

# LUZ, CÂMERA....GESTÃO! TRANSFORMAÇÕES, COMPETÊNCIAS E TRAJETÓRIAS DE PROFISSIONAIS CRIATIVOS NO MERCADO DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

## *LIGHT, CAMERA....MANAGEMENT! TRANSFORMATIONS, SKILLS AND TRAJECTORIES OF CREATIVE PROFESSIONALS IN THE AUDIOVISUAL PRODUCTION MARKET*

<sup>1</sup> João Pedro Guelfi de ALMEIDA.

<sup>2</sup> Roseli Morena PORTO.

<sup>3</sup> Marília AYRES.

<sup>1</sup> FGV EAESP. E-mail: ( [jpedro.guelfi@gmail.com](mailto:jpedro.guelfi@gmail.com)).

<sup>1</sup> FGV EAESP. E-mail: ( [roseli.porto@fgv.br](mailto:roseli.porto@fgv.br)).

<sup>1</sup> FGV EAESP. E-mail: ( [ma.ayres24@gmail.com](mailto:ma.ayres24@gmail.com)).

Artigo submetido em 17/09/2024 e aceito em 25/11/2024.

### Resumo

A produção audiovisual emprega no Brasil mais de 40 mil trabalhadores em empresas de desenvolvimento, transmissão e programação de conteúdo. Ao mesmo tempo, as plataformas digitais de distribuição vêm provocando mudanças profundas no mercado. Pensando no cenário de competição com as mídias digitais, as empresas de televisão estão revendo suas estratégias e a gestão de seus recursos, entre eles os profissionais que as compõem. Este artigo se dedica a dois objetivos: estudar a indústria de produção audiovisual por meio da análise de uma rede de televisão, identificando recentes mudanças; e identificar as competências necessárias aos profissionais que gerenciam os processos criativos. Os autores adotaram uma abordagem de pesquisa qualitativa com coleta dos dados por meio de entrevistas em profundidade com cinco gestores das áreas de jornalismo e entretenimento de uma rede de televisão. Os resultados apontam que, com a democratização da produção de conteúdo, as habilidades de relacionamento passam a ser mais relevantes no sucesso do profissional do que as capacidades artísticas e técnicas, evidenciando a importância das competências comportamentais. Do mesmo modo, os autores identificaram a importância da trajetória profissional com experiência prática nas funções técnicas e artísticas dos executivos que gerenciam equipes criativas, permitindo que transitem entre a produção de conteúdo e as atividades mercadológicas.

### Palavras-chave:

*indústria criativa; gestão do audiovisual; competências; trajetória.*

### Abstract

Audiovisual production employs more than 40,000 workers in content development, broadcasting, and programming companies in Brazil. At the same time, digital distribution platforms are causing profound changes in the Brazilian market. When thinking about the scenario of competition with digital media, television companies review their strategies and the management of their resources, including the professionals who compose them. This article has two objectives: to study the audiovisual production industry through the analysis of a television network, while identifying recent changes; and to identify the skills needed by professionals who manage creative processes. The authors adopted a qualitative approach with data collection through in-depth interviews with five managers in the areas of journalism and entertainment from a television network. The results show that, with the democratization of content

production, relationship skills become more relevant in the professional's success than artistic and technical skills, evidencing the importance of behavioral skills. Furthermore, the authors also identified the importance of a professional trajectory with practical experience in the technical and artistic functions of executives who manage creative teams, allowing them to move between content production and marketing activities.

**Keywords:**

Creative Industry; Audiovisual Management; Skills; Trajectory.

## 1 INTRODUÇÃO

O propósito deste artigo é investigar as competências dos profissionais da indústria criativa, dentro de um contexto de crescente transformação digital no mundo dos negócios. Este estudo focará em profissionais que trabalham no mercado de produção audiovisual (emissoras, produtoras, estúdios, entre outras).

Segundo Chaston (2008), a indústria criativa é um setor da economia em que negócios e cultura se encontram. Do mesmo modo, o setor de audiovisual, um dos grandes integrantes da indústria criativa, tem papel de destaque na economia brasileira (BNDES, 2016). No entanto, para que as mídias audiovisuais continuem a desfrutar dessa posição importante no dia a dia do consumidor brasileiro, é preciso que elas se adaptem à velocidade das mudanças impostas pelas ofertas de novas tecnologias (SANTOS, 2018). Dessa forma, as empresas de televisão estão revendo suas estratégias e a gestão de seus recursos-chave, entre eles os profissionais que as compõem. Para que a indústria criativa mantenha vantagem competitiva, conhecimento e criatividade são fundamentais (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009). A gestão dessas organizações criativas envolve práticas e habilidades específicas, diferindo do ambiente corporativo usual (DAVEL; VIANNA, 2012).

A Netflix, sucesso na premiação do Oscar 2019 ao arrematar diversos prêmios com a obra “Roma”, evidenciou não apenas a “corrida contra o tempo” de grandes corporações em abrir suas próprias plataformas de streaming de vídeo, mas a latente necessidade de revisarem seus respectivos modelos de negócios de modo a sobreviverem no cenário de competitividade global (BELINCHÓN, 2019).

Do mesmo modo, Gartner (2018) destaca a urgência da otimização digital e constata que os modelos de negócio em plataforma atingirão o seu ápice de produtividade entre cinco e 10 anos. Ou seja, em um curto período de tempo as empresas do mercado de produção

audiovisual deverão se transformar para se adaptarem à “nova era”. Essas transformações não se limitam ao conteúdo e sua distribuição, mas também devem incluir práticas gerenciais e pessoas demandadas pela cadeia de produção, para acompanhar a nova dinâmica mercadológica da indústria.

Dessa forma, os objetivos da pesquisa são: estudar a indústria de produção audiovisual por meio da análise de uma rede de televisão e identificar recentes mudanças; e identificar as competências necessárias aos profissionais que gerenciam o processo de produção na indústria criativa.

