realiza nesses lugares. Mostrar os filmes prontos é a forma de dar uma ideia do que se faz, porém, não é possível ver, através dos filmes, a complexidade das funções envolvidas na sua realização:

> Acho engraçado porque as pessoas não têm muita noção do que eu faço. Como durante muito tempo fui animadora, modeladora, *rigger* e tudo mais, dizia, faço filmes, e era efetivamente o que eu fazia. Hoje em dia é um pouco mais difuso, porque eu sou assistente de direção e ajudo a coordenar equipe, então às vezes é mais fácil falar que coordeno uma equipe. Mas em termos de negócio, as pessoas não têm noção do que é um estúdio de animação. Quando as pessoas veem os filmes, elas reconhecem o produto, elas veem o produto. Agora, quando as pessoas não me conhecem, se falo, eu sou animadora, vem aquele papo, você tem jeito com criança, porque as pessoas acham que é animadora de festa infantil. Daí, comecei a falar que eu fazia desenho

> animado, acabou, ninguém mais acha que faço festas infantis. Mas todo mundo tem aquela expectativa de que é um negócio glamoroso, e na verdade é um trabalho bem metódico. (C2).

Uma dimensão recompensadora desse trabalho é apontada por C2 como o vínculo de amizade que se estabelece entre os integrantes das equipes. A convivência longa e intensiva, proporcionada pelo trabalho em animação, aproxima os colaboradores, estreitando laços e criando oportunidades frequentes de interação social:

> [...] existe um desejo de que as pessoas estejam trabalhando aqui por gosto. Acho que tem um pouco da postura de C1. Muitos dos animadores que vêm pra cá foram alunos dele, e têm uma relação mais pessoal, mais próxima. Acho que isso ajuda nesse sentido, mas não existe um trabalho específico pra motivação. O que a gente tem aqui, é que, às vezes, as pessoas vão ficando muito amigas, e a gente vai tomar cerveja juntos, mas nada oficial. Tem algumas comemorações, como festa junina e amigo secreto no final do ano, que a gente costuma fazer, mas nada contínuo nem específico pra integração. (C2).

C2 aponta o resultado de um trabalho bem feito e a boa convivência diária no espaço da Empresa como elementos importantes para o trabalho nesse ambiente criativo:

> Ter a oportunidade de fazer as coisas bem feitas, não de qualquer jeito, poder conviver com pessoas bacanas, ter serenidade no dia a dia, pra mim, também é importante no trabalho. O trabalho de animação é muito intenso e volumoso, então se você não tem um dia a dia legal eu acho que perde um pouco do sentido. (C2).

O sócio C1 não acredita que a formalização do vínculo de trabalho através do registro dos colaboradores burocratize o trabalho criativo de animação. Ele acha, pelo contrário, que o registro pode dar a tranquilidade que o profissional precisa para produzir com menos problemas extrínsecos:

> Pra produtividade, assinar a carteira não me parece burocratizar o trabalho, até porque se a pessoa fizer corpo mole, ela pode ser despedida a qualquer momento. Já tivemos casos de pessoas registradas que não estavam rendendo, a gente trocou. Esse me parece o melhor jeito, porque se a gente coloca bônus, fica muito subjetivo. A pessoa tá aqui pra cumprir uma função que é criativa e industrial ao mesmo tempo, tem que ter prazo, envolvimento, a gente fica tentando ajustar. (C1).

A sócia C2 avalia que sua mudança de status de colaboradora para sócia não afetou sua relação com o trabalho, apenas ampliou seu comprometimento com os projetos e com o futuro da Empresa:

> [...] acho até que sedimenta um pouco mais a minha noção de responsabilidade em relação aos projetos e, sendo sócia, eu sinto que tenho deveres a cumprir, tenho que ajudar a construir determinadas coisas, consolidar os nossos conhecimentos aqui dentro, estruturar melhor a equipe. Mas foi um processo natural, não foi uma coisa muito marcada. (C2).

O convite para outros colaboradores tomarem parte na sociedade trouxe problemas com relação à situação fiscal da Empresa. Além disso, em alguns casos, C1 assinala que o colaborador não entendia a participação na sociedade como uma recompensa:

> Outros dois casos eram pessoas que tinham problemas, se endividavam, e isso complicaria a vida da Empresa como um todo, por isso tudo a gente não extinguiu a possibilidade de chamar outros colaboradores pra serem sócios, mas estamos bem mais criteriosos. Uma das pessoas pediu pra sair da sociedade, mas continuou na Empresa porque estava com problemas com o nome. Ela continuou como funcionária registrada e está até hoje. Ela entendeu que era um problema jurídico. Mantivemos a mesma retirada que tinha quando sócia, e pra pessoa era melhor porque ela preferia ser registrada. Uma outra saiu da sociedade e da Empresa ao mesmo tempo. A gente acha que fazer parte da sociedade é um brinde pras pessoas, mas às vezes não é, pra pessoa pode não fazer a menor diferença, então tem que encaixar na visão que a pessoa tem. (C1).

Relata-se a seguir a síntese dos dados encontrados em campo com relação ao Estúdio C.

7.3.5 Síntese do Estúdio C

O Estúdio C opera desde 1996, tendo, num primeiro momento, se dedicado a fazer jogos. A partir de 2002 a animação passou a ganhar mais importância no faturamento da Empresa e, em 2006, por conta da demanda, foi necessário abrir uma nova pessoa jurídica que se dedicasse apenas à produção de conteúdo de animação. A prestação de serviços em 3D econômico foi o carro-chefe da Empresa a partir daquele momento, suprindo principalmente um cliente que comercializava DVDs de produtos considerados “clones” de obras dos grandes estúdios de animação americanos. Os curtas autorais eram sempre realizados pelo Estúdio C em paralelo às produções comerciais, mantendo-se uma equipe específica para isso.

Foram entrevistados para este trabalho dois dos quatro sócios da Empresa: C1, que é formado em Artes Plásticas e que aprendeu a animar na prática, dentro do estúdio em que trabalhou antes de abrir sua empresa; e C2, formada em Arquitetura e coordenadora do núcleo 3D da Empresa, começou a estudar animação dentro de um laboratório na faculdade. C2 começou como colaboradora *freelancer* e foi convidada a integrar o quadro societário por seu envolvimento com a Empresa. Ela considera que essa participação é um reconhecimento à sua dedicação ao Estúdio e que a compromete mais ainda com o futuro da Empresa. A política de convite a colaboradores de destaque para tomar parte na sociedade foi adotada pela Empresa como forma de motivação aos colaboradores e, em alguns momentos, teve um retorno negativo para a Empresa, por colocar em risco sua saúde jurídica ou ainda por acarretar

mudanças de comportamento em relação ao trabalho de alguns dos novos sócios. O Estúdio C opera hoje com 20 colaboradores, tendo núcleos de 3D e de 2D e desenvolvndo seu primeiro longa autoral em 3D.

Animação 3D econômica é um dos focos da produtora. Para o sócio C1, a missão da Empresa é criar conteúdo nacional diferenciado pelo humor. O Estúdio não teve um plano de negócio antes de iniciar sua operação e agora prepara um específico para o braço de animação. Os projetos de prestação de serviço em 2D funcionavam como um primeiro momento de treinamento para novos colaboradores que chegavam ao Estúdio sem experiência. A participação nos trabalhos autorais é vista como um degrau acima na carreira dos novos entrantes. C1 atribui à escassez de mão de obra de animação no Brasil um dos limitadores do crescimento das empresas do setor, já que essa mão de obra representa 80% do negócio. A terceirização do trabalho para outras empresas é considerada pelo gestor como uma possibilidade de vazão para o grande volume de trabalho que está por vir.

Quando a prestação de serviços para o principal cliente do Estúdio diminuiu, por conta da crise no mercado de DVD, a Empresa conseguiu viabilizar seu primeiro projeto de longa-metragem autoral. A experiência na realização de filmes para este cliente foi fundamental no desenvolvimento do *know-how* necessário para realizar os projetos próprios, segundo C1. Para ele, o ideal seria continuar mantendo uma frente de prestação de serviços em paralelo à produção própria, tanto pela questão financeira, quanto pela possibilidade de formação de mão de obra que a prestação de serviços oferece. C1 reconhece, no entanto, que o envolvimento dos colaboradores com os projetos da casa é bem maior do que com os projetos de terceiros e que, especialmente no caso dos filmes “clones”, há uma avaliação negativa do meio a esses produtos que afeta a autoestima da equipe envolvida na produção desses conteúdos. Além disso, os prazos curtos, o orçamento apertado e o descaso do cliente final em relação à dedicação artística ao produto eram pontos que desestimulavam os colaboradores.

A sócia C2 assinala que a colaboração dentro de uma produtora demanda uma postura de integração que nem todos os profissionais do meio têm, sendo que aqueles com foco no desenvolvimento de um trabalho próprio têm mais dificuldade em adotá-la. Os que chegam à produtora para trabalhar com 3D trazem a expectativa de produzir coisas sofisticadas, como aquelas realizadas pelos grandes estúdios de animação americanos, e se desapontam com a abordagem econômica adotada pela Empresa. A possibilidade de apoio para a realização de

seus curtas próprios foi uma forma encontrada por C1 para dar vazão às expectativas nesse sentido de alguns colaboradores. Essa experiência, no entanto, não foi muito positiva e está sendo revistas pelos sócios.

Em relação ao escopo da Empresa, C1 espera que ela triplique de tamanho no futuro. No curto prazo, projeta-se que o número de colaboradores chegue a 34 até o próximo ano. A sazonalidade dos trabalhos em animação é percebida na variação desses números: a produtora chegou a ter apenas seis pessoas trabalhando este ano, antes de conseguir a liberação dos recursos para tocar o longa. C1 assinala a forte dependência de recursos incentivados como um fator restritivo à estabilidade e crescimento da Empresa e acredita que manter o foco em projetos de baixo orçamento e diversificar os produtos criados pela Empresa, fortalecendo as marcas geradas pelos conteúdos de animação, são formas de tentar garantir fôlego para esse crescimento, diminuindo a dependência do Governo. O aumento do consumo desses produtos também é um fator estratégico para a estabilidade do negócio.

C1 acredita que seria necessário ter um gestor responsável para cada um dos segmentos de produto da Empresa e pelo menos dois gestores dedicados à sua estratégia administrativa. Já quanto à gestão de recursos humanos, C1 tem dúvida da urgência de um departamento dentro da Empresa para atender a essas questões. Na visão da sócia C2, uma empresa pequena aproxima os colaboradores, criando vínculos afetivos entre eles e abrindo espaço para uma interferência maior destes nos conteúdos realizados. Como pontos negativos, ela indica a percepção mais direta dos problemas enfrentados pela Empresa e a falta de espaço para a especialização dos técnicos, que precisam executar várias tarefas. Mesmo assim, a sócia considera melhor “ser a cabeça da sardinha que o rabo do tubarão”.

Em relação à gestão de pessoas, C1 comenta que não há disputa por mão de obra entre os estúdios de animação no mercado local, mas que já perderam técnicos para empresas de *games*. No Estúdio, há uma opção pelo recrutamento de jovens em seu primeiro emprego, o que demanda um processo constante de formação no próprio trabalho. Não há um plano de carreira formalizado, mas existe uma expectativa de progressão dos profissionais através dos projetos da Empresa. Em termos de contratação, adotam-se duas modalidades: a maioria dos colaboradores tem sua carteira assinada; já os chefes de equipe e os gerentes são prestadores de serviço como pessoa jurídica. A contratação não é feita por projeto e C1 acredita que a carteira assinada e o vínculo com a Empresa em si e não com um determinado projeto apenas

são práticas pouco comuns no setor. Para ele, no entanto, esse formato de contratação é o ideal porque oferece a tranquilidade que o profissional precisa para produzir bem, além de diminuir as chances de reclamatórias trabalhistas. C1 entende o profissional de animação como alguém que desempenha um papel criativo e industrial ao mesmo tempo e que, quem atua nessa área, precisa capturar essa complexidade para realizar uma boa gestão. A sócia C2 entende a regularidade do horário de trabalho oferecida pelo Estúdio C como um aspecto positivo para quem quer criar uma rotina de vida pessoal, porém comenta que alguns colaboradores reclamam que essa rotina cercea sua criatividade.

O Estúdio C não adota nenhum tipo de recompensa pelo aumento da produtividade por entender que qualquer bonificação nesse sentido pode ser nociva para o bom ambiente de trabalho. Há atualmente um esforço de padronização de vencimentos na Empresa, o que diminuiu o espaço para a negociação individual de salário. Adotou-se uma política de não "segurar" colaboradores através de recompensas financeiras, preferindo oferecer outras vantagens para quem se mantém nos quadros. Carteira assinada, regularidade de horários, continuidade no vínculo de trabalho além de um projeto, benefícios regulares previstos em lei são os diferenciais que o Estúdio oferece para atrair e reter talentos. Outra recompensa já praticada é a possibilidade de se tornar sócio da Empresa, ganhando espaço para maior ingerência nos processos internos. Para C2, uma recompensa negativa dessa atividade profissional é o desconhecimento da sociedade sobre a complexidade do funcionamento de um estúdio de animação, o que distancia esse profissional do contexto social em que vive.

7.4 Estúdio D

7.4.1 Caraterização Geral

Atuando há quatro anos no mercado de animação 3D, o Estúdio D é uma das poucas empresas de animação do país que domina a tecnologia de conversão de imagens para estereoscopia, formato que vem se popularizado no mundo com o advento das salas 3-D. Criado pela demanda da publicidade, o Estúdio ensaia seus primeiros passos no mercado de conteúdo autoral, mantendo um pé firme na produção comercial. Formado por quatro sócios que se encontraram na faculdade, cada um atua em diferentes pontas do processo produtivo. A inclusão dessa organização neste trabalho se dá pelo foco predominante no mercado publicitário, já que as outras três empresas escolhidas estão mais distantes desse universo que

emprega boa parte da mão de obra de animação do país. Por se tratarem de projetos mais curtos e com grande variedade de estilos, os filmes publicitários demandam um outro tipo de vínculo entre colaboradores e Empresa.

No caso do Estúdio D, onde há um grupo de quatro sócios fundadores do empreendimento, optamos por entrevistar dois deles na tentativa de contrastarmos a visão dos dois em relação ao negócio, ao setor e a gestão de pessoas realizada pela Empresa:

- D1, 29 anos, formado em Publicidade. Trabalhou por quatro anos em outra empresa de animação 3D onde os atuais sócios do Estúdio D também atuavam. D1 trabalhou nessa empresa por quatro anos. Em 2006, os ex-colegas se reencontraram no mercado e decidiram criar juntos o Estúdio D. D1 não possui formação específica em animação, aprendeu atuando no mercado. Exerce papel de direção nos projetos da Empresa.

- D2, 31 anos, também é formado em Publicidade. Não possui formação específica em animação e fez curso de especialização em produção executiva recentemente. D2 admite que não conseguiria animar nem um objeto geométrico nos *softwares* usados na produção, mas possui conhecimento suficiente das ferramentas para sugerir as mais adequadas para esse ou aquele trabalho que o Estúdio realiza. Na Empresa, responde pela parte comercial, administrativa e financeira, além de dar suporte a aspectos ligados à produção.

No começo da trajetória da Empresa, não havia uma distinção clara de papéis, nem a preocupação com uma divisão de trabalho que potencializasse as melhores capacidades de cada sócio. Nos últimos anos, o Estúdio D tem direcionado mais atenção a isso, “departamentalizando” o processo produtivo, de forma a deixar mais claro para a equipe os limites de atuação de cada um:

> Eu focava na animação, mas acabava fazendo a coordenação e supervisionava todo o processo. O segundo sócio ficava mais no *render* [processamento digital dos arquivos antes do resultado final] e o quarto, na criação de personagens. Com o tempo e aprendendo, a gente percebeu que, pra fazer os trabalhos um pouco melhor, tava faltando direção, [...] daí começamos a abrir pilares, e estamos até agora trabalhando essa transição. Os pilares seriam isso: D2 seria o produtor executivo e parte comercial, eu ficaria mais com a parte de direção do Estúdio, o quarto sócio seria mais a parte de direção de arte, *concepts* e desenho de personagens e o terceiro, a supervisão da produção. Ele é bem japonês também, adora fazer *workflow* [...] (D1).

D1 admite que a responsabilidade compartilhada pelos sócios com o resultado final os impele a desrespeitar essas fronteiras pré-estabelecidas e, em vários momentos, hábitos arraigados no modo de gestão voltam a se manifestar na forma de conduzir os trabalhos:

> [...] ainda me pego supervisionando, vejo o terceiro sócio, que é um cara introvertido, numa situação, eu me meto, dou bronca nele na frente de todo mundo, me pego exigindo uma coisa que não é da natureza do cara. Essa história de pilar fui eu que levantei a bola e talvez eu esteja viajando. Faz uns seis meses que a gente tá tentando mudar pra esse novo modelo, é uma tentativa, porque se está sempre aprendendo. Os trabalhos estão melhores, a ideia também é que eu fique atento pra quem possa me ajudar [...], porque eu não sou um diretor super experiente, mas sempre fui de criação, então vou apontando os caminhos. A gente fez um curtinha que foi construído discutindo muito o processo todo, e foi muito rico. Foi um primeiro projeto criativo nosso. (D1).

D2 acredita que, em alguns casos, o perfil dos gestores não corresponde às demandas das tarefas a serem cumpridas e por isso é necessário uma visão mais estratégica dos sócios em relação aos objetivos da atividade para encontrar soluções que garantam o cumprimento das agendas:

> Eu dou início ao processo de organização do nosso *workflow*, mas, por exemplo, dessa série de animação que a gente tá fazendo em coprodução com a Espanha, [o *workflow*] foi passado pros outros sócios fazerem e eu tive que pegar de volta porque não saiu muito bem. Eles entendem muito da produção, mas, na hora que vai integrar com o trabalho de outra produtora, não funciona, ou acaba sendo pouco prático. Eles têm um pensamento muito relacionado a executar. (D2).

Os quatro sócios do Estúdio D vêm de uma mesma faculdade de publicidade, onde as cadeiras sobre animação inexistiam. O conhecimento que adquiriram foi através do autodidatismo e da prática profissional desde que ingressaram no mercado de animação publicitária:

> [...] começamos meio do zero, a gente tava fazendo faculdade e, de sopetão, já tava trabalhando com animação pro mercado publicitário, e daí a gente começou a se perguntar como será que é criar série, como será que é criar curta. Começamos a entender o que era esse mundo, e vi que faltou uma formação pra isso. Fui atrás de um curso em uma escola independente de cinema. Na faculdade eu tive zero de animação, o que eu tive foi produção audiovisual. (D1).