Trata-se de um tema que tem atraído atenção nos últimos anos (SUNG, 2015), ganhando cada vez mais relevância social, cultural e econômica no mundo (NYKO; ZENDRON, 2018), além de provocar mudanças profundas no mercado em relação ao comportamento de consumidor (PARDINI, 2009). Ao mesmo tempo, recursos intangíveis, como a criatividade, podem aumentar a competitividade de organizações que souberem utilizá-los de maneira eficiente, pois geram benefícios futuros para seus proprietários ou controladores (FINGERL; GARCEZ, 2002). Além disso, atividades criativas são responsáveis por parte significativa da geração de renda e emprego de um país (HOWKINS, 2007). No caso do Brasil, a produção audiovisual emprega mais de 40 mil trabalhadores, respondendo por aproximadamente 2,6% do PIB total do país, movimentando em 2017 um acumulado de R\$ 171,5 bilhões (FIRJAN, 2019).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. INDÚSTRIA CULTURAL**

O termo “indústria cultural” foi cunhado por Horkheimer em seu ensaio “Arte e cultura de massa”, em 1941 (FREITAG, 1986). Anos depois, Adorno e Horkheimer (1947) definiram a cultura como uma espécie de produto contraditório, que desafia as noções de consumo, troca e uso. A crítica dos autores é endereçada à massificação da produção e, principalmente, à distribuição dos produtos culturais, os quais estariam passando por uma “destituição de sentido” por razões exclusivamente econômicas, de modo a favorecer e ampliar a influência dos grandes centros produtores sobre a sociedade de maneira geral. A indústria cultural não é apenas um

mercado como outro qualquer, mas tem a função de ser um momento de lazer ao operário e ao trabalhador assalariado após um dia de trabalho, como um meio de recompor suas forças para voltar ao trabalho no dia seguinte, sem que pense nos problemas da realidade que vive (FREITAG, 1986). Essa indústria exerce seu poder sobre os consumidores pelo intermédio da diversão proporcionada, e os padrões que regulam essa produção, realizada em poucos centros pelo mundo, são facilmente aceitos pelo grande público (ADORNO; HORKHEIMER, 1947).

Tais definições mantiveram-se relevantes e aplicáveis por décadas, durante as quais o público era um mero comprador e consumidor dos bens culturais, não participando de forma alguma em sua elaboração, produção e distribuição. Até que em meados dos anos 2000, a ascensão da Internet como mídia demandou que novas interpretações fossem formuladas para compreender a produção de bens culturais. A cultura da convergência, marcada pelas mudanças tecnológicas, sociais, culturais e gerenciais pelas quais passam as mídias, levaram a um cenário de “concorrência pelo espectador” para uma coexistência, colisão e retroalimentação entre elas (JENKINS, 2008).

A passividade do espectador, já não é mais o comportamento esperado pelas empresas que produzem bens culturais, uma vez que o público passa a ser agente do processo de consumo. Segundo Bendassolli et al. (2009, p. 14): “Nesse regime, o consumidor passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico, a partir da construção da identidade individual.” Segundo Oguri, Chauvel e Suarez (2009), a distância entre produção e consumo está muito menor, evidenciando o papel de “cocriador” exercido pelo público. Assim, as empresas devem adaptar suas estratégias para abraçarem a convergência midiática (MÉDOLA, 2009).

## 2.2. ECONOMIA CRIATIVA, INDÚSTRIAS CRIATIVAS E O MERCADO DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

Howkins (2007) define como bens criativos quaisquer produtos, serviços ou experiências negociáveis em um contexto econômico cuja principal “matéria prima” seja a criatividade humana. Para Lawrence e Phillips (2002) bens culturais são produtos ou serviços cujo valor está atrelado ao significado, o que implica que seu consumo se dá também por sua interpretação. Logo, a economia criativa diz respeito ao estudo da dinâmica mercadológica desses bens, que

pela natureza de sua produção incorporam propriedade intelectual (MIGUEZ, 2007). Segundo UNCTAD (2010, p. 8), as indústrias criativas são:

(...) os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial.

As indústrias criativas e culturais vêm contribuindo cada vez mais para o desenvolvimento socioeconômico. Além disso, a absorção de profissionais lhe conferiu o status de motor de crescimento e vetor de desenvolvimento em diversos países (NYKO; ZENDRON, 2018).

No Brasil, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2019) divide as indústrias criativas em três: indústrias de núcleo, atividades relacionadas e de apoio. As indústrias de núcleo são aquelas que exploram a criatividade e o talento individual como insumo para a geração de propriedade intelectual. São divididas em quatro grupos: consumo, cultura, mídias e tecnologia. As atividades relacionadas e de apoio, por sua vez, fazem referência às empresas que dão suporte às indústrias de núcleo; seja fornecendo produtos ou prestando serviços necessários a seus processos de produção. As indústrias criativas possuem grande representatividade no cenário econômico nacional, respondendo por aproximadamente 2,6% do PIB total do país, movimentando em 2017 um acumulado de R\$ 171,5 bilhões.

O foco dessa pesquisa é na indústria de mídias audiovisual, que segundo FIRJAN (2019) exclui quaisquer atividades ligadas ao mercado publicitário, concentrando-se nas empresas desenvolvedoras, programadoras, distribuidoras e exibidoras. A distribuição de conteúdo audiovisual seguia até pouco tempo uma lógica muito bem estabelecida, na qual as escolhas de programação eram “empurradas” ao público, isto é, definidas pelas emissoras (no caso da televisão) e exibidoras (no caso do cinema). Com o surgimento do vídeo on demand e da distribuição digital, o consumo do audiovisual passou a não ser mais submetido à cronologia ditada pelas empresas, mas sim ao próprio consumidor (MÉDOLA, 2009)

### 2.3. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de recursos humanos é o termo que agrupa todas as práticas e atividades relacionadas ao gerenciamento dos empregados de uma empresa (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007). Segundo Hamel e Prahalad (1994), são as pessoas dentro das organizações, independentemente de seu nível hierárquico, que têm o poder de definir o futuro daquela empresa. Para Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996), os sistemas de gestão de RH são caminhos para uma boa performance operacional dos funcionários de uma empresa. Esta visão estratégica da gestão de pessoas, segundo Kramar (2014), entende que a empresa não gerencia apenas funcionários, mas pessoas conectadas à sua cadeia de produção (como terceirizados e prestadores de serviço).