Depois de saírem daquela empresa onde atuaram, alguns dos clientes voltaram a procurá-los porque o trabalho da antiga empresa estava ruim. Por conta desses clientes, os futuros sócios resolveram tentar improvisar uma estrutura para assumir esses trabalhos:

> Arrumamos uma casa emprestada e ficamos lá por sete meses. Lá tivemos nosso primeiro funcionário. [...] depois disso, a gente veio pra esse bairro de maior visibilidade, pra dar um peso maior pra Empresa. Começamos a nos formar melhor, veio outro funcionário, a gente tinha uma sala super pequena, e ficamos segurando o máximo, até não aguentar mais, daí fomos pra uma sala maior, que é essa aqui. [...] esse funcionário que foi o primeiro não tá mais com a gente. (D1).

D2 destaca que o Estúdio deve, nos próximos meses, mudar para um novo local em um bairro menos valorizado do ponto de vista imobiliário na cidade onde atuam, mas que permitirá que tenham um espaço maior a um custo mais baixo de aluguel.

7.4.2 Estratégia organizacional

O sócio D2 afirma que, desde o começo, o Estúdio quis focar em projetos de conteúdo, fugindo do caminho que eles haviam experienciado na Empresa da qual sairam:

> Quando a gente montou a Empresa, já sabia que íamos trabalhar com produção independente em algum momento, não tinhamos dúvida disso, tanto é que a primeira reunião que a gente fez, antes de abrir, os quatro concordaram que não queriam pegar projetos que seguissem no mesmo rumo que a outra produtora que a gente tinha saido, que era depender muito do cliente, pegar aqueles projetos que tinham que sair virando noite. A nossa ideia era construir um ambiente agradável de trabalho. (D2).

Algo recorrente na fala dos sócios do Estúdio é a preocupação com o traçado de metas e planos. Mesmo que esses não estejam sendo efetivamente concretizados, há uma percepção de que são necessários e por isso há uma constante revisão desses objetivos, readequando-os aos novos contextos que se apresentam:

> No começo, a gente tinha uma meta de realizar o primeiro projeto totalmente nosso até 2010, depois passou pra 2011, o que também não aconteceu, agora virou uma coisa pra, sei lá, 2015. A gente já faz projetos assim na verdade, mas sinto que não se tem controle total sobre o que a gente faz ainda. É um caminho que estamos fazendo, cada vez se chega mais próximo disso. (D2).

D1 assinala que o mercado de animação publicitária da cidade onde atuam se divide basicamente em três tipos de trabalho:

> [...] as grandes produtoras têm uma grande verba pra produzir, mas esse é um mercado meio monopolizado porque tem poucas empresas; tem aqueles projetos paralelos, que são geralmente os que a gente pega; e tem aqueles que são sem prazo e sem verba, que vão pras produtoras menores. Esse mercado, dos projetos sem prazo e sem verba, não é o nosso, a nossa busca sempre foi diferente, a gente não quer bater de frente com esses caras, principalmente com esses sem prazo e sem verba [...] (D1).

D1 acredita que há um espaço a ser ocupado por estúdios que queiram criar projetos diferenciados, que envolva participação criativa das produtoras de animação num diálogo direto com o cliente, sem a interferência das agências. É nessa frente que o Estúdio D tenta se especializar:

> [...] a gente quer um projeto diferente, tanto que durante muito tempo fez muito projeto pra *web*, porque *web* é um projeto diferente, não são os mesmos 30 segundos da televisão, e a ideia é cada vez mais pegar projetos que a gente possa criar junto, não só uma encomenda tão fechada de um cliente. A gente tem um histórico de projetos diferenciados, fazemos muito projeto interno pra empresas, por exemplo. (D1).

Uma outra faceta de atuação do Estúdio D é a estereoscopia [animação em 3-D visionada com óculos especiais]. Por dominar, há algum tempo, o processo de produção nesse formato, a Empresa conquistou visibilidade no mercado de produção de conteúdo publicitário e aproximou-se do mercado autoral:

> A gente cresceu muito com a coisa da estereoscopia, porque há muito tempo estamos mexendo com isso, a gente pode testar muito, experimentar muito com isso, foram vários projetos. Fazíamos lançamento de produto em 3-D, campanhas em salas 3-D, muitas vezes a gente que sugeria isso pro cliente, porque não faz isso com oclinhos? E esse tipo de projeto vai puxando muito o nosso lado mais autoral [...] (D1).

D1 comenta que a experiência com projetos mais longos, de cinco, dez minutos para clientes internos de empresas ou para eventos, fez com que eles avançassem na estruturação de um fluxo interno para trabalhos de maior fôlego que os afasta do modelo de produção publicitária tradicional de 30 segundos e aproxima-os dos estúdios de produção de conteúdo autoral:

> [...] nosso *workflow* já é pra mais larga escala, e uma série juntaria tudo isso, uma ideia nossa, um projeto de mais fôlego. A gente tá tentando chegar nisso, na raça, desbravando. Os quatro querem muito, fazer nossos projetos. Enquanto isso não chega, a gente vai vendo oportunidades de se envolver em projetos autorais de outras pessoas também, como alguns da Espanha que a gente se envolveu, dois longas infantis, um outro longa infantil aqui do Brasil que prestamos serviço pra uma parte da produção [...] (D1).

Apesar de D2 manifestar que a vontade de criar conteúdos próprios esteve presente desde o surgimento do Estúdio, D1 declara que a possibilidade de se tornar uma realidade é recente. Durante muito tempo garantir a sobrevivência da Empresa através da prestação de serviços já era por si só um grande desafio:

> Até algum tempo atrás, não tínhamos noção e nem pensávamos em fazer conteúdo autoral. Fomos mudando muito, o nosso objetivo no começo era simplesmente conquistar um cliente! E o que a gente sabia fazer bem era eventos, daí fazíamos eventos, só que, mesmo no evento, o cara já esperava que a gente fizesse um vídeo que tivesse um roteiro, então tínhamos que criar uma ideia, [...] depois a gente começou a fazer projeto de *web* e, daqui a pouco, [...] começamos a fazer projetos especiais. A gente fazia um *workflow* adaptado pro que o cara queria. Em geral isso é uma demanda do cliente, na maioria das vezes as coisas chegam do cliente e nós complementamos, mas nosso objetivo é fazer uma criação em conjunto com o cliente final [...], porque aí a gente tem mais espaço pra sugerir coisas. (D1).

Na seara da prestação de serviços, o Estúdio D parece ter encontrado de fato um nicho de mercado onde há espaço para uma grande autonomia na criação de conteúdos, ainda que sejam norteados por uma temática pré-estabelecida pelo contratante:

> E tem uma outra frente que são projetos totalmente criados por nós. Tem esse cliente que tem um cinema que mexe a cadeira e tem todo esse aspecto sensorial. Volta e meia, ele vem nos pedir pra fazer coisas pra ele. Chega uma demanda pra um filme de natal, por exemplo, e a gente pega isso e cria tudo, 100% livre, se faz com gosto, é uma delícia. (D1).

D1 avalia que há pelo menos dois tipos de colaboradores no que diz respeito ao nível de envolvimento com os projetos produzidos na Empresa. No primeiro grupo há os que parecem se importar mais com as condições de trabalho do que com o conteúdo que estão realizando:

> Pras pessoas, na minha opinião, o que importa é que elas não querem 'ralar', virar noite e tal, e elas sabem que quando entra uma publicidade aqui, daquelas mais pesadas, elas têm que fazer isso, embora a gente não tenha muito essa cultura de virar aqui, acostumamos a equipe a isso. Em outras produtoras é insano, as pessoas viram muito, eu já passei por isso, virei muita noite na outra empresa que trabalhei. Lá a gente aprendeu muita coisa que não queria pro Estúdio, e virar a noite era uma delas. Eu acho que pra algumas pessoas é só isso que bate, trabalho que possa implicar virar a noite e ralar mais. […] as pessoas olham o trabalho de forma muito isolada, o que que eu tenho que fazer? Tem que fazer essa modelagem, a tá, até se explica o projeto, mas parece que é meio indiferente pro cara, ele só quer saber se tem prazo, se vai entregar em uma semana, beleza, ele coloca o fone e fica uma semana fazendo aquilo, pra esses eu sinto que é indiferente. (D1).

Por outro lado, há os vislumbram de forma mais panorâmica o que está sendo feito pela Empresa, sendo capazes de efetivamente colaborar para o desenvolvimento do conteúdo:

> Pra outros não, esses se interessam, discutem o roteiro, rola uma empolgação. A minha sensação é que no fundo, pra todo mundo é legal estar envolvido num projeto da casa, mas se fosse dividir, a maioria estaria naquele primeiro grupo, que não se importa tanto, e a minoria, nesse segundo grupo que se empolga e se interessa de fato. (D1).

D1 destaca que o alinhamento dos sócios em torno das decisões é fundamental para a credibilidade dos colaboradores no que é proposto e cita uma situação em que esse alinhamento foi quebrado, dando espaço para comportamentos divergentes dentro da equipe:

> Quando definimos que todo mundo no estúdio ia usar pantufas, discutimos, debatemos, topamos. Um dos sócios disse, não vou fazer isso, e não fez, mas três sócios tinham decidido que sim, então é sim, mas ele disse não e bateu pé e nunca usou. E até hoje isso não funciona direito porque um dos sócios abriu precedente pra não funcionar, e isso é uma coisa que os sócios deveriam dar o exemplo. E como eu vou cobrar isso de um funcionário se um dos sócios não usa? (D1).

O trabalho em um estúdio de animação é diferente daquele realizado em outras atividades mais tradicionais, diz D1. Ele pondera, porém, que a cultura brasileira favorece a deturpação pelos colaboradores dos limites da liberdade necessária para a atuação em funções criativas:

> Trabalhar numa empresa de animação é completamente diferente de trabalhar num banco, por exemplo. As pessoas chegam tarde, andam de pantufas, às vezes rende pouco, outras vezes rende muito. Às vezes, em uma hora, se faz muito mais do que no dia todo anterior, então tem uma liberdade que não tem em outros lugares. Por outro lado, o fato de estar no Brasil, tem uma interferência cultural que é forte, acho que a gente poderia ser um pouco mais sistemático e render mais, sinto isso muito como uma questão cultural, tem sempre uma malandragem por trás, essa malandragem tá no banco também, tá nos trabalhos menos criativos, mas me parece que lá isso atrapalha menos. (D1).

Mesmo reconhecendo que há espaço para um regramento maior do trabalho criativo, D1 pontua que os profissionais mais talentosos nesse setor não são necessariamente os mais organizados e adeptos a regras: "[...] o cara muito bitolado na animação não consegue fazer coisas legais, e tem outros caras que são totalmente dispersivos e que fazem umas coisas fantásticas, mas acho que, se esse cara dispersivo tivesse um pouco mais de disciplina, poderia ser genial."

O ambiente pequeno propicia um constante contato dos sócios com membros de todas as equipes, deixando a questão da departamentalização um pouco menos visível, tanto para colaboradores, quanto para os próprios sócios:

> A produtora é pequena, então todo mundo tá sempre em contato com todo mundo, não é uma coisa super departamentalizada onde um não fala com o outro. Converso bastante com todo mundo, com exceção de alguns *freelas* que estão aqui num trabalho específico só por alguns meses, desses não me aproximo muito. Tem algumas funções específicas que estão sob a coordenação de outro sócio que eu falo menos, como o pessoal da pós-produção, por exemplo. O que tem a ver com o dia a dia das tarefas quem passa é o coordenador, agora se for alguma coisa do ambiente, de estar gostando ou não, eu que puxo mais. Se alguém quer mudar de setor, por exemplo, ir da pós pra animação, primeiro ele vai falar com o coordenador da pós pra ver se faz sentido. Sim, tem uma certa departamentalização, ainda que seja algo recente e que não esteja claro pra todo mundo. (D1).

Mesmo que os papéis estejam definidos para os sócios, D1 externa que a falta de comunicação dessa decisão aos colaboradores faz com que eles muitas vezes tenham dificuldade de saber com quem tratar determinado assunto:

> [...] não houve uma conversa com todas as pessoas pra deixar isso claro pra elas, então era uma confusão, porque os três sócios estão cuidando da produção, o único que tem uma posição bem clara e fora disso é D2, que cuida do comercial. Tá claro que sou o diretor, mas, até que ponto vai o trabalho do diretor, o que o cara tem que falar comigo e o que tem que falar com os outros, isso é que ainda não tá bem claro. Agora a gente tem também uma pessoa coordenando a produção, que é

> uma função que não tinha até bem pouco tempo, ela fica de olho se as coisas estão atrasando, cobrando pra que não tranque o processo, o que é ótimo. (D1).

O acúmulo de funções por D2 é considerado um fator prejudicial para o desenvolvimento da Empresa, uma vez que não há tempo para dedicação aprofundada a cada tema no dia a dia da organização:

> Às vezes acho que a gente perde um pouco com o meu acúmulo de funções. Como o Estúdio nasceu muito pequeno, eramos nós quatro só, acabei acumulando essas funções que ninguém queria fazer. Hoje em dia, estou tentando passar essas coisas pra outras pessoas, estamos no meio desse processo. A gente acredita que as pessoas que estão aqui dentro vão virar responsáveis pelos seus departamentos. (D2).

O Estúdio D tentou dar um passo ousado rumo à expansão há pouco tempo. Numa parceria com outros empreendedores interessados em montar uma estrutura de produção de conteúdo, criaram o Estúdio Y. O resultado dessa experiência, que não se consolidou, segundo D1, foi perceber que é preciso obedecer ao movimento natural da Empresa e do mercado:

> […] a gente não deu conta. Penso que, se for crescer, tem que ser algo proporcional ao que é agora, porque dar um passo maior que as pernas é um estresse muito grande. Nessa parceria se tentou forçar uma afinidade, porque tinha que funcionar, a gente criou toda uma estrutura pra isso, que foi falha porque não tinha o dinheiro garantido, e tinha plano de negócio e tudo! Quando a coisa caiu, o que segurou foi uma base que tem entre nós quatro, os sócios do Estúdio D, que foi construída aos poucos. A gente passou a tentar entender porque aqui dava certo e tentou adaptar esse jeito pros novos parceiros, só que não era natural, era uma tentativa de esquematizar uma parceria pra juntar mais pessoas. Não chegou a ser uma sociedade, foi uma parceria pra conseguir alavancar projetos de série e de longas. (D1).

O Estúdio Y funcionou paralelo ao que já existia no Estúdio D até aquele momento, com colaboradores ligados à produção alocados especificamente em cada empresa. O setor administrativo e financeiro era compartilhado pelas duas frentes de trabalho:

> Eram duas estruturas separadas, uma aqui, da publicidade, e outra lá embaixo, que era essa nova estrutura pra tocar projetos de conteúdo. Eu, por exemplo, fui me instalar lá embaixo pra coordenar um projeto [...]. Chegamos a ter 11 pessoas trabalhando lá, era menor, mas era todo mundo na produção. Aqui a gente tem o financeiro, o comercial, que não tinha lá, eles mesmos tinham acabado de montar uma empresa e vieram se juntar com a gente. Eles tinham uma ideia de como queriam montar essa empresa, e aí juntou a nossa vontade de também trabalhar com série e longa. Essa estrutura já tinha projetos engatilhados, mas aí que começou o problema, porque até entrar o dinheiro você não tem garantia de nada, havia uma promessa de projetos que não se concretizaram. (D1).

D1 sugere que um dos motivos para a descontinuidade da parceria foi a falta de alinhamento entre a visão de negócio dos sócios do Estúdio D e os novos parceiros:

> É difícil quando você chama alguém pra fazer uma parceria. Tem vários detalhes de afinidade que você só vai ver no convívio diário, esse foi um dos nossos grandes aprendizados nessa experiência. É mais complicado do que a gente imaginava, tinha coisas que eles lá embaixo diziam que não podia ser como era aqui em cima, e a gente dizia, mas a gente gosta de fazer assim. Acho que não deu certo por uma combinação de coisas, mas a principal delas foi a questão da grana mesmo. Mas acho que aconteceu o que tinha que acontecer, não sei se, com recurso, teria ido muito adiante, porque havia conflitos de gestão, de como conduzir o trabalho, não é uma coisa de certo ou errado, é uma química mesmo, que ou rola ou não rola. Acho que tem muita coisa errada no Estúdio D mesmo, mas a gente lida com isso de uma forma tranquila […] (D1).

D1 não acredita que o Estúdio D algum dia vá se tornar uma empresa muito grande porque isso não faria sentido com relação aos valores alimentados pelos sócios:

> A gente já cresceu e já diminuiu. Quando éramos só os quatro, nunca imaginei que chegaria em 20. E agora que tem 20, não consigo imaginar com muito menos. Ficar com um animador só, nem pensar, tem que ter pelo menos dois, é o mínimo. No *render* você não pode ter um cara só pra todo o trabalho, e assim vai indo, só um modelador, não dá também. Então, quando você vê, são 20 pessoas. Mas não vejo a gente crescer demais, uma mega empresa. Talvez os outros sócios até vejam isso, são visões diferentes. O nosso jeito de fazer as coisas não combina com uma estrutura muito grande. Pra mim, a tendência é manter o mais enxuto possível pra seguir fazendo de coração as coisas, mas se amanhã a gente fechar uma série que tem que ter 20 animadores durante um ano, e a gente acreditar no projeto, vai fazer. Mas não vejo isso como algo permanente. (D1).

O crescimento aos poucos, de forma proporcional ao tamanho que o Estúdio D tem hoje, é o caminho vislumbrado por D1 como o mais indicado para a Empresa:

> […] existe uma preparação pra crescer. Esse tamanho que tá agora a gente tá preparado pra ter, mas se pensar, há três anos, isso não seria possível. Em conjunto, os quatro sócios enfrentam e compreendem melhor as situações, e se vai crescendo aos pouquinhos, passo a passo. Hoje a gente consegue ver melhor quando chega alguém que não tem afinidade com a nossa forma de trabalhar, e se leva isso muito em consideração quando contrata, nos preocupamos se vai ser uma relação saudável pra pessoa e pra nós. Por isso também não é mais um drama quando alguém tem que sair, porque o cara vai ficar feliz, vai ser saudável pra ele e a gente vai dar um jeito. Isso é uma maturidade, é bem diferente da postura daquele primeiro funcionário que saiu, […] eu misturava mais as coisas. (D1).

Esse crescimento, para D1, passa também pela criação de benefícios que assegurem a permanência dos colaboradores na Empresa, já que as pessoas são reconhecidas pelos sócios como recurso fundamental para o desenvolvimento da organização:

> […] estamos querendo mudar em termos de remuneração e tentando montar um plano de carreira, a gente sempre soube que existia isso, mas até então não via como algo prioritário, agora se tá tentando. Talvez não dê certo, mas fazer essas coisas prepara pra crescer mais e ter menos conflito, se vai afinando, dando menos margem pra problemas. Acho que a gente ainda complica muito, tem coisas que já não se complica mais, mas ainda complica em outra [...] (D1).