Nessa abordagem, as pessoas que compõem as empresas são fontes de vantagem competitiva. Do mesmo modo, Santos (2018) afirma que as rápidas mudanças resultantes do surgimento de novas tecnologias aumentam a necessidade de modificações organizacionais. Tais modificações incluem o mapeamento e desenvolvimento de competências individuais.

#### 2.3.1 Profissionais criativos

Para Velloso Filho (1999), o profissional criativo é inovador, utiliza de sua criatividade para buscar soluções ideais, sendo assim, fora do padrão e desejado pelas empresas. A utilização de tecnologia de informação no processo de produção das empresas da indústria criativa (BENDASSOLLI et al., 2009) também é destacada por Sigismondi (2011), ao colocar a revolução nas tecnologias de informação e comunicação como agente relevante na evolução do entretenimento global. Para que os profissionais do ramo estejam preparados para produzir nesse contexto, é necessário que se atualizem sobre os avanços em sistemas e linguagem (MÉDOLA, 2009).

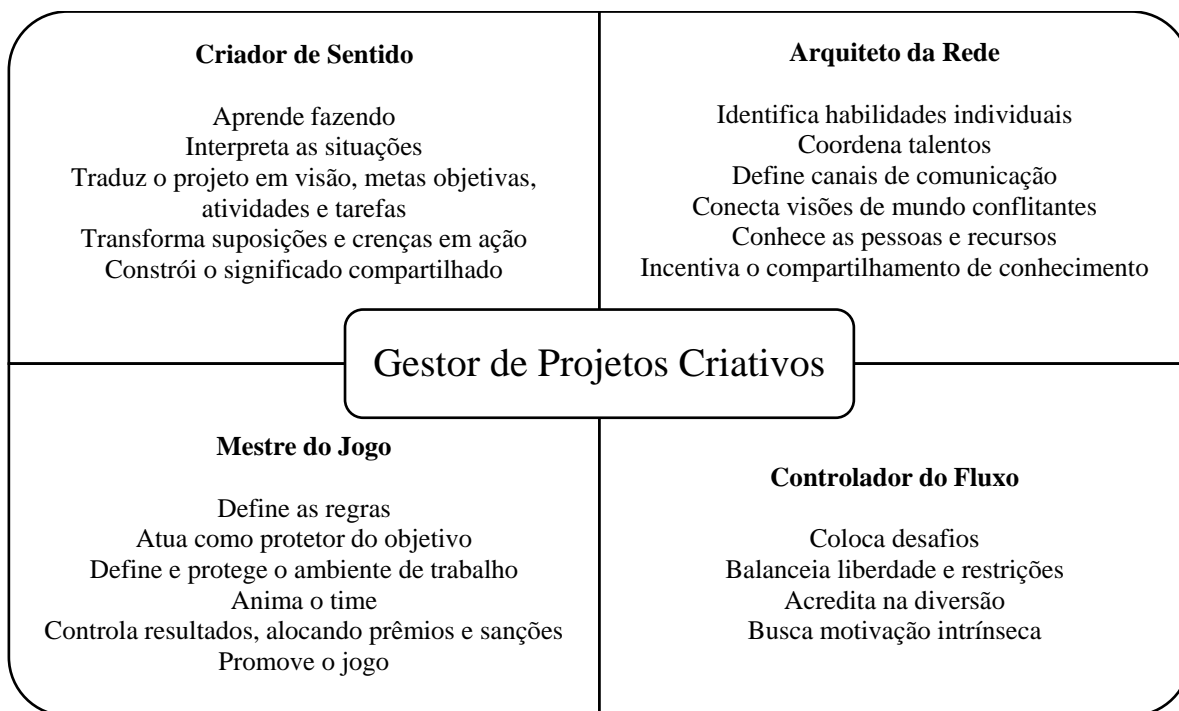
As equipes que formam as organizações desse mercado devem ser, portanto, interdisciplinares (BENDASSOLLI et al., 2009). Segundo Médola (2009) a produção de algum conteúdo que vise se encaixar no contexto atualizado exige a colaboração de profissionais de diferentes formações e especializações, tais como, jornalistas, roteiristas e diretores que devem conduzir equipes sem considerar a interlocução com profissionais de design para a elaboração da interface interativa. Assim, demandas que antes não faziam parte da rotina de produção da televisão

analógica passam a fazer parte das estratégias de produção decorrentes dos processos de convergência midiática.

### 2.3.2 Gestão de projetos criativos

A dinâmica de trabalho de profissionais que participam e fazem a gestão de processos criativos apresenta sensíveis diferenças em relação ao cotidiano padrão do mundo corporativo, o que implica em práticas de gestão que muitas vezes contrariam visões aceitas na organização (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009). Nos setores criativos existe uma diversidade nas formas de desenhar a operação e gerenciar os profissionais (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). Davel e Vianna (2012) afirmam que a relação entre gestão e criação sempre foi considerada antagônica: a primeira é definida como um “processo de organização e controle”, a segunda é vista como um “processo de diferença, divergência ou desordem para se alcançar algo novo” (p. 1081). Townley, Beech e McKinlay (2009) a partir da criatividade como matéria-prima, se afastam do viés artístico e condicionam a qualidade de uma ideia à sua capacidade de ser comercializada, resumindo a situação “A tentativa de identificar a criatividade e os fatores que a nutrem são os focos de uma série de pesquisas. Por trás disso tudo está uma resistência à visão de que o esforço criativo, como Warhol observou uma vez, é apenas mais um trabalho” (p. 944).

Como a sobrevivência das empresas produtoras de bens culturais depende da manutenção dos recursos e desenvolvimento profissionais criativos (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009), o papel dos gestores nessas organizações vai além do fomento à criatividade individual, identificando possíveis sinais de nocividade aos resultados da empresa (REVILLA, 2019). Para o desempenho desse papel estratégico, os gestores devem ter a capacidade de transitar entre funções criativas e ditas “mercadológicas”, habilidade definida por Revilla (2019) como “ambidestria”. Buscando uma descrição ampla e ainda assim aplicável às atribuições de um gestor, Simon (2006) apresenta as funções de criador de sentido, arquiteto da rede, mestre do jogo e controlador de fluxo, apresentadas na Figura 1.