D1 se questiona sobre o objetivo do Estúdio D e conclui que o mais importante para os sócios segue sendo ter um envolvimento genuíno com a produção: “[...] será que a gente quer ser o

melhor? Será que é isso que a gente tá buscando? Tenho pensado muito nisso, porque não é fazer o melhor, mas fazer a coisa de coração, isso tá mais do que bom, faz com que a gente se exija menos também."

7.4.3 Gestão de pessoas

Na gestão de pessoas, D2 destaca que há também uma setorização de papéis, com o sócio ligado à administração do negócio gerindo as questões macro, e os sócios ligados ao dia a dia da produção intervindo nas questões ligadas ao cotidiano dos colaboradores. Mesmo assim, há também aí uma dilatação desses limites:

> Oficialmente, sou eu [quem cuida da gestão de pessoas]. Quando contrata, sou eu que converso. Já no dia a dia, as coisas ligadas à produção, são os outros três sócios. Mas o combinado é que cuido de tudo que não é ligado à produção e os outros sócios cuidam das coisas da produção. Mas agora a gente tá fazendo um plano de carreira, por exemplo, e acaba sendo idealizado por um departamento e os outros interferem. (D2).

D1 corrobora o exposto por D2, salientando que as burocracias relativas a pagamentos e contratações ficam a cargo de uma analista administrativo-financeira:

> [...] o plano inicial de demanda pessoal é traçado por D2. Tem uma analista no financeiro que cuida dos pagamentos e das burocracias de contratação, férias e essas coisas, nem sei te dizer como é isso. O plano salarial, debatemos entre os sócios a partir de uma sugestão que parte, em geral, de D2. (D1).

D1 comenta que a relação dos sócios com o primeiro funcionário do Estúdio era de muita proximidade e que isso foi prejudicial tanto para o funcionário quanto para os sócios, que estavam no processo de construção de algo novo:

> [...] a gente era muito amigo do funcionário, saía todo final de semana junto, rolava um apego até. Ele fazia *freelas* em outro estúdio grande, e vinha com sede de dar toques pra nós. Muitas vezes fazia sentido, a gente tava começando, batendo cabeça em algumas coisas básicas que foi melhorando com o tempo, isso fazia parte do processo. Quando rolava um desrespeito por parte dele, o que era até compreensível, era porque a gente não tava administrando bem essa relação. A gente tava trabalhando e ele dizia, agora tenho que ir lá fazer meu *freela*, falava isso pra gente que era chefe. Começamos a nos dar conta que de aquilo não daria certo, imagina multiplicar por cinco pessoas, nossa relação ali começou a se desgastar [...] (D1).

As funções acumuladas no início da Empresa e a falta de uma estrutura administrativa que cuidasse das rotinas geravam situações de descrédito dos sócios diante dos colaboradores:

> [...] no começo, a gente até esquecia do dia de pagamento das pessoas! Teve um dia que um funcionário chegou e falou, na hora de cobrar você cobra, mas na hora de pagar você se enrola, daí eu perguntei, por que você tá falando isso, e ele disse, hoje foi dia de pagamento! Eu disse, tá, mas me avisa então, que eu não to ligado nisso. Pô, o cara chega dando a maior bronca e daí você vê que ele já tava guardando coisas, tava pesando o clima, mas não justifica, é uma empresa, são coisas que a gente aprende. (D1).

A forma de comunicação entre sócios e colaboradores também gerava conflito e foi preciso tempo e experiência para que D1 pudesse evoluir seus métodos de gestão:

> Às vezes eu falava, você errou aqui, e falava na frente dos outros, mas não me dava conta que isso fazia mal pro cara, era um lance de tomar bronca do chefe, eu tava pensando só que o cara não fez a coisa direito. Hoje em dia, chamo o cara de canto, tô bem melhor nessas coisas, mas isso é o tipo da coisa que tu aprende com tempo e trabalhando com um grupo maior. (D1).

Os sócios do Estúdio D conseguiram elaborar melhor os limites da relação profissional com seus colaboradores num processo de erros e acertos que se estende até os dias de hoje e que já não comportar mais a proximidade das primeiras contratações: "[...] no segundo funcionário a gente começou a trabalhar melhor essa relação, porque não tem jeito, se você é chefe, é chefe, pode ser amigo, mas é chefe, a gente tentou e erramos com o segundo, erramos com o terceiro e agora eu acho que a gente consegue gerir melhor." (D1).

O fato de o Estúdio estar ainda se consolidando demanda a criação de novas funções antes inexistentes na estrutura da organização. A sinalização da necessidade de alocação de novos recursos humanos nessas frentes pode vir de qualquer um dos sócios, mas quem pesquisa o perfil da nova vaga é D2:

> Eu muitas vezes sugiro que a gente precisa contratar alguém pra cuidar de determinada coisa. Recentemente se contratou um programador, por exemplo, que era uma coisa que a gente não tinha, pra desenvolver ferramentas pra produção e facilitar nosso trabalho. Isso veio deles, do pessoal que cuida da produção. Eu vou ao mercado ver quanto esse cara custa, ajudo a achar a mão de obra, acoplo essa função no plano do estúdio. Muitas vezes sou eu que sugiro a criação desses cargos ou a maneira que a gente vai lidar com eles. (D2).

Em termos hierárquicos, aparentemente o Estúdio D resolveu bem a interlocução dos vários colaboradores dentro da estrutura da Empresa, ainda que isso não seja claramente explicitado na forma de um organograma conhecido por todos:

> Quem lida especificamente com a pessoa no dia a dia é o superior direto dela. O pessoal de animação é cuidado por D1, o pessoal de pós e de *render* é o terceiro sócio, e o pessoal de arte é o quarto sócio que cuida. Eu fico com todos os demais, com a assistente financeira, com o atendimento, com a prospecção e com a produtora. (D2).

O Estúdio D tem como regra o registro em carteira de todos os colaboradores fixos. Há também alguns prestadores de serviço que trabalham para um projeto específico, dentro da Empresa, numa relação de contratação por trabalho. Eventualmente esses profissionais podem se tornar parte do quadro efetivo do Estúdio:

> A gente não gosta da ideia do *freela* fixo, aquele cara que tá fazendo *freela* há mais de três meses aqui e não se contrata, mas vem acontecendo de segurar um pouco mais antes de contratar. Às vezes o cara tava fazendo um trabalho e entrou outro *job* que tem a ver com o que ele faz [...] (D1).

Segundo D1, o que tem sido levado em conta para manter essa relação de trabalho temporária por mais tempo é a necessidade de avaliar melhor o perfil do profissional antes da contratação efetiva e a própria situação financeira da Empresa, que atravessa um período de reestruturação, além da instabilidade do mercado de forma geral:

> Já erramos muito em contratar rápido, e agora estamos com menos fôlego pra isso, então, a gente tem dado uma segurada nas pessoas que acha que tem a ver pra avaliar se consegue contratar um pouco adiante. A gente não gosta dessa relação de prestador de serviço com nota fiscal, mas o que se vai fazer se não consegue também contratar? As pessoas vão ficando. (D1).

D2 pondera que o ideal seria ter alguém dedicado exclusivamente a todos os aspectos da gestão de pessoas, porém, no atual estágio da Empresa, não há recursos para a contratação desse profissional:

> [...] um dia espero que a gente consiga ter isso, hoje, não tem como. Temos uma analista administrativa, que faz, com o contador, essa parte mais burocrática de recursos humanos, mas ela cuida de outras coisas também, cuida da parte operacional do financeiro e do administrativo. Agora a gente tá planejando ter um estagiário pra ela. Subir ela de cargo é o nosso desafio com relação à essa posição, ela ainda tem características muito fortes de receber ordens. (D2).

Há uma fragilidade na perspectiva de futuro dos colaboradores de estúdios de animação que é percebida por D2 nas relações de maior duração. Ela culmina com uma frustração e a necessidade de procurar novos rumos:

> Quando a pessoa fica muito tempo trabalhando com a gente, tipo cinco anos, chega uma hora que ela quer ver um resultado, um resultado dela, não sei explicar o que é, mas isso começa a gerar algum tipo de insatisfação [...]. Quando a gente tentou fazer o Estúdio Y, empregamos nossas melhores intenções, mas como não deu certo, as pessoas ficaram um pouco frustradas, acho que elas viram um pouco da fragilidade que a gente tinha, passaram-se cinco anos e a Empresa não cresceu da forma que tinha que crescer, elas queriam estar ganhando mais. Essa não é a empresa que tenha os salários mais altos, também não é dos mais baixos, tá bem no meio. A gente nunca quis ficar escravo de um sistema de faturar muito, então as opções que a gente foi fazendo fez esse povo que já tava há mais tempo ficar um pouco desmotivado. (D2).

Para D1, os colaboradores são fundamentais e manter uma boa relação com eles é o que garante um clima agradável de trabalho. Ele, no entanto, acredita que é possível tocar uma empresa de animação sem atribuir tanta importância aos recursos humanos:

> [...] a gente preza muito as pessoas aqui, elas são a coisa mais importante. Isso é muito mais da Empresa do que do negócio animação, acho que dá pra se dar bem com animação considerando menos as pessoas, só que você perde algumas coisas com isso. No nosso caso, como a Empresa é pequena, cada um fica mais importante. Se um animador aqui dentro tiver mal, ele contamina todas as outras pessoas. Hoje a gente até consegue se proteger mais dessas influencias internas. Acabamos de perder um cara pra uma grande empresa do mercado, se fosse há alguns anos, a gente ficaria, nossa, ele nos traiu, mas agora isso pesa menos. (D1).

O limite das relações entre sócios e colaboradores é repetidamente o discurso de D1 como sendo uma preocupação dos sócios e um processo em constante reelaboração por eles:

> A importância das pessoas é diferente de profissionalizar o trabalho, separar as coisas é pensar ainda mais nas pessoas, é ser mais organizado, então o cara sair já não é mais uma coisa pessoal, a Empresa não cai por causa disso. Esse cara que saiu, por exemplo, eu precisava de um substituto, só que o cara era um diretor técnico, que é uma coisa bem complexa, no mercado tem pouca gente que faz isso e são muito caros, então a gente vai ter que treinar outra pessoa pra esse lugar. Por isso a importância da pessoa querer olhar com prazer o trabalho aqui dentro, o cara esse que saiu adorou trabalhar aqui, ele mesmo diz que aprendeu muito, mas lá é o novo desafio, então tá tudo certo, a gente adora ele, super amigo, tomamos cerveja e ele fica contando como é lá, e isso acontece porque a gente tem uma proximidade com as pessoas. (D1).

Em relação à comunicação atual dos sócios com a equipe, existe um objetivo de realizar conversas mensais individualmente com cada colaborador, o que nem sempre tem sido possível cumprir. Por outro lado, a perspectiva de mudança de sede, que deve ocorrer em breve, tem inspirado os sócios a criar suas listas de pontos atuais que precisam ser mudados na gestão da Empresa, concebendo uma espécie de plano ideal de operação para o futuro e fazendo dessa mudança um marco de mudança para a organização:

> Nós temos uma meta de todo mês falar com cada um da equipe individualmente, reuniões coletivas são muito difíceis de acontecer, a gente deveria fazer, mas não faz. Eu tava até preparando um documento hoje, Estúdio D Velho / Estúdio D Novo, quero aproveitar esse espírito de mudança pra outro lugar pra ajeitar um monte de coisas. No Estúdio D Velho estão as coisas que me incomodam no que a gente tem hoje e que não quero que tenha no Novo. Uma dessas coisas, que já tava tentando fazer, era essa conversa individual, que faz meses que não consigo fazer [...], ela era sobre tudo, produtividade, tá feliz, estamos com o pensamento alinhado, teve alguma coisa que incomodou. Fico tentando puxar um *feedback* e dar um pra eles também. To aprendendo tanto nesses papos, aprendendo coisas minhas até. (D1).

A gestão de pessoas no Estúdio D, de forma geral, prima por manter um ambiente de trabalho descontraído e produtivo e numa relação permanente com a maioria dos colaboradores, diferentemente da lógica por projeto dos demais estúdios pesquisados nesse trabalho.

7.4.4 Recompensa

Além do registro em carteira de todos os colaboradores fixos, o Estúdio D adota também um sistema de bonificação por trabalho executado. Operando dessa forma há algum tempo, os gestores, nesse momento, revisam o sistema por acreditar que criou distorções ao longo do tempo, prejudicando os colaboradores:

> Temos um fixo e um bônus por trabalho. A gente senta e vê no que o cara trabalhou naquele mês. Um dos sócios preenche todos os dias a tabela com que *job* cada um tá fazendo, isso ajuda a nos organizarmos pra essas bonificações. Mas acontece de alguns meses não preencher a tabela e não saber. A gente tá mudando esse sistema também porque tava começando a dar muito peso pra bonificação e pouco pro fixo, ou seja, o *job* que o cara trabalhava tava fazendo oscilar muito o salário, e isso prejudica o planejamento das pessoas. (D1).

A proposta de mudar o sistema de fixo e bônus surgiu junto com a necessidade de adotar um plano de carreira que diferencie a recompensa pela experiência e pela contribuição de cada um. Por conta disso, a remodelagem do sistema de remuneração está acontecendo conjuntamente com a montagem de um plano de carreira interno:

> Pretendemos implantar um plano de carreira a partir da mudança pro novo endereço no mês que vem. Há muito tempo a gente tá querendo mudar nosso sistema de remuneração e acabou tendo a crise, ficou mal de trabalho e se prorrogou essa mudança. A ideia é aumentar o fixo, a gente tá percebendo que chegou a hora dessa reformulação, só que a mudança que a gente tinha pensado em fazer e postergou, já mudou de novo, virou a proposta de fazer de fato um plano de carreira. O cara que é sênior, pleno, tem que ter uma diferença de salário, é importante. Até agora todo mundo ganhava um fixo igual, o que varia é o bônus, porque tem o cara que abraça o mundo e outro que só faz o básico, esse cara ganha um bônus simples, esse outro ganha um médio, e o que se puxa ganha um bônus melhor. (D1)

A reorganização da forma de remuneração dos colaboradores começou com uma conversa com cada um deles para avaliar a percepção das recompensas recebidas:

> A gente não pretende abandonar totalmente o bônus, só quer diminuir sua importância. Queremos que a pessoa trabalhe pelo fixo e que ele segure as despesas dela, daí o bônus vai virar bônus de verdade, algo a mais. Fizemos uma conversa individual sobre a percepção de cada um sobre o salário. Essa conversa foi o sócio D2 quem fez, e foi bom ser ele porque a gente tá perto demais do pessoal da produção e D2 tá mais de fora. Nessa conversa ele viu que um grande problema é essa oscilação de valores mensais. O cara quer comprar um apartamento, por exemplo, precisa assumir uma dívida mensal, e na média do ano ele até recebe um determinado valor, mas num mês recebe mais e no outro recebe menos, então isso é um problema pra ele se organizar. (D1).

D1 comenta que propor uma remuneração fixa mais alta, diminuindo o peso da bonificação, é um risco grande que o Estúdio D está assumindo diante da instabilidade do fluxo de trabalho.

Ele reconhece, no entanto, que não é possível crescer sem dar esse passo mais ousado, que beneficia os vínculos dos colaboradores com a organização:

> […] se tivéssemos feito isso no ano passado e enfrentado a crise que a gente enfrentou tendo que bancar um salário fixo alto, teria se ferrado mais feio ainda. Mas a proposta agora é continuar tendo uma variação em bônus e se obrigar também a ter uma certa estabilidade no fluxo de trabalho, esse é o próximo passo e é inevitável. A gente hoje se sente mais seguro pra propor isso. Os salários estão defasados. No mês passado a gente coincidentemente teve um mês ruim, depois de vários meses bons, mas foi ruim, só que tem que mudar, não dá pra continuar como tava. O mercado tem um peso nisso, mas a necessidade das pessoas também tem. (D1).

A rotatividade de pessoas é relativamente pequena, considerando os altos e baixos desse mercado. Parte disso é atribuída aos benefícios oferecidos pela Empresa, algo raro nesse setor:

> Acho que, ao longo do tempo, passaram entre 30 e 40 pessoas pelo Estúdio. Não temos muita rotatividade, as pessoas ficam bastante aqui. Uma coisa que é meio esquisita é que as pessoas falam, nossa, aqui tem plano de saúde, as pessoas são contratadas. Quem chega já vai perguntando se quer que emita nota. Não criticando esse sistema, mas a gente quis que fosse uma empresa e que tivesse funcionários. Apesar de serem animadores e de ser um mercado de animação, são funcionários. Ter plano de saúde é um negócio que inexiste nesse mercado. Teve uma vez que a gente tava mal, mal, mal e aí pensou em cortar o plano de saúde, mas decidimos que tinha que manter, porque ele representa um pouco o que a gente quer passar aqui. (D1).

O escopo pequeno da Empresa não comporta querer manter os melhores profissionais do mercado e que, por conta disso, é importante investir internamente na preparação da mão de obra: "[...] tem uma coisa de formação, tanto que nem bancamos um cara muito bom. Já passou por aqui gente que depois se tornou supervisor das maiores produtoras de publicidade em animação do país. Aqui ele era *freela*, era inviável manter um cara desses [...]" (D1).

Quanto ao que garante a retenção dos colaboradores, D1 acredita que ela se dá muito mais pelo bom clima de trabalho na Empresa do que necessariamente pela relação das pessoas com o trabalho que é desenvolvido na casa:

> […] pra algumas pessoas importa trabalhar aqui porque se sentem em casa, é aconchegante, muito mais do que o projeto em si. Pros sócios, os projetos importam muito, mas a relação é outra. Acho que a questão do ambiente é definidor pras pessoas quererem ficar aqui. E isso tem a ver com os sócios também, porque, quando a nossa energia tá baixa isso contamina a equipe. Às vezes a gente se envolve tanto em tocar o dia a dia da produtora que esquece da essência da coisa, dos valores, da missão, de porque a gente criou isso tudo aqui. (D1).

Apesar de não acreditar tanto no envolvimento dos colaboradores com os conteúdos desenvolvidos na casa como mecanismo de retenção de talentos, D1 reflete que não é

necessariamente por dinheiro que as pessoas trabalham com animação. Para ele, há outros elementos de recompensa que garantem o envolvimento com esse tipo de trabalho:

> A gestão implica valorizar as pessoas, não necessariamente em termos de dinheiro, mas de empolgação, de comprar as ideias trazidas por elas, mas, ao mesmo tempo, se amanhã ou depois algumas delas tiver que sair, não tem que ser um sofrimento, tem que ser natural e as coisas continuam funcionando. (D1).

Como os gestores dos demais estúdios entrevistados, D1 também sinaliza que o dinheiro não é a recompensa mais importante para quem trabalha com animação.

7.4.5 Síntese do Estúdio D

Atuando há quatro anos no mercado de animação, o Estúdio D é uma das empresas mais jovens desta pesquisa. Criado pela demanda de animação para publicidade, é um dos poucos estúdios do país que domina a tecnologia para a realização de animação estereoscópica. Os quatro sócios se conheceram na faculdade de Publicidade e trabalharam juntos em outro estúdio antes de abrirem o Estúdio D. Foram entrevistados para este trabalho dois sócios do empreendimento: D1, que cuida da direção geral dos projetos, e D2, que é responsável pelo administrativo, financeiro e comercial da Empresa. O limite dos papéis entre os sócios ainda é um pouco indefinido, principalmente para os colaboradores, já que a proposta de funcionarem dentro de fronteiras mais departamentalizadas foi uma decisão tomada há pouco tempo e ainda está em fase de consolidação. Três sócios estão focados no processo produtivo e apenas um, D2, cuida de todos os outros assuntos que não dizem respeito diretamente à realização das animações. A formação dos sócios em animação é praticamente autodidata, não tendo cursado escolas específicas para isso. A Empresa deve mudar em breve para um local maior e com custo de aluguel mais baixo.

Segundo D2, o objetivo dos empreendedores sempre foi focar em projetos de conteúdo, fugindo do caminho que havia tomado a empresa por onde os quatro sócios passaram e que tinha forte dependência dos clientes que atendia. Eles sempre buscaram construir um ambiente com qualidade de vida para os colaboradores e para eles mesmos, onde houvesse horários fixos e um vínculo regular de trabalho, sem necessidade de longas jornadas de horas extras. Os sócios demonstram também uma forte preocupação em traçar objetivos e metas para a Empresa, tendo inicialmente projetado que até o ano de 2010 teriam feito o primeiro

conteúdo totalmente autoral da equipe, algo que não se concretizou e foi reprogramado para acontecer até 2015. Para os sócios entrevistados, o *know-how* desenvolvido por eles para a criação de conteúdo em estereoscopia (3-D), ampliou a atuação da Empresa e deu mais espaço para uma intervenção criativa maior da equipe nos projetos em que se envolve, já que podem trabalhar diretamente com alguns clientes finais que chegam com produtos menos fechados, onde ocupam mais espaço no processo de criação. Também o fato de desenvolverem conteúdos institucionais mais longos fez com que a Empresa estabelecesse um processo produtivo adaptado a fluxos maiores de produção, o que, acreditam os sócios entrevistados, vem preparando-os para a realização de conteúdos autorais de maior fôlego. Por conta desses recursos bem peculiares, o Estúdio D tem focando num tipo de conteúdo que o diferencia um pouco dos demais estúdios entrevistados para essa pesquisa, já que não tem ainda uma seção permanente de realização autoral, mas, ao mesmo tempo, o distancia dos estúdios que se dedicam à realização de publicidade para televisão de 30 segundos. Os sócios acreditam que há um espaço para estúdios que tratam diretamente com o cliente, sem passar por uma agência de propaganda e, ao mesmo tempo, que atua, junto com o interessado no conteúdo, na criação artística e narrativa do material.

Na visão de D1, a maioria dos colaboradores não se envolve muito com o conteúdo produzido, estando apenas preocupada com os prazos e com não precisar trabalhar fora dos horários normais para dar conta das entregas. Mesmo assim, D1 acredita que o trabalho em um estúdio de animação é bem diferente de outros ambientes tradicionais. Para ele, a cultura brasileira prejudica um pouco o ritmo de trabalho nesses locais por conta da tendência de alguns de se valerem da flexibilidade desse tipo de trabalho para procrastinação e desorganização nas tarefas. A comunicação entre sócios e colaboradores sobre os objetivos da organização e sobre os papéis dos gestores é falha. Em alguns momentos menos pela dedicação dos sócios ao tema do que pelo pouco interesse dos colaboradores em um envolvimento maior com os projetos da Empresa.

Recentemente o Estúdio D forjou uma experiência de integração com outros empreendedores, criando uma estrutura paralela, o Estúdio Y, para a realização de longas e séries. A tentativa fracassou e isso enfraqueceu a credibilidade de alguns colaboradores que estavam na Empresa há mais tempo e fez com que os sócios valorizassem o grau de integração que estabeleceram entre eles, ao perceberem que um dos fatores para o desfecho negativo do novo empreendimento foi justamente a falta de sintonia com os empreendedores parceiros da outra

empresa. Essa experiência gerou um novo desafio para os gestores: a reorganização financeira da Empresa após a dissolução do Estúdio Y, uma vez que haviam apostado fortemente em projetos que acabaram não sendo viabilizados financeiramente e que não puderam ser executados dentro da nova estrutura. Por conta dessa trajetória, D1 entende que o mais aconselhável é pensar num crescimento da Empresa que seja bem preparado e que se desenvolva de forma proporcional ao tamanho atual do Estúdio. Ele não acredita, no entanto, que o Estúdio D se torne uma mega empresa no futuro, até porque isso não combinaria com os valores alimentados pelos sócios.

Em termos de gestão de pessoas, a Empresa prepara um ajuste nas remunerações para que o bônus associado aos trabalhos realizados tenha menos peso nos vencimentos fixos de cada colaborador. Também está em curso a criação de um plano de carreira, que deve ser adotado em breve. Como nos demais estúdios entrevistados, o treinamento de novos colaboradores no próprio trabalho também é uma prática de gestão de pessoas adotada no Estúdio D. Com relação às contratações, D2 aponta que a Empresa adota uma política de assinatura de carteira de todos os colaboradores fixos e que costuma ter alguns *freelancers* trabalhando como prestadores de serviço para trabalhos específicos. D1 assinala que os sócios não gostam da ideia de manter esses colaboradores temporários por muito tempo, mas que isso tem sido necessário para avaliar melhor o tipo de colaboração que podem oferecer e também por questões financeiras, já que, desde a dissolução da parceria para ampliação, a Empresa tem precisado cortar cursos para reequilibrar as finanças. Embora D2 considere que o ideal seria ter alguém dedicado exclusivamente à gestão de pessoas na Empresa, ele admite que neste momento isso não é possível principalmente por questões orçamentárias.

Quanto às recompensas, além da carteira assinada e outros benefícios associados a ela, a bonificação por trabalhos participados e um futuro plano de carreira são diferenciais da Empresa para compensar os colaboradores. O bom clima de trabalho, segundo D1, talvez seja o grande motivador para a retenção de talentos. A rotatividade de pessoal é relativamente baixa no Estúdio D, embora os sócios reconheçam que não tem condição de manter os melhores profissionais do mercado devido à demanda financeira envolvida nessas contratações. D1 acredita que não é principalmente pelo dinheiro que as pessoas trabalham com animação, mas pela capacidade de colocar um pouco das suas ideias e da sua criativiadade nos projetos gerados através desse trabalho.

8 RESULTADOS DA PESQUISA

8.1 A indústria criativa e os casos estudados

Segundo Lampel *et al* (2000), o conhecimento e a criatividade são recursos chave para manter a competitividade de empresas da indústria criativa. Os gestores dos casos estudados, de modo geral, posicionam-se de forma a valorizar esses elementos como fundamentais para seu negócio, especialmente a criatividade. Há uma percepção, principalmente dos gestores das empresas há mais tempo no mercado, de que as marcas criadas a partir de seus produtos originais são o grande patrimônio desses empreendimentos, colocando a criatividade na produção dos conteúdos que geram essas marcas no primeiro plano de importância para eles. Howkins (2001) afirma que a criatividade por si só não é uma atividade econômica, mas se transforma nela quando produz ideias com implicações econômicas ou produtos comercializáveis. O conhecimento, por outro lado, é fator fundamental para a capacidade de realização desses conteúdos, principalmente quando se considera o mercado mundial, onde a concorrência é muito alta, por isso "ir bem fora, num canal de TV onde tem produção de altíssimo nível, é [um] indicativo importante", afirma o sócio B1, quando se refere à série de TV autoral produzida por seu Estúdio.

A indústria da animação é ainda um setor emergente, como vários outros da economia criativa no Brasil, por isso a mão de obra é escassa, o que obriga os estúdios a terem processos de formação permanente, em muitos casos na própria execução do trabalho. A rotatividade alta de pessoal também dificulta a formação de equipes com conhecimentos consolidados ao longo de vários anos de trabalho. Para C1, ter sempre gente nova em treinamento prejudica o andamento do negócio "porque você está sempre tendo que recomeçar do zero." As empresas tentam compensar essa perda estabelecendo um ciclo de substituição parcial, onde os mais experientes treinam os entrantes, de forma a garantir que o conhecimento fique "dentro da equipe que vai se renovando aos poucos" (C1).

Chaston (2008) relatou, em suas pesquisas, a tendência entre gestores de segmentos da indústria criativa de enxergar a comercialização como algo que compromete a integridade artística. O que se percebe no discurso de alguns colaboradores dos estúdios pesquisados, principalmente aqueles com menos tempo de atividade, é que existe ali uma visão da arte pela

arte como ideal de objetivo futuro, sem maiores preocupações com resultados econômicos, como se só então fosse possível produzir algo perfeito, como indica a fala do colaborador B2:

> […] acredito de verdade que, daqui pra frente, a gente possa ainda sair desse patamar visual e de entretenimento e quiçá um dia sentir que tá fazendo arte de verdade, ou seja, filmes que tenham não só uma narrativa interessante, uma estética interessante, mas que contem a história de uma maneira nova, que explorem um discurso narrativo interessante, que imprimam nos filmes uma ideologia interessante Então, essa cereja do bolo, que eu acho que pra mim é o mais importante, ainda tá por vir. (B2).

Esse pensamento se alinha com o que foi apontado por Eikhof e Hauschild (2007) como presente na produção criativa: o paradoxo do encontro da prática criativa com a econômica. Essa última tende a se sobrepor à primeira, destruindo justamente os recursos dos quais a produção criativa depende, a criatividade e a capacidade inovativa. Algumas organizações estudadas nesta pesquisa parecem tentar emular em seus ambientes descontraídos e flexíveis um lugar protegido do clima corportativo tradicional, onde o objetivo econômico se mantenha a distância. A rejeição à prestação de serviços para a publicidade, por exemplo, indicada no discurso da sócia C2 como uma questão ideológica ou algo que poderia colocar em risco a produção de conteúdo consistente, como afirma B1, aponta essa preocupação com preservar algo essencial do trabalho criativo executado por esses estúdios. No entanto, não é possível dizer que essa visão seja a mesma de todos os gestores entrevistados. Alguns deles parecem enxergar a comercialização de seus produtos como uma necessidade para a sobrevivência do negócio, mesmo que este ainda seja fortemente sustentado por incentivos governamentais. É o que revela a fala do sócio C1, por exemplo, ao comentar a necessidade de diversificação de atuação: “[...] nossa Empresa está pequena, ela tem que crescer, e, pra crescer, tem que sair do nicho cinema e TV e ir pra outros, conseguir produzir jogos, aplicativos e fazer as marcas virarem negócios. (C1)”

Chaston (2008) e Hawkins (2001) posicionam a economia criativa como o lugar onde negócio e cultura se encontram. Para eles, o dilema entre a realização artística e o objetivo comercial perpassa a dicotomia entre produzir algo que seja pessoalmente prazeroso ou algo para o qual exista demanda de mercado. A fala do sócio B1, ao comparar o tipo de produto que realizam com outro muito popular no mercado atual, demonstra esse dilema:

> […] a gente pesquisava linguagem, de forma que a criança, vendo aquilo, tivesse uma experiência que fosse além de produtos comerciais de baixa qualidade, porque isso, comercialmente, é a menina dos olhos, mas tem uma coisa que a gente quer que é fazer conteúdo fortalecedor, que às vezes briga com nosso lado comercial. O cara lá faz com um custo bem menor e vende muito

> mais, por que a gente tá fazendo isso aqui que custa três, cinco vezes mais e não dá o mesmo retorno? (B1).

A relação dos realizadores com o conteúdo produzido pela empresa precisa ser prazerosa, segundo alguns entrevistados, para que possa sair dali o elemento básico e necessário para a configuração do "trabalho perfeito":

> Não deixa de ser gratificante também quando, por exemplo, o autor Y conseguiu a grana pra produzir o piloto dele e veio procurar a gente, e a gente tomou o filho dele como se fosse nosso, sabe, botou debaixo do braço, fez o *storyboard* junto e contribuiu pra que ficasse engraçado, ficasse legal. Y entrou aqui e ficou da casa, entrou pra família também. Ele chegou com o projeto que era dele e agora é como se fosse nosso também, a gente sente isso de verdade, porque é o tipo de coisa que a gente faria. (A2).

> Pra mim, a satisfação seria estar fazendo um projeto legal, trabalhando com bons profissionais e tendo uma remuneração boa, que me satisfaça e cubra as minhas necessidades. Se tivesse que botar numa ordem de prioridade, o trabalho em si, o que eu faço e as minhas atribuições vêm em primeiro lugar, o projeto depois disso e, depois, o dinheiro. (B2).

O estilo de vida acima das aspirações comerciais que Chaston (2008) investigou em seus estudos não encontra ressonância completa nos dados levantados aqui. Por um lado, há os que destacam a regularidade do horário de trabalho como uma opção da organização (C1 e D1), sendo valorizada pelos colaboradores como um benefício que pesa na opção pelo trabalho nesses estúdios (C2 e B2), mas há também a disposição de sacrificar a vida pessoal para a construção da própria organização onde estão inseridos (A2 e B2). O trabalho em estúdios de animação voltados para publicidade de televisão, outro segmento desse mesmo ramo, é visto como negativo justamente pela falta de rotina previsível e de horários regulares. Daí ser impossível afirmar que, no setor como um todo, exista a mesma disposição para privilegiar o estilo de vida em detrimento das aspirações comerciais, como apontou o autor.

Ainda segundo Chaston (2008), a incerteza quanto ao sucesso de mercado é considerado um fator determinante em empresas da indústria criativa, gerando imprevisibilidade constante quanto aos produtos criados. Esse ponto foi comentado pelo entrevistado C1, que assinalou que as bilheterias dos filmes não cobrem seus custos, fazendo com que o setor de animação dependa ainda em grande parte dos recursos governamentais. Também o entrevistado B1 declarou que as séries de animação brasileiras que vêm sendo exibidas nas TVs, apesar de alcançarem boa repercussão junto ao público, não conseguem viabilizar financeiramente, através de sua comercialização, novas temporadas, o que, mais uma vez, faz com que os estúdios dependam de fontes de recursos públicos para suas novas produções. Uma vez que

essas fontes são imprevisíveis quanto a datas de desembolsos, há uma constante insegurança em relação aos rumos da empresa e, por consequência, de seus colaboradores e sócios. Assim, confirma-se aqui também a constatação de Chaston (2008) quanto a imprevisibilidade constante do sucesso dos produtos criados e de, mesmo nos casos em que há algum sucesso, a dificuldade de transformação dele em efetivo retorno econômico para as empresas.

Yoon e Malecki (2009) afirmam que, uma vez que o foco das empresas da indústria criativa é realizar novos produtos, não é possível estabelecer um tipo ideal de forma de organização que engesse 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. Alguns estúdios se mostraram mais preocupados com a criação frequente de elementos que motivem o comprometimento dos colaboradores com a organização, como o Estúdio B, que tem adotado a experimentação e descartado aquelas que não asseguram efeito positivo, conforme B1: "[…] a gente tenta ir descobrindo com os erros, vendo o que pode implementar e o que não dá. A motivação tem a ver com isso, como é que eu motivo um cara criativo [...]." Outros demonstram uma preocupação maior com o cumprimento das leis trabalhistas. Assim, é possível afirmar que, entre os estúdios estudados, não há de fato um padrão de gestão e, portanto, segundo Yoon e Malecki (2009) existe espaço para inovação nessas empresas.

8.2 Gestão de estúdios de animação na literatura e os casos estudados

Tschang e Goldstein (2004) concluíram, a partir de suas observações de campo, que a produção de animação é um processo com trabalho humano intensivo, sendo que mão de obra consome cerca de 70 a 80% dos custos totais dos projetos. Nos dados levantados, é possível perceber que todos os gestores consideram as pessoas como um insumo fundamental em seu ramo de atuação. Mesmo atribuindo tamanha importância a esses recursos, nenhum dos gestores afirma remunerar bem suas equipes, o que confirma o achado de Stahl (2005), que afirma que o trabalho em animação é exigente e mal remunerado. O colaborador A2 reflete isso em suas falas:

> [...] a gente tem uma carga horária de trabalho bem mais extensa, se for comparar com meus amigos engenheiros e advogados [...] (A2).
>
> [...] eu acredito que o profissional de animação, aqui no Brasil, comparado com outros profissionais, por exemplo, um engenheiro ou um advogado, ele ainda ganha menos do que se

> ganharia lá fora, um animador lá fora ganharia obviamente muito mais. Comparo a relação entre o salário de animador lá e o de outra profissão qualquer, eu acho que aqui ainda existe uma grande disparidade, que se reflete na valorização social do profissional. (A2).
>
> É um pouco complicado, mas, como sou um otimista, acredito que vá melhorar, até que as tradicionais famílias passem a achar que vale a pena investir numa formação de animação pro seu filho primogênito. Acho que minha geração vai pegar isso bem velhinha. A geração que vem aí tende a se beneficiar mais disso tudo. [...] (A2).

Outro aspecto abordado por Stahl (2005) se refere à relação entre o grau de satifação e a autonomia criativa percebida pelos colaboradores de estúdios de animação. No discurso dos participantes desta pesquisa, é possível encontrar traços que confirmam uma associação entre a capacidade de decidir sobre o trabalho e o sentir-se bem nesse lugar, algo que é mencionado também como característico da relação dos trabalhadores em pequenas organizações na literatura sobre o tema, que abordaremos mais adiante. Falas como a de B2, "[…] acho que aqui se busca muito isso, em todas as etapas se pergunta, vocês querem, vocês topam, vocês acham que isso é bom", e de C2, "posso ter interferências mais importantes nos projetos, eu posso ser escutada, as minhas ideias são ouvidas e a gente tem mais como colaborar enquanto profissional", demonstram a importância atribuída ao "ter voz nas decisões da empresa" para quem trabalha nesse setor, o que oferece indícios de que a tese de Stahl (2005) sobre a relação entre o grau de satisfação e a participação criativa também procede em relação aos estúdios brasileiros estudados.