**Figura 1** - Funções do gestor de projetos criativos  
 Fonte: Simon, 2006, p. 119 (tradução nossa).

### 2.3.3 Competências

McClelland (1973) inicia a discussão sobre competências ao questionar a efetividade dos testes no sistema educacional dos Estados Unidos em prever o desempenho dos alunos na vida profissional. O autor defende que em diversas situações é mais interessante se atentar às competências como liderança, comunicação, paciência, entre outras características não relacionadas a conhecimentos teóricos, diferenciando assim, competências de talentos e inteligência. Fleury e Fleury (2001) destacam o viés das empresas em meio a definição de competências, já que “do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (p. 187).

Le Boterf (2003) separa o “saber-fazer” do “saber-agir” de forma a destacar que o bom profissional é aquele que sabe coordenar suas ações de forma competente, explora as diferenças entre talento e competência, relacionando-os com profissões nas quais predominam (no trabalho de um ator predomina o talento, enquanto a competência impera no engenheiro, por exemplo). “O talento de Mozart não se reduzia à sua competência. O profissionalismo de um



arquiteto não se limita a suas habilidades técnicas.” (p. 85). Bitencourt (2004) destaca a intrínseca relação entre as competências gerenciais (relacionadas ao exercício de funções de gestor) e o negócio da empresa em questão e ressalta a preocupação das corporações em aproximar seu perfil gerencial atual do desejado, o qual geralmente é construído de maneira ambiciosa, seja por ser muito abrangente, abstrato ou complexo.

### 3 PROCESSOS METODOLÓGICOS/MATERIAIS E MÉTODOS

Esse estudo adotou uma abordagem qualitativa, com foco na compreensão dos agentes envolvidos no processo estudado (GODOI; BALSINI, 2006), por meio de entrevistas em profundidade. O tipo de entrevista realizada foi semiestruturada baseada em roteiro, garantindo que todos os tópicos planejados fossem abordados pelo entrevistador, mas dando liberdade para o entrevistado construir suas respostas da maneira que achasse conveniente. No roteiro de entrevista foram contemplados os temas da revisão da literatura.

A amostragem utilizada foi por julgamento, na qual o pesquisador seleciona os indivíduos que sejam fontes de informação precisa para o estudo (HAIR et al., 2014). Os autores seguiram a sugestão de Flick (2009), já que o cargo ou função específica dos respondentes foi utilizado como critério de escolha. Dessa forma, os cinco entrevistados foram capazes de apresentar informações vitais à pesquisa, como o perfil profissional das equipes que gerenciam, competências necessárias ao gestor e recentes transformações no mercado audiovisual. O Quadro 1 apresenta o perfil da amostra:

Entrevistado	Idade	Formação Acadêmica	Cargo	Área
Renato	42	Bacharel em Administração de Empresas, pós-graduado em Gestão de Projetos e Portfólios	Gerente de Operações	Jornalismo
Mário	32	Bacharel em Rádio e TV	Produtor III	Entretenimento
Hélio	60	Bacharel em Publicidade e Propaganda, pós-graduado em <i>Film &amp; TV Business</i>	Gerente de Captação e Edição	Jornalismo
Júlio	31	Bacharel em Rádio e TV, Mestre em Comunicação e pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas	Supervisor Executivo de Operações	Jornalismo
Rubens	42	Bacharel em Comunicação Social - Rádio e TV	Supervisor Executivo de Imagem	Entretenimento

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente em novembro de 2019 no escritório central da empresa. Trata-se de uma rede de televisão de grande porte, fundada há mais de 50 anos na cidade do Rio de Janeiro, presente em quase 100% dos lares brasileiros e em mais de 190 países. As entrevistas foram gravadas e tiveram cerca de 50 minutos de duração.

Para a análise das entrevistas em profundidade foram seguidas as cinco fases propostas por Mattos (2012): **Recuperação** com a transcrição e escuta das gravações, **Análise do significado pragmático da conversação**, **Validação de fatos verbais** quando o pesquisador escreve com as próprias palavras o que entendeu das entrevistas, **Montagem da consolidação das falas** com o agrupamento dos diferentes relatos e **Análise dos conjuntos** para identificar evidências para as respostas da pergunta de pesquisa. Yin (1981) também sugere que os relatos das entrevistas sejam organizados dentro de categorias. Dessa forma, a análise das respostas dos entrevistados foi categorizada em: (1) Transformações nas Indústrias Criativas (o papel do consumidor e as ações das empresas), (2) Profissionais criativos (competências, criatividade, envolvimento emocional) e (3) gestores de projetos criativos (trajetória, competências e papéis do gestor de projetos criativos)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. TRANSFORMAÇÕES NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

A análise das transformações na produção audiovisual acarretadas pela popularização da distribuição digital e seus impactos no dia a dia das empresas da indústria criativa é dividida em dois tópicos: o papel do consumidor e as ações das empresas.

#### 4.1.1 Papel dos consumidores

Médola (2009) afirma que a lógica do consumo audiovisual não é mais definida pelas empresas, e sim pelo consumidor. Essa ideia é confirmada partir da fala de um dos entrevistados ao ser questionado sobre os impactos da distribuição digital no mercado audiovisual:

A gente vive a geração do 'my time', eu assisto no meu tempo, quando eu quero, do jeito que eu quero. Antes a televisão programava a sua grade e você como público tinha que se adaptar àquilo, senão você ia perder (Júlio, Supervisor Executivo de Operações, Jornalismo).

Sobre o papel de “cocriador” desempenhado pelo público no contexto da produção cultural (BENDASSOLLI et al., 2009; OGURI; CHAUVEL; SUAREZ, 2009; PARDINI, 2009), as entrevistas confirmam as ideias dos autores:

Qualquer pessoa pode ter um canal e criar uma grade e monetizar tanto quanto qualquer emissora (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

Se no formato tradicional de broadcast, existia a passividade do telespectador, com a democratização dos recursos tecnológicos, essas empresas devem repensar a produção de bens culturais, uma vez que o público passa a ser agente do processo de consumo. As falas dos entrevistados corroboram a opinião de Bendassolli et al. (2009) em relação ao papel ativo do consumidor na indústria criativa e da importância da construção de sua própria identidade individual.

De certa forma o telespectador era passivo, tinha que sentar lá e assistir o programa naquela hora e naquela forma. Hoje não, isso se inverteu, se pensarmos no modelo de comunicação, antes havia apenas um emissor para vários receptores, hoje com o YouTube esse receptor pode se transformar no emissor, produzindo conteúdo para outras pessoas, que também produzem e por aí vai (Júlio, Supervisor Executivo de Operações, Jornalismo).

As plataformas permitem que pessoas com pouco recurso se expressem (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

#### 4.1.2 Ações das empresas

A cultura de convergência de Jenkins (2008) e o movimento das empresas em produzirem no contexto de convergência entre mídias (MÉDOLA, 2009) podem ser identificadas na exposição dos entrevistados:

Os produtos passam a se adaptar para distribuição em outras plataformas. A necessidade de adaptação não é criar um conteúdo para cada, mas adaptar a linguagem do mesmo conteúdo (Rubens, Supervisor Executivo de Imagem, Entretenimento).

O desafio hoje é fazer produtos que repercutam em várias plataformas, mas no fundo é contar uma boa história (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

Cada janela de exibição tem um público, cada lugar exige um pensamento diferente em cima do mesmo conteúdo (Mário, Produtor III, Entretenimento).

Esse movimento de adaptação de conteúdo implica no abandono do antigo posicionamento resistente das grandes redes em relação à Internet (BORGES, 2007). A opinião dos entrevistados também sinaliza positivamente as mudanças na TV devido à concorrência com a

publicidade digital, expostas por Enberg (2019). Entretanto a preocupação vai além da arrecadação publicitária, permeando aspectos como a atenção do consumidor e alternativas ao modelo de produção tradicional.

A Internet tirou muito espaço da televisão, não só anúncio, mas a atenção do público. A Internet ganha em praticidade e agilidade, então não faz sentido burocratizar e encarecer a estrutura de produção (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

Como efeito colateral aos processos de mudança desencadeados pela distribuição digital, democratização da produção e transformações gerais:

O que antes ficava bonito por conta do dinheiro, hoje o mercado oferece alternativas muito mais baratas. O que antes era feito com dinheiro, hoje é feito com ótimos profissionais (Rubens, Supervisor Executivo de Imagem, Entretenimento).

Como panorama geral sobre os resultados do tema Transformações nas Indústrias Criativas, a pesquisa confirma os conceitos e teorias do referencial teórico, apontando a mudança no papel do consumidor (BENDASSOLLI et al., 2009; OGURI; CHAUVEL; SUAREZ, 2009; PARDINI, 2009), os esforços para um processo de convergência entre mídias (JENKINS, 2008; MÉDOLA, 2009) e a importância das plataformas digitais nesse processo.

## 4.2. PROFISSIONAIS CRIATIVOS

Neste tópico, serão analisadas as respostas dos entrevistados a respeito dos profissionais que gerenciam e quais conhecimentos, habilidades e atitudes são cobrados pelos gestores.

### 4.2.1 Competências exigidas

Tendo em vista que os entrevistados gerenciam profissionais com funções diferentes, suas exigências de atividades divergem, o que impossibilita a comparação das exigências dos saberes teóricos (saber compreender) e operacionais (saber operar) contemplados por Le Boterf (2003) ao descrever o desenvolvimento de competências. Em alguns relatos, os entrevistados chegam a considerar essas competências mais importantes do que as competências técnicas, operacionais e artísticas:

A gente contrata pelo lado técnico e demite pelo comportamento. Os dois são importantes, mas hoje em dia as comportamentais são mais importantes (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

Competências técnicas são necessárias, mas não é o principal (Júlio, Supervisor Executivo de Operações, Jornalismo).

Estas afirmações vão ao encontro do que é proposto por Le Boterf (2003) ao confirmar que o profissionalismo do trabalhador criativo não reside apenas sua capacidade técnica. O autor ainda adiciona a noção e a importância do talento (aptidão para desempenhar determinada função, relacionado ao saber operacional).

Quando questionados sobre a influência do talento no desenvolvimento profissional, os entrevistados concordaram que, para ascender na carreira, os trabalhadores necessitam de uma série de atitudes e comportamentos que são tão importantes quanto o talento técnico e artístico:

Chega uma hora que isso não basta, o segredo está na maneira com que você se relaciona com os outros (Mário, Produtor III, Entretenimento).

Não Basta. O profissional talentoso é mais difícil de gerir, mais inquieto, duvida mais, mais inseguro. Vale a pena investir no talento, mas não basta. Já tive que desligar gente muito talentosa, porque chegou um nível de ninguém mais conseguia trabalhar com o cara, pessoa muito difícil de lidar (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

#### 4.2.2 Importância da criatividade

Ao definir o profissional criativo como aquele que busca a inovação e por isso é desejado pelas empresas, Velloso Filho (1999) não se referia diretamente aos que trabalham na indústria criativa, mas a profissionais de maneira geral. Ainda assim, essa característica é extremamente desejada e necessária para as equipes de produção audiovisual:

A criatividade tem que ser latente em um time voltado pra conteúdo (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

Sempre pensando em maneiras diferentes de fazer as coisas. As pautas muitas vezes são parecidas, então ele precisa fazer as coisas diferentes pra ter destaque (Helio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

Para os entrevistados, o consumo tem o papel de fornecer referências técnicas e artísticas para o trabalhador, fazendo com que ele esteja sempre atualizado das tendências. Além disso, o gestor Mário destaca que, dessa forma, o profissional se coloca no lugar do público que consome seu conteúdo. Esse consumo deve ocorrer não apenas dentro do mercado televisivo e audiovisual, mas o desenvolvimento artístico desses profissionais envolve o conteúdo produzido para outras mídias:

Eu digo que o trabalho é Áudio-Verbo-Visual, a leitura é a base fundamental de tudo, e não apenas a leitura técnica, mas os grandes contadores de histórias (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

#### 4.2.3 Envolvimento emocional

Além das competências técnicas e comportamentais já mencionadas, os entrevistados destacaram outras características determinantes ao recrutarem novos profissionais para sua equipe. O principal ponto comum citado diz respeito ao envolvimento emocional do profissional com a atividade a ser desempenhada, a paixão pelo ambiente e pelos produtos finais da cadeia de produção. De diferentes formas quatro gestores expressam a importância da paixão pelo trabalho.