Hotho e Champion (2011) conduziram estudos em uma empresa de *games* inglesa cujos achados podem estabelecer um interessante paralelo com os dados levantados sobre os quatro casos explorados aqui. Entre eles está a relutância dos gestores quanto ao crescimento desses empreendimentos por considerarem que o tamanho maior da empresa pode ser um risco para o trabalho criativo. Essa resistência à ampliação é também explorada na literatura sobre pequenas e médias empresas, onde o foco não é na relação com o trabalho criativo, mas a própria demanda envolvida na gestão de algo maior. No caso do trabalho criativo, onde os estúdios de animação se enquadram, é possível associar não só o tamanho da empresa em si como fator interferente no processo criativo, como também o escopo dos projetos desenvolvidos por ela. O gestor B1, por exemplo, que produziu uma série de 52 episódios de 11 minutos, equivalentes a 572 minutos de animação, comenta a necessidade de pasteurização de um produto como esse, no qual a realização precisa funcionar sincronicamente, lembrando a linha de montagem de uma fábrica, para que o resultado corresponda ao minimamente esperado. Em vários momentos de seu depoimento, B1 contrapõe a questão autoral do

conteúdo menor e as grandes dimensões de uma série, ressaltando que, em um sistema de grande escala, a autoria se dilui num formato colaborativo, onde é preciso abrir mão do estilo pessoal em detrimento do funcionamento da engrenagem como um todo. Apesar de sinalizar que faria novamente esse percurso, em alguns momentos B1 parece titubear quanto a esse ser de fato o caminho ideal para sua carreira como criador, o que reforça o achado de Hotho e Champion (2011) sobre o tamanho da empresa e de seus projetos ser definidor do espaço criativo a ser ocupado pelos trabalhadores envolvidos na realização.

A relação de trabalho em torno de projetos é algo observado por Hotho e Champion (2011) na empresa de *games* e que também encontra ressonância nos estúdios de animação abordados nesta pesquisa. O financiamento por projeto e a necessidade do estabelecimento de vínculo mais permanente com os colaboradores parece ser um dos grandes paradoxos do setor, conforme se observa nas falas destacadas abaixo:

> [...] A gente continua fazendo trabalho por obra. […] É uma situação complicada de pensar, porque você coloca uma pessoa que desempenha a função muito bem, mas quando acaba o projeto você precisa reassumir essas tarefas novamente. (A1).
>
> […] é difícil você se sentir parte de um lugar que você sabe que o projeto vai acabar e você vai sair. (B2).
>
> Quando a gente tinha a terceirização fluindo, com um projeto depois do outro, não se falava pras pessoas em contratação por projeto, era uma contratação pra Empresa. (C1).
>
> Essa estrutura já tinha projetos engatilhados, mas aí que começou o problema, porque até entrar o dinheiro você não tem garantia de nada, havia uma promessa de projetos que não se concretizaram. (D1).

A expectativa de que a empresa de *games*, com o tempo, se direcionasse para a criação de propriedade intelectual autoral, investigada por Hotho e Champion (2011) em seu estudo de caso na Inglaterra, é também observado nos estúdios de animação brasileiros. A prestação de serviço para terceiros é vista como uma necessidade para conseguir os recursos necessários para, no futuro, inverter a relação de dedicação da estrutura entre esses projetos e os próprios do Estúdio, como demonstra a fala de B1:

> Queremos fazer as nossas séries e não ficar mais pegando prestação de serviço. O objetivo é desenvolver conteúdo próprio, porque é onde vai dar uma harmonia, um equilíbrio. No criativo, as pessoas vão se sentir parte daquele trabalho [...]. Atualmente nós estamos numa proporção em que 80% da nossa estrutura é ocupada com projetos de terceiros e 20% apenas é ocupada com nossos próprios. (A1).

Essa fala explicita a visão do gestor de que os colaboradores atribuem maior importância aos projetos da casa do que aos de prestação de serviço. Interessante notar, no entanto, que Hotho e Champion (2011) concluíram em seu estudo que o mais interessante seria manter, paralelo ao trabalho autoral, uma estrutura de prestação de serviço para terceiros que servisse, por um lado, como fonte de recursos financeiros para a manutenção da empresa e, por outro, como plataforma de formação para mão de obra. Essa relação é muito próxima daquela almejada pelo gestor C1, que lamenta a perda do principal cliente de prestação de serviços que o Estúdio C atendia:

> [...] Se esse cliente ainda estivesse ativo, acho que seria super interessante ter uma equipe trabalhando pra ele, que fosse uma espécie de treinamento, uma formação pra chegar no nosso longa. Essa experiência da prestação de serviço foi importante, e a gente hoje tá aproveitando esses anos de trabalho, que meio que foram anos de treinamento, pra fazer um projeto nosso agora. (C1).

Ressalte-se, no entanto, que apenas o gestor C1 apresentou essa visão entre os entrevistados, não tendo a mesma sido mencionada pelos demais.

Cole (2008) destaca o trabalho para publicidade como trampolim para voos maiores e mais autorais nos estúdios de animação que estudou na Europa. Para o Estúdio D, realizar conteúdos autorais é de fato um passo adiante na trajetória da Empresa, que, embora ainda não tenha sido possível dar, representa um desejo presente desde a fundação do empreendimento. Nesse futuro projetado, no entanto, os gestores não vislumbram abandonar totalmente a produção publicitária, entendendo nela também um caminho para a expressão criativa de sua equipe.

Depois de avaliar a relação da literatura sobre indústria criativa e gestão de estúdios de animação com os casos estudados, analisam-se, no próximo tópico, os dados levantados à luz da teoria sobre gestão de pessoas em pequenas empresas.

8.3 Gestão de pessoas em pequenas empresas e os casos estudados

Marlow e Patton (1993) e Wagar (1998) indicaram em seus escritos que as práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas são apenas pontuais, não havendo, nessas organizações, políticas construídas de forma a subsidiar decisões e alinhá-las com o plano estratégico da empresa. Nos quatro casos estudados também é possível constatar essa dificuldade, com os

estúdios adotando práticas apenas em resposta a demandas do negócio ou dos colaboradores, algo perceptível nas falas de A1: “Eu gostaria de assinar a carteira das pessoas desde já, até o final do ano, mas as pessoas não preferem isso”; B1: “A gente quer ter [plano de carreira] e já tentamos fazer, mas ainda não foi bem sucedido”; e D2: “Eu muitas vezes sugiro que a gente precisa contratar alguém pra cuidar de determinada coisa.”

Para Miller (1995), um dos reflexos da falta de estrutura das pequenas empresas está na ausência de um especialista de gestão de pessoas que ajude na construção de políticas de recursos humanos, o que também acontece nos quatro casos estudados. Nenhuma das empresas da pesquisa possui um gestor dedicado exclusivamente às questões de gestão de pessoas, que são resolvidas, em geral, pelos próprios sócios. É possível perceber em algumas falas uma certa dúvida quanto à importância desse gestor no contexto atual da empresa, como atesta A1, “Se a gente chegasse a 40 pessoas, deveria ter uma pessoa dedicada a gestão de pessoas” e C1, “Acho que, se tivéssemos o triplo, umas 60 pessoas trabalhando aqui, talvez não tivesse uma pessoa pra cuidar da gestão de pessoas”.

Storey e Westhead (1997) e Cassel *et al* (2002) acreditam que há uma relação direta entre o tamanho das empresas e a quantidade de treinamento oferecido aos colaboradores. Nos casos estudados, constatou-se que os gestores estão preocupados com estabelecer práticas de treinamento permanentes em suas estruturas, por conta da pouca mão de obra suficientemente treinada disponível nas cidades onde atuam. Essa constatação vai no sentido contrário ao do que é apontado pelos autores citados, indicando que o processo de treinamento nos estúdios analisados é constante e permanente, com alguns deles apostando na criação de escolas dentro das empresas, tanto para a complementação do treinamento para a equipe já em atividade, como também enquanto recurso para atrair novos talentos para essas organizações. Esse é o caso, por exemplo, do centro de referência que opera dentro do Estúdio B e que oferece descontos para os colaboradores interessados em seus cursos. Portanto, nesse ponto, os dados de campo indicam uma diferença entre as pequenas empresas da indústria criativa e aquelas de outros setores.

A dicotomia entre o “pequeno bonito” e o “buraco negro”, enfatizada na literatura por Wilkinson (1999), perpassa em vários momentos o discurso dos colaboradores que, de uma forma mais clara talvez que os gestores, conseguem apontar as vantagens e desvantagens do trabalho numa pequena empresa. Para alguns, a preferência por ser “a cabeça da sardinha e

não o rabo do tubarão" (C2), se justifica pela proximidade das decisões sobre os rumos da organização, a possibilidade de ingerência nos conteúdos produzidos e o clima familiar e fraternal do ambiente de trabalho. Mesmo considerando os aspectos negativos dessas pequenas empresas, como a falta de segurança na continuidade do emprego, ausência de benefícios básicos, como décimo terceiro e férias, e a inexistência de planos de carreira que permitam antever um caminho de crescimento, a maioria dos colaboradores entrevistados parece convencida de que vale a pena continuar atuando numa organização desse escopo e não menciona a possibilidade de buscar uma colocação em uma empresa maior. O único entrevistado que aventou essa alternativa futura foi B2. Importante notar que esse é justamente o único colaborador entrevistado que não participou da fundação da empresa em que atua, nem se transformou em sócio do empreendimento, sendo também o único que não atua diretamente na parte criativa. Para ele, a ida para uma empresa maior poderia representar também a exploração de novos setores de atuação que não a animação. Pode-se inferir então que, nos casos estudados, a proximidade da construção das empresas faz com que os colaboradores encarem a opção pelo trabalho nessas organizações de menor porte como algo positivo e desejável.

Heneman *et al* (2000) comentam as dificuldades para a pesquisa em pequenas e médias empresas, apontando a falta de sistematização de dados oficiais sobre negócios desse tamanho como uma delas. Neste trabalho percebe-se que, mesmo os dados internos das empresas apresentam pouca organização, já que não há a adoção de processos sistemáticos de compilação de informações, sendo difícil inclusive saber exatamente quantos colaboradores passaram por esses lugares. Como demonstram alguns gestores: "Acho que ao longo do tempo passaram entre 30 e 40 pessoas pelo Estúdio" (D1), "na arte em si, eu diria que a gente teve 60 pessoas" (B1). Isso pode ser consequência da diversidade de formatos de contratação adotados, o que dificulta uma visão mais sistemática do quadro de colaboradores. Também a ausência de organogramas, encontrada nos quatro casos estudados, demonstra a baixa adesão a práticas de difusão de informação mesmo para o público interno no que se refere à estrutura do quadro de colaboradores das empresas. A julgar pela baixa importância atribuída aos dados internos das empresas, não é de se estranhar que o acesso a fontes de dados oficiais externos obre as mesmas seja tão precário.

Já a falta de tempo dos gestores para participação em pesquisas, também apontada por Heneman *et al* (2000) como fator de dificuldade para estudos, não se apresentou nesta coleta

de dados, sendo o acesso à agenda dos gestores bastante facilitado. As entrevistas duraram longos períodos, sem maiores interrupções. Importante lembrar, mais uma vez, que a pesquisadora atua nesse setor e já conhecia previamente todos os gestores entrevistados, o que pode ter colaborado para a receptividade das fontes à pesquisa.

Mazzarol (2003) destacou em seus escritos que as pequenas empresas, quando experienciam crescimento, apresentam maior disposição para adoção de políticas formalizadas para a gestão de seus recursos humanos. Já Cardon e Stevens (2004) estudaram o crescimento rápido das pequenas empresas e perceberam a falta de estruturação de um departamento de recursos humanos e suas consequências. Nos casos analisados, foi possível constatar a ideia da criação de um departamento de recursos humanos com o futuro crescimento das empresas. Essa indicação não foi espontânea, ou seja, o assunto só foi mencionado pelos gestores quando questionados pontualmente sobre a necessidade de um setor que se dedicasse ao assunto. Também é importante ressaltar que os discursos de todos os gestores entrevistados apresentam indícios de dúvidas quanto ao tamanho ideal da empresa, não sendo o crescimento algo unanimemente entendido como positivo, conforme as falas de A1, “Um estúdio desse tamanho já dá problema pra caramba, imagina com 100 pessoas”; B1, “a ideia é ter uma equipe, não digo tão grande o tempo todo, mas que pudesse crescer quando precisasse”; C1, “Colocar um monte de gente aqui e treinar pode ser pior do que passar pra outras pessoas” e D1, “O nosso jeito de fazer as coisas não combina com uma estrutura muito grande. Pra mim, a tendência é manter o mais enxuto possível”.

Mazzarol (2003) destaca que encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico para as pequenas empresas. Nos casos estudados, observa-se que a tendência à criação de estruturas de treinamento permanente dentro dos estúdios demonstra uma preocupação com formação de mão de obra justamente por ser difícil encontrá-la pronta no mercado. O Estúdio C, por exemplo, indica a intenção futura de montar uma escola, como aquela que já é operada pelo Estúdio B. O Estúdio A assinala a falta de mão de obra como um limitador do crescimento da Empresa, porém, não indicou providências a serem adotadas para sanar esse problema, ainda que alguns sócios estejam envolvidos em projetos de formação. O Estúdio D também não aponta o propósito de montar uma escola como plano futuro da organização, mas reconhece que opera internamente a formação de novos colaboradores na prática, contando com isso como forma de suprir lacunas no quadro funcional. A motivação e retenção dos colaboradores aparecem em várias falas de gestores como questão crucial para a operação dos

estúdios pesquisados. Todos demonstram estar em busca de um caminho que garanta o comprometimento dos colaboradores com os projetos em andamento e com o futuro das empresas de forma geral, sendo que a operação baseada em projetos, como apontada por A1 e B1, coloca em risco essa relação essencial para os estúdios. As recompensas em todos os casos são pensadas majoritariamente como formas de motivar e reter os bons colaboradores, ainda que sejam bastante incipientes em alguns casos. O Estúdio D parece ser, nesse sentido, a empresa em que os gestores se sentem mais confortáveis com a composição de recompensas que oferecem. O sistema de bonificação, porém, está sendo revisto por conta da falta de previsibilidade dos ganhos efetivos dos membros da equipe ao longo dos meses. As empresas que dão maior espaço para a prestação de serviços para terceiros parecem equacionar melhor a sustentabilidade de seu negócio e, por consequência, de seu sistema de recompensa, oferecendo melhores condições de trabalho e mais baixa rotatividade.

Outra constatação dos estudos de Mazzarol (2003) versa sobre o distanciamento entre a estratégia ambicionada pelos gestores das pequenas empresas e sua operação. Ela é causada, segundo o autor, pela falta de habilidade dos gestores para comunicar visões estratégicas aos colaboradores. Nos quatro casos estudados aqui foram apontadas situações onde se confirma a falta de conhecimento ou aderência dos membros das equipes ao que seriam os objetivos das organizações, como explicita B2: “se você perguntar pras pessoas que trabalham aqui, hoje, se sabem aonde o Estúdio B quer chegar, acho que elas não vão saber responder, pelo menos a maioria não saberia”.

Cardon e Stevens (2004) se preocuparam em observar até que ponto ser pequeno é um fato temporário ou uma condição permanente das pequenas empresas pelo tipo de negócio que operam. Em alguns dos casos estudados, crescer aparece como uma meta secundária, sendo o objetivo maior dos gestores criar seus próprios conteúdos e seguir desenvolvendo a atividade com um envolvimento profundo. Se isso implicar crescer, esse caminho será apenas uma condição para o objetivo maior, como explicita A1: “crescer pra gente é crescer através dos nossos projetos […] isso não significa ter um mega estúdio”. A terceirização de partes dos trabalhos é apontada por alguns entrevistados como uma alternativa para manter a equipe pequena e aumentar a capacidade de produção, indica C1: “colocar um monte de gente aqui e treinar pode ser pior do que passar pra outras pessoas e entregar na data que tem que entregar, porque a nossa força agora tem que ser pro 2D do projeto da casa”. O tamanho da empresa é associado ainda por alguns entrevistados à paixão pela atividade de animação, segundo D1: “a

tendência é manter o mais enxuto possível pra seguir fazendo de coração as coisas". É possível concluir, portanto, que, no caso específico dos estúdios de animação estudados, o tamanho da empresa está bastante relacionado ao tipo de negócio operado, onde há um envolvimento artístico com o conteúdo e uma proximidade entre os colaboradores, algo que se tenta preservar para que se reflita no trabalho final. Pensar esses ambientes com grandes contingentes de funcionários, num processo indústrial tradicional de operação, não parece ser cogitado pelos gestores. Isso é inclusive destacado por um colaborador como algo que não se adequa à cultura do país: "Quando são menos pessoas, você consegue fazer mais concessões. Aqui no Brasil, não sei se você consegue ter um lugar assim como um estúdio chinês de animação, acho que os ambientes tendem a ser sempre mais tranquilos […]" (B2).

Szamosi *et al* (2004) encontraram, em suas pesquisas, fatores que são considerados positivos para o trabalho em pequenas empresas, como a sensação de apoio dos colegas e chefes, a grande variedade de tarefas e oportunidadades para desenvolver várias habilidades, o sentimento de pertencimento a uma família, a flexibilidade para organizar o dia de trabalho, o sentido de realização e a maior participação nas decisões gerais. Esses elementos foram também explicitamente citados pelos entrevistados como presentes nas organizações pesquisadas, conforme indicam as falas selecionadas abaixo:

- Quanto à sensação de apoio dos colegas e chefes:

> Quando faço algo que passa dos limites e as pessoas se sentem mal, os outros sócios entram e passam a mão na cabeça. (A1).
>
> Todo mundo começou junto, […] tava todo mundo dando o sangue ali. (A2).
>
> […] todo mundo pode propor, a ideia inicial é essa. Se tu tem uma ideia melhor, tem espaço para propor, eu vou ouvir, a gente vai negociar […] (B1).
>
> Ele falou que seria legal pra mim, que já tinha postura de sócia, […] então foi um reconhecimento da minha participação. (C2).
>
> A gente acredita que as pessoas que estão aqui dentro vão virar responsáveis pelos seus departamentos. (D2).

- Quanto à grande variedade de tarefas e oportunidades para desenvolver várias habilidades:

> […] eu saí da animação e vim trabalhar com gerencia de produção aqui, com B1 me ajudando a me estruturar e entender o processo […] (B2).

> A gente tem que abrir um leque muito maior de aptidões pra poder fazer parte de uma empresa como a nossa. (C2).
>
> Às vezes acho que a gente perde um pouco com o acúmulo de funções. (D2).

- Quanto ao sentimento de pertencimento a uma família:

> Aqui é uma relação quase familiar, é bem próxima mesmo. (A2).
>
> […] parece que você está em casa com os amigos trabalhando. (A2).
>
> […] e ouvir a história toda faz parte da gestão, porque é um pouco uma família […] (B1).
>
> O ambiente pode ser empresarial e ter algum cunho familiar, acho que é isso que se busca aqui […] (B2).
>
> […] as pessoas vão ficando muito amigas, e a gente vai tomar cerveja juntos […] (C2).
>
> […] pra algumas pessoas importa trabalhar aqui porque se sentem em casa […] (D1).