Para você querer fazer algo, você tem que gostar do resultado final (Rubens, Supervisor Executivo de Imagem, Entretenimento).

Em primeiro lugar você tem que gostar. Se não a profissão se torna muito dura (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

As pessoas que mais deram certo foram as que o olho mais brilhava (Mário, Produtor III, Entretenimento).

O quanto aquela pessoa quer estar ali (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

#### 4.3. GESTORES DE PROJETOS CRIATIVOS

Townley, Beech e McKinlay (2009) afirmam que o esforço criativo pode ser separado do viés artístico e ser tomado como “apenas mais um trabalho”. Entretanto, as entrevistas mostram o oposto, confirmando as ideias de Bendassolli e Borges-Andrade (2011) e Lampel, Lant e Shamsie (2009), que ressaltam as particularidades da gestão na indústria criativa em relação ao mundo corporativo de maneira geral. Nesta seção serão expostos os resultados a respeito do profissional de gestão na produção audiovisual, categoria a que pertencem os entrevistados. A análise se divide em importância da trajetória do gestor e atribuições, competências necessárias e os papéis do gestor de projetos criativos.

##### 4.3.1 Importância da trajetória do gestor

Todos os entrevistados desenvolveram suas carreiras dentro de empresas de produção de conteúdo, desempenhando por grandes períodos as funções que hoje gerenciam. Complementa-se a este cenário, o fato de a maioria dos gestores ter emergido diretamente de sua atual equipe, pela obtenção de uma promoção direta. O único contratado diretamente para um cargo

de gestão foi Rubens, que já exercia função gerencial desenvolvendo programas de televisão. Sobre este panorama, um dos entrevistados pontua:

É muito difícil pegar alguém de fora, a empresa investe em treinamento para formar seus líderes (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

A trajetória dos entrevistados passa pela experiência no exercício direto das funções criativas que ao assumirem cargos de liderança passam a gerir equipes de profissionais com atividades criativas. Essa experiência é considerada pelos entrevistados como de extrema importância na legitimação e na qualidade da gestão exercida. O Quadro 2 reúne alguns trechos de suas falas que explicitam isso:

Entrevistados				
Renato	Mário	Hélio	Júlio	Rubens
<i>É melhor ter uma pessoa que você desenvolva dentro da cultura organizacional da empresa.</i>	<i>Ser o gestor que incentiva, que <b>sabe como a equipe se sente</b> no trabalho.</i>	<i>Acho muito importante que passe por outras funções pra entender o trabalho do outro, <b>valorizar o trabalho e saber exigir.</b></i>	<i>Você tem que saber o mínimo da função que você gerencia, não necessariamente o operacional, mas <b>saber a quem recorrer.</b></i>	<i>Uma pessoa que não só peça, mas que tenha consciência de como cada função é desempenhada. Pra pedir algo, ela tem que saber fazer. Pra não pedir nada absurdo e <b>ganhar o respeito da equipe.</b></i>

Quadro 2 - Importância da experiência nas funções gerenciadas  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

As respostas de Mário, Hélio e Rubens valorizam a capacidade de se conectar e entender o cotidiano das equipes. Os resultados comprovam que a importância da capacidade de transitar entre funções criativas e gerenciais é essencial para que os gestores desempenhem seu papel da melhor forma, o que confirma a “ambidestria” proposta por Revilla (2019).

A resposta do gestor Helio corrobora a opinião de Bitencourt (2004) a respeito da forte ligação entre as competências gerenciais e o conhecimento do mercado sobre a empresa, que deveria levar à preocupação das corporações em aproximar seu perfil gerencial atual do desejado:

Ter noção de qual é o negócio da empresa, e no momento atual, das transformações que a empresa está passando, para onde ela está indo e como você afina isso com a sua área (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

#### 4.3.2 Competências de relacionamento

Lampel, Lant e Shamsie (2009) destacam o desenvolvimento dos profissionais criativos como essencial para a sobrevivência das empresas, e portanto, atividade direcionada aos gestores. Assim como aponta Revilla (2019) para o papel dos gestores em fomentar a criatividade dentro das equipes, um dos entrevistados relata como age em relação a esta atribuição:

O que eu faço é um rodízio de posições, se toda semana eu coloco ele numa câmera diferente, eu vou mantendo esse time atualizado e motivado a me oferecer alguma coisa diferente (Rubens, Supervisor Executivo de Imagem, Entretenimento).

Em relação aos conhecimentos e comportamentos lhes são cobrados, as respostas que predominaram mencionavam a importância das habilidades de relacionamento:

Liderança, comunicação principalmente, saber organizar o ambiente para mudanças, para que as pessoas não se sintam desamparadas (Hélio, Gerente de Captação e Edição, Jornalismo).

Primeira coisa é paixão por pessoas. A coisa mais difícil de se trabalhar são pessoas. Saber lidar com pessoas é o diferencial, esse refinamento, sensibilidade (Renato, Gerente de Operações, Jornalismo).

Essa relação interpessoal é um grande desafio. Tem que conseguir engajar a equipe em um processo de mudança (Júlio, Supervisor Executivo de Operações, Jornalismo).