- Quanto à flexibilidade para organizar o dia de trabalho:

> [...] todo mundo sabe por que tá aqui, ninguém precisa de babá […] (A2).
>
> […] aqui não tem cartão ponto nem nada desse tipo […] (B2).
>
> As pessoas chegam tarde, andam de pantufas, às vezes rende pouco, outras, rende muito. (D1).

- Quanto ao sentido de realização e à maior participação nas decisões gerais:

> É essa a opção que eu escolho porque acho que o que quero pra minha vida é realizar uma obra e aqui tenho oportunidade de realizar essa obra com o que eu tenho de melhor em termos de habilidade e vocação […] (A2).
>
> […] foi aí que percebi que fazia sentido fazer tudo aquilo, pra ver aquele momento acontecendo. (B1).
>
> […] gosto muito de trabalhar numa empresa pequena porque tenho uma grande participação. (C2).

Pelos resultados apontados até aqui, é possível afirmar que, nos estúdios estudados, foram encontrados vários dados que corroboram de forma geral o que diz a literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas. Cabe, no entanto, ressaltar que não foi encontrada literatura substancial que explorasse mais a fundo as peculiaridades da gestão de pessoas em pequenas empresas da indústria criativa, sendo que um dos poucos estudos que se debruça mais demoradamente sobre o tema é aquele assinado por Eikhof e Haunschild (2007), que comentamos no tópico a seguir.

8.4 Gestão de pessoas em ambientes da indústria criativa e os casos estudados

Eikhof e Haunschild (2007) encontraram baixos níveis de gerenciamento de recursos humanos e um tratamento individualizado na gestão de pessoas nos teatros alemães que estudaram. O gestor B1 afirma que o fato de darem atenção aos problemas de cada um na Empresa assegura uma melhor relação entre colaboradores e gestores no que se refere aos de recursos humanos, o que demonstra alguma consonância com o tratamento individualizado apontado por Eikhof e Haunschild (2007). Também as conversas individuais praticadas por D1 e entendidas como importantes para a gestão do Estúdio D podem ser listadas como esforços nesse mesmo sentido. Nos estúdios A e C não foram encontradas ações sistemáticas que caracterizem a presença dessa individualização da gestão de pessoas.

Por outro lado, a presença de baixos níveis de práticas de gestão de recursos humanos e o fato de nenhum dos estúdios estudados terem um gestor dedicado aos assuntos de RH, sendo esse trabalho realizado por pessoas não qualificadas para isso, indicam uma limitação para o aprofundamento das práticas dirigidas a esse assunto nas organizações. A ausência de plano de carreira nas quatro empresas pesquisadas é outro sinal do baixo nível das práticas adotadas nesses ambientes. Há, portanto, nesses dois pontos, correspondência entre os achados de Eikhof e Haunschild (2007) e os dados levantados em campo.

Quanto a ferramentas de gestão padronizadas e exemplos de melhores práticas serem de uso limitado nesse contexto de contratação, apontados pelos autores como presentes nos teatros alemães, não foi possível encontrar a adoção de práticas entendidas como consagradas. Há, no entanto, por parte de B1, uma busca por exemplos adotados em outros ambientes de trabalho para aplicação no Estúdio B, o que talvez possa ser entendido como, ainda que de forma leiga, um esforço para adoção de ferramentas testadas em outros locais e, num certo sentido, padronizadas. Nesse caso específico, uma das rotinas adotadas, a da exposição da produtividade dos colaboradores como forma de motivação para o aumento dos resultados daqueles com rendimentos mais baixos, não surtiu o efeito esperado e foi descartada pelo gestor, demonstrando que uma técnica padrão de ambientes industriais tradicionais não teve efeito nesse Estúdio. Não é possível, no entanto, a partir desse comportamento isolado, afirmar que a adoção dessas práticas esteja presente nos demais estúdios avaliados.

Os autores constataram ainda que a rede de contatos é cultivada estrategicamente pelos atores de teatros alemães, uma vez que seu capital social é fonte importante para a garantia de trabalhos futuros. Nas entrevistas realizadas para esta pesquisa, não se encontrou indicação do uso das redes de contatos como estratégia para recolocação dos profissionais de animação. O gestor B1 comentou a dificuldade de articulação dos colaboradores para trabalhos futuros, mesmo já tendo sido informados antecipadamente de que o trabalho contratado teria data para acabar. É possível pensar que, nesse aspecto, a natureza do trabalho em estúdios de animação seja diferente daquela dos teatros, principalmente por conta do longo tempo necessário para a realização de uma produção audiovisual e do trabalho intensivo envolvido, o que dificulta o engajamento na manutenção de uma rede de contatos e, por outro lado, pode gerar uma sensação de permanência e pertencimento, fazendo com que o colaborador relegue para segundo plano a preocupação sobre onde irá atuar depois da finalização do projeto. Isso é confirmado pela reiterada menção dos gestores quanto à lógica por projeto desse tipo de negócio.

A forte motivação intrínseca é assinalada por Eikhof e Haunschild (2007) como elemento que colabora para o enfrentamento das desvantagens do trabalho em teatros, que empregados de outros setores não suportariam. Essa característica foi também identificada nos estúdios de animação estudados, por conta da capacidade dos colaboradores de sacrificarem a vida pessoal para contribuir na construção das fases iniciais dos estúdios. Vale ressaltar que os entrevistados consideram esse sacrifício como algo temporário, ou seja, esse fator é assimilado como necessário e suportável por algum tempo, porém, não como uma situação permanente.

Os estudos de Eikhof e Haunschild (2007) encontraram no estilo de vida boêmio uma opção dos trabalhadores dos teatros alemães, sendo que a lógica da prática artística, segundo os autores, é considerada essencial para este estilo de vida que, entre outras coisas, procura integrar aspectos profissionais dentro da vida pessoal e vice-versa. Nos estúdios pesquisados aqui, não foi identificada a opção pelo estilo de vida boêmio dos trabalhadores de animação. Em alguns casos, inclusive, foi claramente explicitado pelos entrevistados, a necessidade de espaço para a vida pessoal dissociado do trabalho, como afirma C2:

> [...] você consegue ter um planejamento familiar também, do tipo vou chegar em casa e poder ver minha família, encontrar meus amigos. [...] É muito raro que se tenha que ficar um pouco mais

> aqui, isso só acontece por algum problema, não consigo lembrar quando foi a última vez que a gente trabalhou depois do horário ou no final de semana. (C2).

Por outro lado, C2 percebe, em alguns colegas, uma expectativa quanto à organização do trabalho em que essa separação entre vida privada e profissional não seja tão claramente demarcada. Alguns apresentam, segundo ela, dificuldades para se adaptar a uma rotina de trabalho em horário comercial. Isso parece mais recorrente entre os que já trabalharam por algum tempo com animação para publicidade, onde os contratos de trabalho são por projetos e com prazos mais curtos e a prestação de serviço de casa parece frequente:

> [...] muita gente que trabalha como *freelancer*, trabalha no seu horário, não tem uma coordenação tão bem feita das atividades, tudo é entregue de última hora, então as pessoas têm que virar noite. [...] às vezes eu sinto que as pessoas têm dificuldade de trabalhar nesse esquema direitinho, querem chegar mais tarde, sair mais tarde e querem questionar isso. Só que, pra um trabalho a longo prazo, a gente sentiu que era muito importante ter uma regularidade, até por uma questão de qualidade de vida, de saúde [...] (C2).

Não é, portanto, possível afirmar de forma conclusiva que o estilo de vida boêmio não esteja presente entre os trabalhadores de animação, visto que há indícios da ocorrência do mesmo, embora apenas os dados coletados em um dos casos tenha abordado o tema.

Um último aspecto mencionado por Eikhof e Haunschild (2007) que merece consideração à luz dos dados coletados diz respeito à profissionalização da prática artística e o risco que isso traz de tomada da mesma pela lógica econômica. Os autores afirmam que as mercadorias e serviços criativos estão inseridos num contexto de utilização econômica, fazendo com que os atores envolvidos na produção criativa se movimentem constantemente entre o campo da arte e do negócio. Essa movimentação e o dilema envolvido nela estão presentes nos discursos de vários entrevistados das empresas de animação, demonstrando que há uma preocupação de fato quanto ao “negócio” tornar-se mais importante que a “arte”. A resistência à essa dominação torna-se perceptível nas falas elencadas a seguir:

> [...] acredito de verdade que, daqui pra frente, a gente possa ainda sair desse patamar visual e de entretenimento e quiçá, um dia, sentir que a gente tá fazendo arte de verdade, ou seja, filmes que tenham não só uma narrativa interessante, uma estética interessante, mas que contem a história de uma maneira nova, que explorem um discurso narrativo interessante e que imprimam nos filmes uma ideologia interessante [...] (A2).

> [...] sempre com esse foco de querer fazer conteúdo que fosse fortalecedor pra criança, não era só fazer um filminho infantil, ele tinha que agregar roteiro. A gente pesquisava linguagem, [...] tem uma coisa que a gente quer que é fazer conteúdo fortalecedor, que às vezes briga com nosso lado comercial. (B1).

> [...] felizmente a gente nunca teve que fazer publicidade, [...] gosto muito da perspectiva de sempre trabalhar com conteúdo, porque é uma questão pra mim até moral. A ideia da publicidade como sendo um jeito de vender e empurrar as coisas pras pessoas, não gosto disso, então pra mim é muito importante poder trabalhar com conteúdo. (C2).

A partir dessas falas, é possível perceber que há sim um entendimento de que o fazer artístico precisa, de alguma forma, resistir ao caráter comercial nesses empreendimentos, mantendo a tônica de uma certa "pureza artística" que seria essencial para os realizadores.

Quando confrontados, portanto, os dados levantados em campo com aqueles trazidos à tona pelas pesquisas de Eikhof e Haunschild (2007) nos teatros alemães, é possível afirmar que, embora representem dois segmentos da mesma indústria criativa, os atores de teatro e os trabalhadores de estúdios de animação desenvolvem relações em alguns aspectos próximas e em outros distantes, no que diz respeito à gestão de pessoas.

8.5 A prática da recompensa nos casos estudados

Cardon e Stevens (2004) afirmam que as práticas de recompensa são cruciais para os gestores de pequenos negócios porque são elas que garantem a contratação e retenção dos colaboradores com as competências necessárias para a manutenção do negócio. Essa afirmação encontra respaldo nos dados de campo desta pequisa, tendo as composições de recompensas de cada empreendimento sido mencionadas pelos gestores como instrumentos para garantir o vínculo dos colaboradores com as empresas. Os autores destacam que as práticas de recompensa nas pequenas empresas são diferentes daquelas aplicadas nas grandes, não só por conta dos recursos mais reduzidos, mas também pela incerteza de continuidade futura dos empreendimentos menores, sendo que as dificuldades de sobrevivência das pequenas empresas tendem a se refletir no plano de recompensas dos colaboradores.

A incerteza de continuidade veio à tona em vários momentos nos discursos dos entrevistados associando-a com a capacidade das empresas para oferecer melhores:

> [...] Essa é uma matemática que a gente ainda não conseguiu resolver, porque com uma equipe em casa, teu custo fixo fica mais alto e teu *gap*, quando tem uma parada, fica mais caro. (B1).

> [...] se tivéssemos feito isso no ano passado e enfrentado a crise que a gente enfrentou, tendo que bancar um salário fixo alto, teríamos nos ferrado mais feio ainda. (D1).

> O que falta na indústria de animação como um todo […] é a regulamentação das coisas, um plano de carreira, esse tipo de coisa um pouco mais formal [...] (A2).

A teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (1968) diz que os elementos de insatisfação, como remuneração e condições de trabalho, precisam estar resolvidos para que os fatores de satisfação, como realização, reconhecimento e o trabalho em si possam ter ação motivadora sobre os trabalhadores. Os dados levantados apontam que a remuneração e as condições de trabalho são entendidas, de forma geral, como insatisfatórias nas empresas estudadas. Isso, no entanto, é assimilado como um "preço a ser pago" para a consolidação da indústria que, em algum momento futuro, deverá oferecer uma perspectiva melhor aos colaboradores. Entendido como temporário, esse contexto se torna suportável, sendo a mudança do mesmo, condição necessária para a continuidade do setor. Existe uma expectativa positiva, de modo geral, quanto a esse câmbio futuro. Por outro lado, enquanto o novo cenário não se apresenta, a realização pessoal, o reconhecimento e a satisfação no trabalho em si configuram-se como fatores fortemente motivadores para os trabalhadores desse segmento, que encontram nos aspectos intrínsecos a verdadeira razão para se dedicar à produção de animação:

> [...] [que] daqui pra frente, a gente possa ainda sair desse patamar visual e de entretenimento e quiçá um dia sentir que a gente tá fazendo arte de verdade, [...], essa cereja do bolo, que eu acho que pra mim é o mais importante, ainda tá por vir. (A2).

> Se tivesse que botar numa ordem de prioridade, o trabalho em si, o que eu faço e as minhas atribuições vêm em primeiro lugar, o projeto depois disso, e depois, o dinheiro. (B2).

> Ter a oportunidade de fazer as coisas bem feitas, não de qualquer jeito, poder conviver com pessoas bacanas, ter serenidade no dia a dia pra mim também é importante no trabalho. (C2).

Encontramos ainda nessas falas indícios que confirmam a teoria de Vroom (1997), que afirma que há atividades que se prestam mais à motivação intrínseca que extrínseca, sendo, aparentemente, esse o caso da animação. Essa motivação intrínseca, conforme Beer e Walton (1997), passa pelo relacionamento da pessoa com a tarefa que desempenha, o que, no caso da animação, se traduz no senso de contribuição na consolidação das empresas através do desempenho da tarefa de uma forma proativa, mesmo nos casos em que o conteúdo em si não seja tão interessante, como se depreende do discurso de A2:

> Sempre que chega uma publicidade ou um institucional a gente encara como uma oportunidade pra desenvolver uma nova linguagem, experimentar alguma coisa nova em termos de desenho de personagens, *timing* de animação ou de direção de arte. Porque, como é um produto que tem uma minutagem mais curta, […] a gente pode se arriscar mais. Se cometer uma gafe, não vai se

> complicar demais e, se obter êxito, vai ter uma experiência pra ser usada numa próxima criação própria. Então, publicidade e instituicional pra mim é uma oportunidade para inovar. (A2)

A visão de Amabile *et al* (1996) encaixa-se também nessa perspectiva, da recompensa através do trabalho em si. Ela diz que a criatividade é alimentada através da autonomia na condução do dia a dia e no senso de posse e controle sobre as tarefas e ideias. Como o setor de animação precisa da criatividade como elemento de diferenciação de produtos, é importante estimular um ambiente que ofereça essa autonomia e o controle de ideias aos colaboradores. Por outro lado, um trabalho com intensa colaboração demanda uma forma de equacionar essa autonomia em grupos:

> [...] você tem que ter no ambiente criativo um pouco dessa liberdade de poder de fato criar, porque, se você achar que é só parte de uma engrenagem que vai ficar rodando sempre, a coisa vai dar errada, não vai sair tão bom quanto poderia sair [...] (B2).
>
> Mas o suporte que a gente tem aqui dentro, que, além de estrutural é também criativo, encantou o autor. Um dos objetivos dele passou a ser trabalhar aqui. (A1).

Marin e Gomez-Mejía (2006) comentam a existência de três fatores que se influenciam de forma recíproca na motivação, sendo eles: cognitivos e pessoais, comprometimento e entorno externo. Foi possível perceber nas entrevistas realizadas que o aprendizado é reconhecido como fator importante para a motivação de trabalhadores do setor. B2 credita ao conhecimento adquirido no Estúdio B seu maior ganho ali. O comprometimento com o trabalho é assinalado por vários entrevistados como elemento motivador, principalmente quando envolve participação criativa no resultado do trabalho. O entorno ou o ambiente de trabalho em si é apontado pelos gestores como fator de retenção de bons colaboradores:

> […] pra algumas pessoas importa trabalhar aqui porque se sentem em casa, é aconchegante, muito mais do que o projeto em si. (D1).
>
> […]é um pouco uma família, se achar que tu tá ali só pra trabalhar, é uma coisa, se sentir que tem um espaço pra conversar, pra compartilhar, é outra. Fica mais amigável, cria mais vínculos e tudo acaba pesando na escolha de ficar ou não em determinado lugar. Tu vai escolher pelo projeto, pelo ambiente, pela relação que tem com as pessoas, tudo isso influencia. (B1).

Já quanto ao entorno externo à empresa, os entrevistados indicam que há uma dificuldade de entendimento pela sociedade do trabalho que realizam. Isso se apresenta como um ponto negativo dessa opção profissional, na medida em que os torna diferentes da maioria dos membros de seu grupo social. Esse ponto negativo é entendido como um obstáculo que

precisa ser ultrapassado e que, com o tempo e a consolidação da indústria de animação no Brasil, vai ser superado:

> […] eu acho que aqui ainda existe uma grande disparidade, que se reflete na valorização social do profissional. […] É um pouco complicado, mas, como sou um otimista, acredito que vá melhorar, até que as tradicionais famílias passem a achar que vale a pena investir numa formação de animação pro seu filho primogênito. (A2).
>
> [...] se você trabalha num mercado que não existe, onde ninguém tem seguridades sociais, não tem o que todas as pessoas têm, férias, décimo terceiro, carteira assinada, esse tipo de regulamentação, e não tem nenhuma empresa que seja referência, você trabalha no lugar tal, é estranho, você se torna um ser humano um pouco marginalizado. (A2).
>
> Acho engraçado porque as pessoas não têm muita noção do que eu faço. […] em termos de negócio, as pessoas não têm noção do que é um estúdio de animação. […] quando as pessoas não me conhecem, se falo, eu sou animadora, vem aquele papo, você tem jeito com criança, porque as pessoas acham que é animadora de festa infantil. (C2).

A necessidade de adequação da gestão de recompensas com os objetivos da empresa é mencionada por Marin e Gomez-Mejía (2006). Em várias falas de gestores entrevistados aparece a preocupação em oferecer recompensas que motivem os colaboradores, sem, no entanto, criar expectativas que sejam irreais. Esse é o caso, por exemplo, do gestor do Estúdio B, que havia utilizado a possibilidade de assinatura de carteiras como um elemento motivador, mas que se viu obrigado a descartar esse caminho pela limitação orçamentária do projeto em execução, percebendo, por outro lado, a necessidade de se comprometer apenas com aquilo que de fato poderia ser cumprido, para não criar um clima negativo entre os colaboradores:

> […] quando a gente começou a produzir nossa série, eu tinha a pretensão de contratar as pessoas com carteira assinada. Quando acabou, criei uma frustração tão grande por não ter acontecido isso, [...] então mudei a postura, logo que começou esse segundo projeto, eu disse, não vou prometer a mesma coisa pro próximo […] (B1).

O conjunto de recompensas é utilizado por outros gestores como fator de diferenciação e atração de colaboradores. Eles acreditam nessa política como sinalizadora de consideração do empresário pelos recursos humanos empregados. É o caso do Estúdio D, que trabalha algumas recompensas como diferencial da Empresa:

> […] as pessoas falam, nossa, aqui tem plano de saúde, as pessoas são contratadas. Quem chega já vai perguntando se quer que emita nota [...]. Apesar de serem animadores e de ser um mercado de animação, são funcionários. Ter plano de saúde é um negócio que inexiste nesse mercado. (D1).

O Estúdio C também se apoia nas recompensas como fator de atração de talentos, ainda que incluam entre os benefícios obrigações previstas na legislação trabalhista brasileira que não são oferecidas por grande parte das empresas de animação:

> E o que a gente tem a oferecer pra competir com a publicidade, que tem salário muito mais atraente? Primeiro, tem décimo terceiro e férias, a publicidade não tem. Segundo, é registrado em carteira. Terceiro, a gente trabalha sete horas e meia por dia de segunda a sexta, coisa que na publicidade também não acontece [...]. Pra quem tem carteira assinada, tem vale transporte e vale refeição. Quem é PJ tem outras regalias. (C1).

O gestor do Estúdio A menciona a introdução do cumprimento dessas obrigações como forma de recompensar a dedicação à Empresa de alguns colaboradores de longa data. Ele condiciona também esse cenário a uma perspectiva de faturamento de médio prazo, o que aponta para a costumização do plano de recompensas aos objetivos e possibilidades concretas da Empresa:

> […] Esse ano é que nós estamos começando a dar férias pras pessoas, porque a gente sabe que tem trabalho até o final do ano e pro ano que vem. Então, nós estamos começando a dar férias, mas é pra quem está aqui há três anos trabalhando […] (A1).

O convite para participação na sociedade, oferecido aos colaboradores que se destacam, é uma forma de retribuição usada pelo Estúdio C para ampliar o comprometimento de membros da equipe com a Empresa a longo prazo. Essa estratégia também se encaixa na adequação do plano de recompensas aos objetivos da empresa de que falam Marin e Gomez-Mejía (2006) e demonstra seu efeito positivo no discurso da sócia C2, que foi beneficiada por essa política:

> [...] sendo sócia, eu sinto que tenho deveres a cumprir, tenho que ajudar a construir determinadas coisas, consolidar os nossos conhecimentos aqui dentro, estruturar melhor a equipe, essas coisas. Mas foi um processo natural, não foi uma coisa muito marcada. (C2).

Thomas (2007) menciona a existência de um contrato psicológico nas relações de trabalho. Nesse contrato há termos implícitos que regem as expectativas de empregados e empregadores e que também colaboram para a percepção da justiça distributiva no ambiente de trabalho. Nas entrevistas realizadas, a maioria dos gestores indicou que, até agora, há pouca variação de níveis salariais nessas empresas e que isso tem se tornado um problema, na medida que a ampliação da diversidade de capacidades entre os colaboradores demanda uma escala maior de níveis de retribuição financeira. Para dar conta de recompensar de forma adequada essas diferenças, sem ferir os termos desses contratos, é preciso criar parâmetros que são refletidos em um plano de carreira. Coincidentemente, todos os gestores dos estúdios

pesquisados comentam dedicarem-se, nesse momento, a construir seus planos, como demonstram as falas:

> Não há um plano de carreira, negocia-se caso a caso, não criamos diferenças salariais dentro da equipe porque a gente acredita que todos aqui dentro têm a capacidade de fazer tudo. Mas estamos mudando isso, porque as pessoas já estão aqui há algum tempo e elas esperam isso. (A1).
>
> A gente quer ter [plano de carreira] e já tentamos fazer, mas ainda não foi bem sucedido. […] Quando a gente fala de plano de carreira a ideia é isso, é ter mais faixas de salário, tu entra numa faixa menor e tem uma perspectiva de crescimento […] (B1).
>
> Antes a gente tinha salários com valores próximos, mas cada um era um cargo e um valor diferente, agora a gente tá padronizando e deixando mais fixo. (C1).
>
> […] estamos querendo mudar [...] e tentando montar um plano de carreira. (D1).

De forma geral, é possível considerar que os pontos levantados na literatura sobre recompensa encontram ressonância nos dados encontrados em campo, principalmente no que diz respeito à preocupação dos gestores com garantir que essas recompensas funcionem como formas de ampliar o comprometimento dos colaboradores e reter talentos por mais longo prazo. Embora o retorno financeiro não seja pontuado como a coisa mais importante para as pessoas que trabalham com animação, há uma combinação de práticas adotadas na seara das recompensas que estabelece parâmetros mínimos a serem seguidos pelas empresas para assegurar sua capacidade competitiva nesse cenário. Essa postura demanda um esforço por parte dos gestores em entender o que motiva seus colaboradores para ajustarem seus planos e práticas a essas expectativas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1 Conclusões

O propósito principal deste estudo era contribuir para o entendimento da gestão de pessoas em estúdios de animação, enquanto ambientes da indústria criativa brasileira. Ao realizar um estudo qualitativo em quatro estúdios de animação brasileiros, constatou-se que as práticas de gestão de pessoas nesse setor ainda são bastante incipientes, recebendo pouca atenção dos gestores dessas empresas, que contam, em geral, com um corpo administrativo insuficiente para atender às diversas questões associadas ao gerenciamento dessas organizações, inclusive àquelas ligadas aos recursos humanos.

O dilema entre a realização artística e o objetivo comercial, outro foco de atenção desta pesquisa, esteve presente no discurso de vários entrevistados e parece ser uma questão importante para o segmento, confirmando o que é apontado por vários autores em relação a outros setores da indústria criativa. Na animação brasileira, esse dilema inclui a dicotomia entre a prestação de serviços para terceiros e a realização de projetos autorais, sejam eles dos próprios sócios dos estúdios ou de seus colaboradores. O maior espaço para a expressão criativa das equipes envolvidas nesses projetos próprios é assinalada como fator motivador para os que trabalham com animação, além da maior consonância com os valores e temas que interessam aos grupos que os realizam, o que não acontece com os projetos de prestação de serviço.

A necessidade de uma relação maior com o conteúdo e de interferência criativa no resultado final aparecem como características que diferenciam os trabalhadores desse setor de outros ramos da economia. A partir do discurso dos colaboradores entrevistados, é possível perceber que o espaço ocupado por eles dentro das organizações é considerado, de forma geral, de grande autonomia criativa, o que os motiva a seguir investindo ativamente na consolidação dessa indústria. Foram encontrados vários indícios nas entrevistas que confirmam uma tendência apontada na literatura em relação a outros segmentos da indústria criativa: os trabalhadores de animação consideram a recompensa financeira menos importante que a realização artística e o reconhecimento social.

As empresas avaliadas nesse estudo eram todas de pequeno porte e confirmaram a literatura sobre gestão de pessoas em organizações desse escopo que indica a valorização do clima familiar, da informalidade, do espaço para interferência e da proximidade entre gestores e colaboradores como características positivas para os trabalhadores. Como contraponto negativo, foram apontadas a ausência de benefícios trabalhistas, a incerteza quanto ao futuro da organização e do profissional dentro dessa estrutura e a falta de maior especialização do trabalho. Ainda quando ao tamanho da organização, não foram encontradas substanciais diferenças desse setor em relação a outros ramos de atividade, no que diz respeito à gestão de pessoas, exceto pelo fato de aparecer nas falas dos gestores entrevistados uma atenção pontual ao treinamento permanente de mão de obra.

Sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas, foi possível perceber que estas ainda são bastante pontuais e básicas, carecendo de um desenvolvimento maior para que se tornem um elemento estratégico para as organizações. Há um reconhecimento por parte dos gestores do papel chave das pessoas nesse tipo de negócio, mas não há uma compreensão de que a boa gestão desses profissionais pode colaborar para sua motivação e retenção, melhorando a qualidade dos trabalhos executados. A gestão de pessoas realizada pelos sócios das empresas em meio a várias outras atribuições diminui as chances de potencialização de um departamento que poderia trazer benefícios a médio e longo prazo para as empresas. A sensibilização dos empresários do setor de animação para a importância da gestão de recursos humanos profissionalizada deveria fazer parte de qualquer programa que pretenda incentivar o crescimento e a consolidação dessa indústria no Brasil.

Sobre o tema da recompensa, foram encontrados indícios de que a expressão criativa e artística dos trabalhadores de animação é uma compensação importante para os mesmos, sobrepujando, como aponta a literatura da indústria criativa, a importância do retorno financeiro. Com os dados levantados, no entanto, não foi possível afirmar se está ou não presente nesses ambientes uma percepção de justiça distributiva. Constata-se, por outro lado, que este ramo da economia criativa pode ser considerado um daqueles em que os fatores motivacionais intrínsecos se sobrepõem aos extrínsecos, conforme indicado por Vroom (1997). Este é um achado importante deste estudo, que deve ser levado em consideração em pesquisas futuras que pretendam aprofundar a visão dos colaboradores sobre a gestão de pessoas em estúdios de animação.

A ilustração 9 demonstra, de forma resumida, os quatro dilemas essenciais dos estúdios de animação analisados nessa pesquisa e que serão comentados a seguir.

Ilustração 9 – Dilemas essencias do setor de animação no Brasil.
FONTE: AUTORA

Em síntese, foi possível perceber que há pelo menos quatro dilemas fundamentais que precisam ser equacionados pelos estúdios de animação para que a indústria brasileira possa se consolidar. O primeiro deles diz respeito a crescer ou manter-se pequeno. Há uma percepção por parte da maioria dos entrevistados que o crescimento ampliaria os problemas a serem gerenciados e que, ao se manterem pequenos, estão também limitando os problemas a número mais controlável. Essa visão, no entanto, é um tanto equivocada, na medida em que se manter pequeno significa, por outro lado, contar com poucos recursos que possam contribuir na solução dos problemas, aumentando a carga sobre os poucos gestores desses empreendimentos. Crescer, portanto, pode significar criar uma estrutura para lidar com problemas de forma mais profissionalizada e definitiva.

É preciso, no entanto, desmistificar o crescimento, derrubando a imagem negativa do empresário contraposta a do artista, que parece ser o segundo dilema fundamental do setor. Vários gestores entrevistados demonstram cultivar uma visão de que ser um “artista” é

positivo, enquanto ser “administrador” é negativo, ou apenas uma função delegada aos que não tem talento suficiente. Há que se considerar que para ser gestor, empreendedor ou administrador é necessário possuir talentos e conhecimentos específicos, que não estão disponíveis em todas as pessoas. Alguns dos entrevistados, por estarem atuando há mais tempo, valorizam o papel dessas competências, admitindo suas limitações e sublinhando as dificuldades geradas por elas para as empresas que gerenciam. Enquanto, no entanto, as empresas continuarem a relegar o desempenho desses papéis a ocupados sócios-artistas, os empreendimentos do setor seguirão enfrentando dificuldades de sobrevivência e se manterão dependendo fortemente de recursos governamentais.

O terceiro dilema enfrentado pelo setor diz respeito à opção pelo caminho exclusivo da realização de conteúdos autorais ou da continuidade na prestação de serviços para terceiros. Essa decisão perpassa o dilema de crescer, ao confrontar a necessidade de se ter um estúdio do tamanho que abrigue várias produções ao mesmo tempo, cabendo nele tanto o conteúdo autoral como o de terceiros. Manter essas duas frentes, como a literatura de *games* aponta, é salutar, na medida em que a prestação de serviço garante recursos financeiros de outra fonte, ocupa e treina a equipe e oferece espaço para experimentações técnicas e artísticas. Para quem observa de fora, a opção por manter as duas frentes em operação parece óbvia, porém, internamente, ela esbarra na mitificação da “arte pela arte”, encontrada em alguns estúdios pesquisados.

O quarto e último dilema se refere traz em sua composição algo que, por um determinado prisma, pode representar o grande trunfo para que a animação brasileira se desenvolva em detrimento da falta de incentivos e recursos: a motivação individual intrínseca dos colaboradores do setor, que valorizam a realização artística acima da recompensa financeira. De certo modo, essa característica do setor fez com que a animação brasileira chegasse até o ponto de desenvolvimento que se encontra, produzindo seus conteúdos apesar da ausência de uma estrutura empresarial que a sustentasse. No estágio em que está, essa indústria precisa associar essa motivação natural à instrumentalização gerencial de seus membros para dar o salto que tornará o produto gerado nesse sistema algo competitivo e comercializável em várias partes do mundo. É preciso, no entanto, construir essa transição com muito cuidado para não esbarrar no perigo que Eikhof e Haunschild (2007) apontam: de que a prática comercial se sobreponha à prática artística, matando justamente o recurso fundamental desse setor e que tanto motiva seus atores, o exercício da criatividade. É preciso, portanto, dosar prática

comercial e artística para que esse quarto dilema não inviabilize a manutenção do negócio e a inovação criativa nesses ambientes.

9.2 Limitações da pesquisa

Patton (2002) assinala que os dados levantados através de entrevistas podem ser distorcidos por conta da parcialidade, da visão política ou dos sentimentos que possam afetar o entrevistado durante a coleta de dados. A falta de registros sistemáticos nas pequenas empresas e de levantamentos oficiais sobre o setor de animação impossibilitaram cruzamentos que confirmassem os dados e caraterísticas levantados nesta pesquisa, sendo necessário, portanto, basear o trabalho apenas nas informações coletadas através de entrevistas. Essa é uma das principais limitações desse trabalho, que deverá ser enfrentada também por estudos futuros sobre o tema. A inexistência de mais estudos sobre a gestão geral em estúdios de animação brasileiros demanda que estes primeiros esforços recaiam necessariamente nos limites das pesquisas exploratórias, até que se tenha um conjunto de diversas abordagens e se possa dar passos adiante no conhecimento desse segmento da indústria criativa no Brasil. A opção, nesse caso, por um estudo qualitativo, que permitisse um aprofundamento do tema, se fez necessária. Pela impossibilidade, nesse tipo de abordagem metodológica, de trabalhar com amostras maiores, perdeu-se aqui a possibilidade de alcançar resultados generalizáveis e conclusivos.

A grande informalidade encontrada nas contratações do setor, por outro lado, dificulta a realização de qualquer pesquisa que envolva o ponto de vista dos colaboradores. Considerando que se trata de um segmento que opera, na maioria das vezes, por projetos e que não há na legislação brasileira a previsão de tratamento para essa relação de trabalho, trabalhadores que atuam em diversos estúdios acabam caindo numa espécie de limbo jurídico, não constituindo uma empresa prestadora de serviço de fato e, ao mesmo tempo, não sendo considerados como parte do corpo técnico que se encontra dentro dos estúdios. Daí que se transformam numa massa de trabalho que atende o setor e que não é acessível através dos estúdios diretamente. Esses trabalhadores não foram contemplados nesse estudo, o que se apresenta como uma outra limitação importante da pesquisa.

O pequeno número de publicações sobre gestão de pessoas na indústria criativa limitou a revisão da literatura sobre o tema, sendo necessário restringir-se aos poucos textos de

referência encontrados. A grande variedade, por outro lado, de atividades consideradas parte da indústria criativa faz com que seja difícil estabelecer paralelos entre elas. Os achados sobre os trabalhadores de teatro alemães, por exemplo, fazem parte de uma realidade bastante distantes daquela dos estúdios de animação.

A limitação mais importante desse trabalho, porém, foi a impossibilidade de contemplar o ponto de vista de diferentes colaboradores em cada estúdio analisado. Isso aconteceu por conta da riqueza das entrevistas com os gestores, que trouxeram grande quantidade de dados relevantes para a pesquisa, ocupando um espaço maior do que o previsto inicialmente. Os colaboradores entrevistados, por sua vez, foram indicados pelos próprios gestores, o que os credenciava quase como representates destes e, em vários momentos, seus discursos refletiam essa proximidade. Seria necessário entrevistar colaboradores que estivessem mais distantes desse centro decisório para entender melhor a relação dos trabalhadores com os estúdios.

Por fim, é importante mencionar que a experiência da autora como gestora de um estúdio de animação e a relação pré-existente com os entrevistados apresentou-se, por um lado, como um fator positivo e, por outro, como uma limitação. O conhecimento do ambiente de produção do setor possibilitou um aprofundamento nas entrevistas, direcionando-as para os aspectos mais relevantes para este trabalho. Por outro lado, a proximidade com alguns dos entrevistados e a expectativa dos mesmos de manter uma imagem de controle empresarial talvez tenham frustrado uma abordagem mais natural e realista no discurso dos entrevistados.

Miles e Huberman (1994) alertam para a importância de o pesquisador estar consciente das limitações que envolvem a opção por determinada estratégia de amostragem, de forma a antecipar em futuras pesquisas erros que poderão se repetir. Com esse ensinamento em mente, será necessário, em novos estudos, estabelecer uma estratégia de aproximação dos trabalhadores dessas equipes de trabalho que não passe necessariamente pelo filtro dos gestores, garantindo uma riqueza maior de pontos de vistas dos colaboradores do setor.

9.3 Desdobramentos futuros

A indústria criativa merece maior atenção das pesquisas. Esta é uma área onde ainda há poucos estudos no Brasil, apesar de se tratar de setor que emprega muitos recursos humanos. Justamente por isso seria pertinente aprofundar os estudos sobre gestão de pessoas nos

diversos segmentos que compreendem essa indústria. A produção audiovisual, que faze parte da indústria criativa, atualmente recebe fortes investimentos e incentivos do Governo Federal para seu desenvolvimento por serem entendida como atividade estratégica para geração de emprego, renda e visibilidade internacional para o Brasil. A criação de políticas públicas voltadas para qualquer área produtiva demanda uma compreensão profunda da mesma, de forma a atuar sobre os pontos que efetivamente colocam em risco seu crescimento. Sem pesquisas, essas políticas se tornam um jogo de erros e acertos que custam muito caro para a sociedade como um todo. Faz-se, portanto, necessário investir esforços e recursos para aprofundar o entendimento da operação dos estúdios de animação em suas várias dimensões, em especial naquelas que dizem respeito aos recursos humanos que, como ficou claro a partir do discurso dos próprios gestores entrevistados, se trata da mola propulsora do setor.

Numa primeira etapa, é preciso realizar mais incursões exploratórias aos estúdios em operação no país, até que se configure um corpo de dados razoável e abranegente das diferentes configurações desse tipo de empreendimento em território nacional. Esse estudo focou apenas em operações do eixo Rio-São Paulo. Seria importante que pesquisas futuras contemplassem também estúdios que estejam em outras cidades do país. As empresas voltadas para a realização de publicidade para televisão não foram abordados nesse trabalho e, enquanto operações que demandam mão de obra altamente qualificada numa relação de trabalho muitas vezes temporária e por projeto, precisam ser mais estudadas para uma compreensão ampla da animação em nosso país.