Dessa forma, observar-se que as competências relacionais e sociais são mais determinantes na carreira dos gestores e são essenciais para a superação dos desafios diários dos cargos gerenciais na produção audiovisual. A comparação das falas de Hélio, Renato e Júlio corroboram a opinião de McClelland (1973) sobre a importância da comunicação e liderança na gestão de pessoas. Confirmam também que segundo Fleury e Fleury (2001) que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

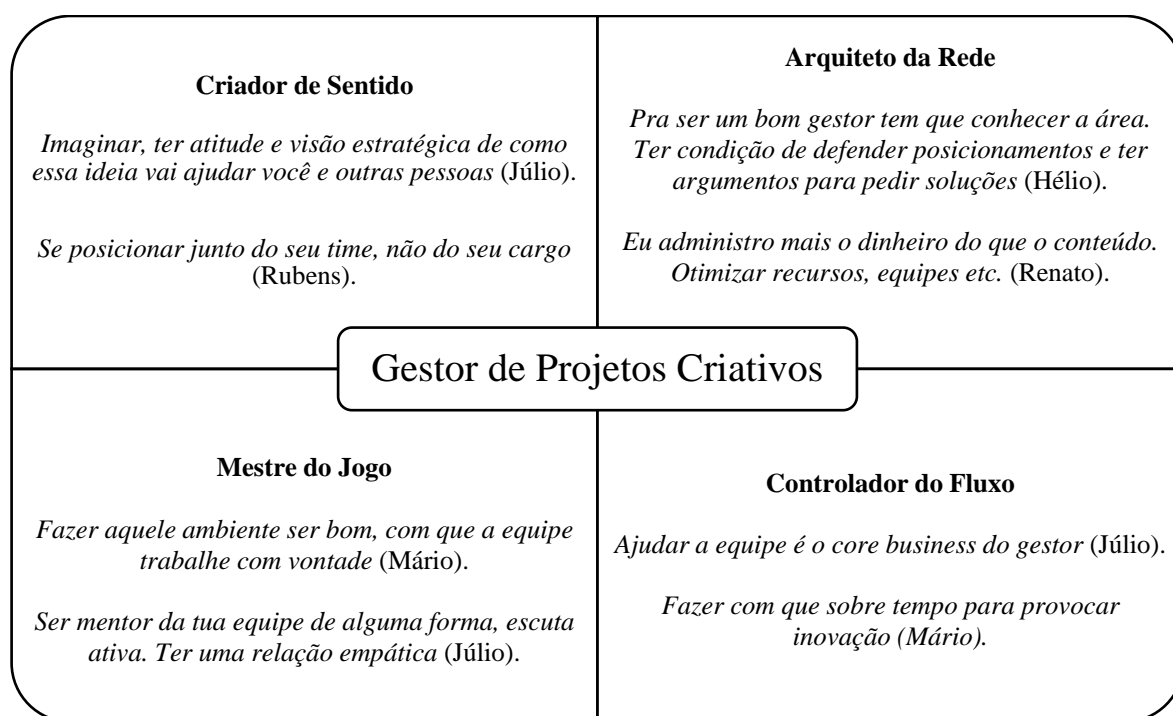
#### 4.3.3 Papéis do Gestor de Projetos Criativos

Entre os saberes teóricos e cognitivos, destacam-se os conhecimentos acerca dos direitos trabalhistas sobre as diversas categorias de profissionais gerenciadas pelo gestor. Além disso,



o acúmulo de referências, e a visão do mercado e suas inovações têm papéis importantes no trabalho dos entrevistados.

As competências comportamentais como: comunicação, escuta ativa, fomentar a criatividade, entre outras, também propiciam ao gestor uma performance mais completa e mais bem avaliada. Quando Simon (2006) descreve o gestor de projetos criativos, o autor aponta para quatro papéis que esse profissional deve atuar: criador de sentido, arquiteto da rede, mestre do jogo e controlador de fluxo. A Figura 2 traz as falas dos gestores entrevistados que ilustram esses quatro papéis:



**Figura 2** - Exemplos dos papéis do gestor de projetos criativos  
Fonte: Elaborada pelos autores com base em Simon, 2006, p. 119.

Como **criadores de sentido**, os gestores devem ter visão estratégica frente aos objetivos do seu time, se posicionando ao seu lado e não acima dele. A trajetória dos profissionais entrevistados mostrou a importância do “aprender fazendo” e da “construção do significado compartilhado” da gestão de projetos criativos.

A importância da comunicação e liderança destacada pelos entrevistados corrobora a ideia de Simon (2006) sobre as funções do **arquiteto da rede**. O conhecimento da área

gerenciada colabora para uma gestão representativa do líder, o auxiliando nas tarefas de administração de recursos e coordenação de talentos.

Como **mestre do jogo**, o gestor deve ser capaz de propiciar aos profissionais um ambiente inspirador e agradável, levando os trabalhadores às melhores condições para o desenvolvimento da criação, ser “mentor de sua equipe” como aponta o entrevistado Júlio.

Controlar o tempo de andamento dos projetos, colocar desafios e acreditar na diversão são funções do gestor de projetos criativos como **controlador de fluxo** segundo Simon (2006). O entrevistado Mário inclusive ressalta a bom gerenciamento para “sobrar tempo para a inovação”.

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo teve origem no questionamento sobre as práticas de gestão existentes em uma empresa de produção e distribuição de conteúdo audiovisual, além do impacto das plataformas de distribuição digital dentro do mercado. Tanto a convergência midiática (JENKINS, 2008) quanto as plataformas digitais, promovem na sociedade uma quebra no paradigma de distribuição, transformando o consumidor em um criador (BENDASSOLLI et al., 2009; OGURI; CHAUVEL; SUAREZ, 2009; PARDINI, 2009). Para se adaptar ao novo cenário, as empresas devem revisar suas estratégias de gestão de pessoas, de modo a se manterem competitivas.

Os resultados obtidos pelo estudo revelam as mudanças provocadas pela transformação digital do mercado, fazendo com que as empresas se adaptem ao consumidor como cocriador de conteúdo, buscando nos profissionais, habilidades e comportamentos que favoreçam a agilidade exigida. A gestão de profissionais criativos envolve práticas diferentes das consideradas convencionais no mundo corporativo (DAVEL; VIANNA, 2012). Os gestores desses profissionais têm a missão de desenvolvê-los e garantir a sobrevivência das organizações (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009), e para isso devem ter competências específicas que o permitam desempenhar seu papel da melhor forma. Nesse sentido, a pesquisa com os gestores de uma empresa da indústria criativa revelou a importância do “saber-fazer” criativo, uma vez que suas

trajetórias profissionais foram caracterizadas pela prática criativa em diversas funções antes de assumiram função de líderes de equipe.

Os profissionais criativos da televisão devem, segundo os entrevistados, ser capazes de aliar sua capacidade criativa e artística a um comportamento e relacionamento para construir uma carreira no mercado. O profissional desejado e qualificado é aquele que acompanha as tendências e transformações da indústria, sendo um consumidor do tipo de conteúdo que produz.

Além disso, são exigidas habilidades que ultrapassem o campo artístico, como a capacidade de negociação, o senso de urgência e trabalho em equipe. Esses fatores comportamentais se tornam mais determinantes no sucesso profissional do que o talento. O profissional de gestão no mercado audiovisual deve ter não apenas o conhecimento, mas experiência prática nos processos e funções que gerencia, confirmando a importância da “ambidestria” proposta por Revilla (2019) como característica essencial a estes profissionais. A análise das entrevistas também reafirmou a importância do domínio de competências comportamentais categorizadas por Le Boterf (2003). O talento é importante, mas não basta para manter o profissional na equipe visto que as habilidades de relacionamento são primordiais no cotidiano organizacional e, principalmente, no fazer criativo.

A análise das repostas dos entrevistados foi interessante para confirmar a aderência da prática da gestão no contexto de uma empresa da economia criativa com o modelo proposto por Simon (2006). Transitando entre conteúdo e mercado, o gestor deve ser capaz atuar nos quatro papéis: criador de sentido, definindo estratégias e construindo os significados; arquiteto da rede, gerindo recursos e estabelecendo relacionamentos; mestre do jogo, sendo mentor da equipe; e controlador do fluxo, ditando o ritmo do processo.

Esse artigo apresenta contribuições para empresas do ramo televisivo, servindo de base para discussões acerca de políticas de contratação, desenvolvimento de lideranças e engajamento de equipes. Além disso, com o surgimento de novas mídias, e o consequente aumento da competitividade, a análise da gestão de pessoas nesse artigo pode ser utilizada por redes de

televisão para questionar a maneira como geram vantagem competitiva, que lhes permita sua sobrevivência.

Essa pesquisa apresenta as limitações características de uma abordagem qualitativa, como o pequeno número de entrevistados e o viés dos pesquisadores para interpretar os dados. Uma pesquisa futura, ainda na perspectiva qualitativa, poderia obter respostas de outros grupos de entrevistados, para entender e comparar sua visão sobre o tema estudado. Além disso, esse estudo pode ser aproveitado como ponto de partida para investigações mais específicas sobre a gestão dentro das indústrias criativas, território pouco explorado pela academia até então. Futuras pesquisas dentro do tema podem se aprofundar na construção da carreira dos profissionais dentro da produção audiovisual, bem como a análise de políticas de recrutamento dessas empresas e seu alinhamento ao perfil profissional desejado.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*. Amsterdã: Querido Verlag, 1947.
- BELINCHÓN, G. “Roma”, a primeira obra em espanhol nomeada para melhor filme no Oscar. 2019. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/22/cultura/1548163634\\_444142.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/22/cultura/1548163634_444142.html). Acesso em: 03 mar. 2020.
- BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 2, p. 143-159, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BNDES. *A economia criativa e o mercado audiovisual*. 2016. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/animacao-audiovisual>. Acesso em: 23 mai. 2020.
- BORGES, J. D. A revolução do vídeo. *GV Executivo*, v. 6, n. 2, p. 80-84, 2007.
- BOXALL, P. F.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press on Demand, 2007.

CHASTON, I. Small creative industry firms: a development dilemma?. *Management Decision*, v. 46, n. 6, p. 819-831, 2008.

DAVEL, E.; VIANNA, L. G. L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 4, p. 1081-1099, 2012.

ENBERG, J. What's shaping the digital ad market. 2019. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>. Acesso em: 27 out. 2019.

FINGERL, E. R.; GARCEZ, C. M. D. Economia do conhecimento e a atuação do BNDES: considerando os intangíveis. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, 2, 2002.

FIRJAN. Mapeamento da indústria criativa no Brasil. 2019. Disponível em <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2009.

FREITAG, B. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GARTNER. Hype cycle for the communications service provider digital operating model. 2018. Disponível em: <https://www.gartner.com/document/3884515?ref=exploremq&toggle=1>. Acesso em: 14 mar. 2019.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (Cap. 3, pp. 89-112). São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.

HOWKINS, J. *The creative economy: how people make money from ideas*. Reino Unido: Penguin Books, 2007.

JENKINS, H. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international Journal of Human Resource Management*, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, p. 19-26, 2009.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: ARTMED, 2003.
- MATTOS, P. L. C. L. (2012). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (Cap. 12, pp. 347-373). São Paulo: Saraiva, 2012.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-4, 1973.
- MÉDOLA, A. S. L. D. Televisão digital brasileira e os novos processos de produção de conteúdos: os desafios para o comunicador. *E-Compós*, v. 12, n. 3, p. 1-13, 2009.
- MIGUEZ, P. *Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. (Cap. 5, pp. 95-113). Salvador: EDUFBA, 2007.
- NYKO, D.; ZENDRON, P. *Economia criativa*. 2018. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16280/1/PRCapLiv214176\\_Economia%20criativa\\_comp1\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16280/1/PRCapLiv214176_Economia%20criativa_comp1_P.pdf). Acesso em: 24 mai. 2020.
- OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O processo de criação das telenovelas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.1, p. 38-48, 2009.
- PARDINI, F. Pares em rede. 2009. Disponível em: <https://pagina22.com.br/2008/12/28/pares-em-rede/>. Acesso em: 23 mai. 2020.
- REVILLA, E. O dilema da criatividade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 2, p. 149-153, 2019.
- SANTOS, T. *As competências individuais em projetos da indústria 4.0*. Dissertação de mestrado profissional em administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil, 2018.
- SIGISMONDI, P. *The digital glocalization of entertainment: new paradigms in the 21st century global mediascape*. New York: Springer Science & Business Media, 2011.
- SIMON, L. Managing creative projects: an empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, v. 24, n. 2, p. 116-126, 2006.

SUNG, T. K. The creative economy in global competition. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 96, p. 89-91, 2015.

TOWNLEY, B.; BEECH, N.; MCKINLAY, A. Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 939-962, 2009.

UNCTAD. Relatório de economia criativa. 2010. Disponível em: [https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf). Acesso em: 23 mai. 2020.

VELLOSO FILHO, F. Considerações sobre a criatividade nas organizações. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 2, p. 129-145, 1999.

YIN, R. K. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

YOUNDT, M. A. et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 836-866, 1996.