A carência de dados oficiais sobre o segmento de animação também demanda a realização de estudos quantitativos que ofereçam um panorama mais completo sobre as dimensões da animação no Brasil, tanto em termos de quantidade de estúdios, como do tamanho destes, do volume de recursos financeiros que movimentam e da mão de obra que empregam. Esses estudos ajudarão também a entender a importância das empresas de pequeno porte nesse cenário. Uma fonte interessante para levantamentos quantitativos sobre o setor pode ser os registros da Ancine – Agência Nacional do Cinema, uma vez que todo o conteúdo audiovisual brasileiro para exibição em qualquer veículo deve antes passar por cadastramento na agência. Seria importante verificar até que ponto a informação sobre conteúdos especificamente em animação são filtráveis nesses registros. Se for possível fazer essa triagem, os registros da Ancine podem se tornar uma fonte valiosa para mapear os estúdios em operação atualmente no Brasil. A partir desses dados, seria possível traçar estudos temporais que demonstrem a

evolução do número de produções desenvolvidas pelas empresas e estabelecer a relação desse crescimento com o emprego de mão de obra no setor.

O ponto de vista daqueles que se relacionam com os estúdios na forma de colaboração em suas diversas formas de contratação também merece atenção de estudos futuros. Nesta pesquisa não foi possível aprofundar a visão dos colaboradores, privilegiando-se o ponto de vista da gestão e de membros da equipe que estavam muito próximos a ela. Assim, estudos qualitativos que busquem entender as relações de trabalho e as dificuldades inerentes a elas, do ponto de vista dos prestadores de serviço, precisam ainda ser realizados.

Por fim, cabe destacar que estudos compartivos entre a gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros e de outros países seriam ser úteis para a construção de um modelo de gerenciamento de pessoas que levasse em consideração a experiência de outros contextos onde a indústria criativa, em especial a de animação, já esteja mais consolidada. Para isso, seria especialmente importante focar em países onde a cultura e a legislação trabalhista se aproximem da nossa, como França e Argentina, para entender de que forma as relações de trabalho se constituem nos ambientes de animação desses países, estabelecendo um paralelo transcultural que permita apontar possibilidades de adaptações mais ajustasdas à realidade brasileira.

REFERÊNCIAS

ABCA – Associação Brasileira de Cinema de Animação. Disponível em: <http://www.abca.org.br.> Acesso em: 10/06/2011.

ALCOFORADO, P.; DAHL, G. **Uma política para a animação brasileira**. 2008. PDF disponível em <http://blogs.cultura.gov.br/animacao/files/2008/10/blog-programa-animacao-versao-final.pdf> . Baixado em 20 de setembro de 2009.

AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. *Assessing the work environment for creativity*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.5, pp. 1154-1184, 1996.

ANDRADE, S.M. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional**: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ANIMA MUNDI, Festival de Animação Anima Mundi, 2012. Disponível em <http://www.animamundi.com.br>. Acesso em 01/09/2012.

ARGYRIS, C.; PUTMAN, R.; SMITH, D.M. ***Action Science****: Concepts, Methods and Skills for Research and Interpretation*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

BARBOSA JUNIOR, A.L. **Arte da animação**: técnica e estética através da história. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETT, R.; RAINNIE, A. *What is So Special About Small Firms?* **Work, Employment and Society**, vol. 16, n. 3, pp. 415-431, 2002.

BEER, M.; WALTON, R.E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração. *In*: VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BENDAZZI, G. ***Cartoons****: One Hundred Years of Cinema Animation*. London: John Libbey & Co. Ltd, 1994. 514 p.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOXALL, P.; PURCELL, J. ***Strategy and Human Resource Management***. 2nd ed. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

BRATTON, J.; GOLD, J. ***Human resource management****: Theory and practice*. 3rd Ed. London: Palgrave Macmillan, 2003.

BREWSTER, C. Managing Industrial Relations. *In:* TOWERS, B**. *A Handbook of Industrial Relations Practice*.** 3ª ed. London: Kogan Page Ltd, pp. 105-122, 1992.

CARDON, M.S. & STEVENS, C.E. *Managing human resources in small organizations: What do we know?* **Human Resource Management Review**, v. 14, pp. 295-323, 2004.

CARTOON BREW. Disponível em <http://www.cartoonbrew.com/archives/rope05.jpg>. Acessado em 05/04/2012.

CARTOON RESEARCH. Disponível em <http://www.cartoonresearch.com/disneyorgchart1.jpg>. Acesso em 09/04/2012.

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.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. *In:* FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHASTON, I. *Small creative industry firms: a development dilemma?* **Management Decision**, v.46, n.6, pp. 819-831, 2008.

COLE, A. *Distant Neighbours: The New Geography of Animated Film Production in Europe*. **Regional Studies**, v.42, n.6, pp.891-904, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELERY, J.; DOTY, D. H. *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. **The Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p. 802-835, 1996.

DELISLE, G. **Pyongyang:** Uma viagem à Coreia do Norte. Campinas: Zarabatana Books, 2007.

deMARRAIS, K. *Qualitative interview studies: Learning through experience. In*: deMARRAIS, K.; LAPAN, S.D. (orgs.). ***Foundations for research**: methods of inquiry in education and the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.

DUNDON, T.; GRUGULIS, I.; WILKINSON, A. *"Looking out of the black-hole" Non-Union Relations in an SME*. **Employee Relations**, vol. 21, n. 3, pp. 251-266, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

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.

FIALHO, A. **Desvendando a metodologia da animação clássica**: A arte do desenho animado como empreendimento industrial. Belo Horizonte, 2005. Dissertação (Mestrado em Artes) Escola de Belas Artes, UFMG.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In:* FLEURY, M.T.F. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GARTNER, W.B. ***A new path to the waterfall****: A narrative on a use of entrepreneurial narrative*. International Small Business Journal, n.28 (1), 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. *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.

GOLHAR, D.Y.; DESHPANDE, S.P. *HRM practices of large and small Canadian firms*. **Journal of Small Business Management**, Vol. 35, No.3, pp. 30-8. 1997.

HATCH, M.J.;YANOW, D. *Organization theory as an interpretive science*. *In:* TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (orgs.) ***The Oxford Handbook of Organization Theory***. Oxford: Oxford University Press, 2003.

HAYS, P.A. *Case study research*. *In*: deMARRAIS, K.; LAPAN, S.D. (orgs.). ***Foundations for research****: methods of inquiry in education and the social sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.

HENEMAN, R.L.; TANSKY, J.W.; CAMP, S.M. *HRM Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 25, n.1, pp. 11-26, 2000.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? (1968) *In*: VROOM, V.H. (org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HIPÓLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. *In:* FLEURY, M.T.F. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HOTHO, S.; CHAMPION, K. *Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge*. **Management Decision**, v. 49, n.1, pp.29-54, 2011.

HUSELID, M.A. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Finance Performance*. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, pp.635-672, 1995.

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.

LAWRENCE, T.B.; PHILLIPS, N. *Understanding Cultural Industries*. **Journal of Management Inquiry**, v.11, n.4, pp.430-441, 2002.

LEGGE, K. ***Human Resource Management***: *Rhetorics and Realities*. Anniversary Edition. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

LEPAK, D.P; SHAW, J.D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The Internacional Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, pp. 1486-1499. 2008.

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.

MACHADO, M. C.; MARINHO, B. L. Práticas de Gestão de Pessoas em Estúdios de Animação Brasileiros: Primeiros Achados. *In:* ENCONTRO ATUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARCZYK, G.; DeMATTEO, D.; FESTINGER, D. ***Essentials of Research Design and Methodolog***y. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

MARIN, G.S.; GOMEZ-MEJÍA, L.R. ***La retribución y los resultados de la organización***. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.

MARLOW, S.; PATTON, D. *Managing the employee relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management*. **Internacional Small Business Journal**, Vol. 11, pp. 57-64. 1993.

MAZZAROL, T. *A Model of Small Business HR Growth Management*. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, vol. 9, n. 1, pp.27-49, 2003.

MAZZON, J.A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.** Tese (Doutorado em Administração), São Paulo, 1981. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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.

MinC – Ministério da Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br>. Acesso em 12/08/2011.

MIRANDA, A. **MinC cria Secretaria da Economia Criativa e segue um conceito que ganha força no mundo.** O Globo. Rio de Janeiro, 23/01/2011. Disponível em <http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2011/01/22/minc-cria-secretaria-da-economia-criativa-segue-um-conceito-que-ganha-forca-no-mundo-923586932.asp>. Acessado em 07/09/2011.

MORENO, Antônio. **A Experiência Brasileira no Cinema de Animação**. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1978. 127 p.

MORGAN, G**.** ***Images of Organizations***. California: Sage, 1986.

NAKATA, L.E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. Dissertação (Mestrado), São Paulo, 2009. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. *Introduction: Methodological variety in enterpreneurship*. In: NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. (Orgs.) ***Handbook of qualitative research methods in enterpreneurship***. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.

PANDOLFI, F.L. **Movimento e emoção**: uma reflexão sobre a arte da animação e seu aprendizado no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Porto Alegre, 2011. Faculdade de Meios de Comunicação Social, Pontifício Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

PATTON, M.Q. ***Qualitative research and evaluation methods***. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PFEFFER, J. ***The human equation****: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PINK, D. H. ***Drive****: the surprising about what motivates us*. New York: Riverhead Books, 2009.

RUANE, J. M. ***Essentials of research methods****: a guide to social science research*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

SCHUMACHER, E.F. ***Small is beautiful***. Londres: Blond & Briggs Ltd. 1973.

SEKARAN, U. ***Research methods for business****: a skill-building approach*. 4th ed. MA-USA: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

SKILLSET. ***Animation Sector Profile*** – disponível em <http://www.skillset.org/animation/overview/profile/> Acessado em setembro de 2011.

SKINNER, W. 'Muito chapéu para pouco gado': Gestão de recursos humanos. *In:* VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SZAMISI, L.T.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. *Toward an understanding of people management issues in SMEs: a South-Eastern European perspective*. **Education & Training.** v. 46, n. 8/9, 2004.

STAHL, M. *Nonproprietary authorship and the uses of autonomy: Artistic labor in American Film Animation, 1900-2004*. **Labor: Studies in Working-Class History of the Americas**. Vol. 2, no. 4, 2005.

STOREY, J. (Org.) ***New Perspectives on human resource management.*** London: Rutledge, 1991.

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.

TELLES, R. A efetividade da 'matriz de amarração' de Mazzon nas pesquisas em Adminstração. **Revista de Administração da USP**, v. 36, n. 4, pp. 64-72. 2001.

THOMAS JR, R.R. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. *In:* VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THOMPSON, P. ***A Voz do Passado****: História Oral*. 1.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TIME IS: *Technology Innovation Management and Entrepreneurship Information Service*. ***Animation Film Industry***. 2009. Disponível em <http://www.techno-preneur.net/information-desk/sciencetech-magazine/2009/July09/Animation.pdf>. Acessado em 25/09/2011.

TOWNSEND, A. M. *An exploratory study of administrative workers in the arts***. Public Personnel Management**, Fall, 29, 3. 2000.

TSCHANG, T. & Goldstein, A. *Production and political economy in the animation industry*: *Why insourcing and outsourcing occur*. Artigo apresentado no **DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development**. Elsinore, Denmark, June 14-16, 2004. Disponível em <http://www.druid.dk/conferences/summer2004/papers/ds2004-92.pdf>. Acessado em dezembro de 2010.

UNDP – United Nations Development Programme. ***The Creative Economy Report 2010***. Disponível em <http://www.unctad.org/creative-economy>. Acessado em 08/09/2011.

VILANOVA, M. *Pensar a subjetividade – estatísticas e fontes orais*. *In*: MORAES, M. de (org.). **História Oral**. 1.ed. Rio de Janeiro: Diadorim, 1994.

VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGAR, T. *Determinants of human resource management in small firms: some evidence from Atlantic Canada*. **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, pp.13-23. 1998.

WILKINSON, A. *Employment Relations in SME*. **Employee Relations**, vol.21, n. 3, pp. 206-217, 1999.

WINDER, C. & DOWLATABADI, Z. ***Producing Animation***. Boston: Focal Press, 2001.

WRIGHT, P.M.; BOSWELL, W.R. *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. **Journal of Management**, v. 28, n.3.pp.247-276, 2002.

WRIGHT, P.M. *Strategy – HR Fit: Does it Really Matter?* **Human Resource Planning**, v.21, n.4, pp.56-57, 1998.

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

YOUNDT, M..; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. *Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance*. **The Academy of Management Journal**, vol. 39 (4), p. 836-866, Aug. 1996.

ANEXO I

Roteiro utilizado nas entrevistas de campo:

Roteiro comum a todos os entrevistados:

1. Dados básicos do respondente: Nome, idade, formação escolar;
2. Há quanto tempo atua em animação. O que fazia antes;
3. Qual o vínculo com a empresa atual (carteira, sócio, PJ, etc);
4. É filiado a alguma entidade ou associação, atua nela;
5. Qual função exerce na empresa atualmente; Já exerceu outras antes na mesma empresa ou em outras;
6. Tem ingerência direta sob os aspectos de GP da empresa;
7. Tem subordinados diretos;
8. O que é gestão de pessoas em sua opinião;
9. Como vê a gestão de pessoas no contexto dessa empresa;
10. Como vê a GP na sua empresa comparada com outras do setor;
11. E com outros segmentos e tamanhos de empresas;
12. Como percebe as práticas de GP no resultado da empresa;
13. Existe um organograma do conhecimento de todos;
14. A empresa tem missão e valores conhecidos por todos; Quais são;

Roteiro para sócios e donos:

1. Há quanto tempo é sócio do empreendimento;
2. Quantos colaboradores atuam na empresa; Quantos níveis hierárquicos há; Tem subordinados diretos, quantos;
3. Há um gestor dedicado a GRH; Há um departamento de GRH; Quantas pessoas atuam nele; Quem faz gestão de pessoas na sua empresa;
4. A administração da empresa é feita por quem;
5. Há um plano estratégico de médio e longo prazo para a organização; Existem pontos específicos quanto à GP nesse plano;
6. Quando do início da empresa, houve a montagem de um plano de negócio para o estúdio;

7. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para os objetivos estratégicos da organização; E para você pessoalmente; E para seus colaboradores, em sua opinião;
8. Há políticas claras de GP estabelecidas na empresa; Se sim, quais são;
9. Na sua visão, as pessoas são um recurso que deve ser gerenciado como equipamentos e dinheiro, por exemplo;
10. As pessoas que trabalham nesse meio possuem algum tipo de peculiaridade em seu comportamento que lhes diferencia das que trabalham em outros tipos de organizações, como um banco ou uma indústria têxtil, por exemplo;
11. Como percebe a GP de sua empresa na visão dos colaboradores;
12. As seleções e recrutamento são sistematizados; Ocorrem com que periodicidade;
13. Como são divulgadas as vagas abertas;
14. Como funciona a contratação – é fixa ou temporária; PJ ou funcionários;
15. O gestor percebe a existência de um contrato psicológico entre a organização e os colaboradores; Como administra esse contrato;
16. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores; Como eles convivem com isso;
17. Há política de treinamento e desenvolvimento; De que tipo; Com que periodicidade; Todos participam; Há programa de formação para novos entrantes na empresa;
18. Como considera a qualidade de vida dos colaboradores;
19. Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalhar na empresa;
20. Como funciona a comunicação com os colaboradores; Há reuniões periódicas; Quantas, sobre quais temas;
21. Como são operadas as práticas de recompensa na empresa; Além dos salários, os colaboradores recebem algum outro benefício;
22. Há bônus por produtividade ou alguma política desse tipo;
23. Há participação nos lucros;
24. Há um plano de cargos e salários; Quem decide sobre ele; Como funciona;
25. Existem avaliações periódicas dos funcionários; De que forma são feitas;
26. São estabelecidos objetivos claros para cada colaborador; Com que periodicidade;
27. Como vê o comprometimento dos colaboradores com a organização;
28. O dinheiro é a maior razão para trabalhar com animação; Se não, qual é;
29. Como vê a recompensa dos colaboradores em relação à satisfação com o próprio trabalho; A realização com o trabalho em si é mais ou menos importante que os salários;

30. Como os colaboradores lidam com o reconhecimento de outros estúdios e da sociedade leiga em animação;
31. Existem mecanismos de motivação para os colaboradores deliberadamente adotados pelos gestores;
32. Há políticas para retenção de talentos; Quais; Funcionam;
33. Na sua opinião, o que incomoda e o que agrada nesse tipo de negócio no que se refere às pessoas;
34. Sua empresa deve crescer mais ou permanecer do tamanho que está hoje;
35. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores no trabalho;
36. Em relação aos outros estúdios brasileiros, vocês produzem mais ou menos trabalhos comerciais; E autorais;
37. Como o estúdio se relaciona com os outros estúdios brasileiros;
38. Como vê as políticas públicas para a animação; De que forma elas impactam na vida dos colaboradores da empresa;
39. Há disputa de mão de obra especializada com outros estúdios; Como a empresa lida com isso;

Roteiro para colaboradores:

1. Há quanto tempo colabora com esta empresa;
2. O colaborador percebe a existência de um contrato psicológico com a organização; como lida com esse contrato tácito;
3. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores;
4. Como é o treinamento na empresa;
5. Como considera sua qualidade de vida;
6. Há espaço no seu dia para trabalho e vida pessoal; Como você se organiza para dar conta dos dois; Há interferência de um em outro;
7. Está satisfeito com o trabalho nessa empresa;
8. Como vê o seu comprometimento com a organização;
9. Existem objetivos claros para o seu trabalho;
10. Existe espaço para crescimento na empresa; Você se preocupa com isso;
11. Qual o grau de autonomia que você tem para realização de seu trabalho;
12. Em relação aos seus colegas, você considera sua remuneração e benefícios justos ou injustos;

13. Trabalhar numa empresa do tamanho da sua é melhor ou pior do que trabalhar em maiores; E em menores; Sua empresa deve crescer ou ficar do tamanho que está;
14. A comunicação dos gestores com colaboradores é adequada;
15. Além dos salários, os colaboradores recebem algum outro benefício;
16. Existem avaliações periódicas dos funcionários; De que forma são feitas;
17. Como vê a recompensa em relação à satisfação com o próprio trabalho; A realização com o trabalho em si é mais ou menos importante que os salários; O dinheiro é a maior razão para trabalhar com animação; Se não, qual é;
18. Como lida com o reconhecimento de outros estúdios e da sociedade leiga em animação;
19. O que incomoda e o que agrada nesse trabalho;
20. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores o tempo todo;
21. Você acha que seu valor é reconhecido e recompensado pela organização no nível adequado;
22. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para você pessoalmente; E para seus colegas, em sua opinião;
23. Como vê as políticas públicas para a animação; De que forma elas impactam na sua vida e da empresa como um todo;
24. Já foi sondado por outros estúdios para mudar de empregador; Como reagiu a isso; O que pesa nesse tipo de decisão.