



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

RELATÓRIO FINAL DO PIBIC

Práticas de Organizar: Um Estudo de Caso na Indústria Criativa

Aluna: Paula Nagle dos Reis

Orientador: Prof. Dr. Rafael Alcadipani

Sumário

	<i>Página</i>
1. Introdução	03
2. Referencial Teórico	04
2.1. Indústria Criativa	04
2.2. Estudos sobre Indústria Criativa	13
3. Metodologia	17
3.1. Etapas Executadas	17
3.2. Práticas de Organizar	18
3.3. Etnografia	22
3.4. Estudo de Campo	25
4. Resultados	27
4.1. Teoria da Produção de Vídeos	27
4.2. Prática da Produção de Vídeos	28
4.3. Análises do Estudo de Campo	35
5. Conclusão	38
6. Referência Bibliográfica	39
7. Anexos	42

1. Introdução

Este relatório tem como propósito apresentar os desenvolvimentos da pesquisa “Práticas de Organizar: Um Estudo de Caso na Indústria Criativa”, que diz respeito ao acompanhamento das etapas de produção de vídeos dentro de uma produtora na cidade de São Paulo. De maneira detalhada, pretende-se fortalecer a compreensão da produção de um vídeo desde sua etapa inicial de criação até a entrega final do produto ao cliente.

Os objetivos do projeto foram analisar as práticas de organizar relacionadas com a produção de vídeos na produtora citada; realização de um estudo empírico de uma organização da indústria criativa; e, por fim, aprofundar a compreensão da perspectiva das práticas cotidianas em Estudos Organizacionais.

A crescente importância do setor da Indústria Criativa na contemporaneidade, a presença não significativa de estudos empíricos detalhados de organizações deste setor do país, o foco na questão das práticas, algo que embora crescente, tem sido pouco levado em consideração nos Estudos Organizacionais, a proposta de se realizar um estudo empírico em profundidade, algo que tende a gerar contribuições teóricas ao campo, foram as justificativas apresentadas para a realização dessa pesquisa.

Neste relatório, foi feito o referencial teórico sobre a Indústria Criativa. Em seguida, é apresentada a metodologia do projeto, contendo os temas práticas de organizar, etnografia e também a maneira como o estudo de campo foi realizado. Os resultados são apresentados a seguir incluindo uma análise do estudo de campo e da indústria, seguidos pela conclusão do projeto.

2. Referencial Teórico

Como referencial teórico tem-se o estudo de organizações que fazem parte da Indústria Criativa, ou seja, o setor da economia composto por empresas em que a criatividade é um elemento essencial do negócio (Bendassolli & Wood, 2007).

2.1. Indústrias Criativas

O objetivo deste item do relatório é dissertar sobre a Indústria Criativa, apresentando seu histórico e disseminação, assim como algumas definições e características. Em seguida, são apresentados aspectos do produto, da produção e do consumo que são característicos deste setor da economia, e por último, alguns dados e questões relacionadas ao mercado.

HISTÓRICO

Desde o século XX, percebe-se que o mundo caminha para uma economia menos centrada no modelo industrial e mais ligada à geração de idéias. Neste contexto, dentre as diversas indústrias que fazem parte da economia, há uma crescente preocupação com o setor da economia composto por empresas em que a criatividade é um elemento essencial do negócio (Bendassolli & Wood, 2007), a chamada Indústria Criativa.

O conceito é originado da Austrália no começo da década de 1990, mas ganha mais força na Inglaterra (Blythe, 2001), que atualmente possui um Ministério das Indústrias Criativas¹ e também um mapeamento detalhado de todas as atividades criativas no país. Na América Latina, o conceito de IC passa a ter mais importância a partir de 2000 (Bendassolli, 2007).

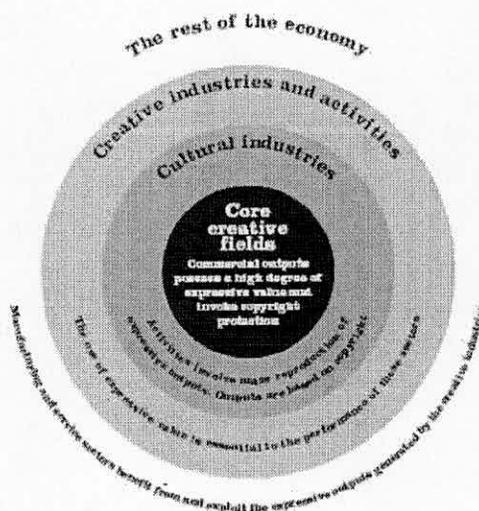
Na época em que surgiu, o termo era Indústria Cultural, e estava mais relacionado com políticas públicas. Com a Declaração do México de 2004, a cultura

¹ <http://www.culture.gov.uk/>

passa a ser vista com um escopo diferente na medida em que constitui uma força poderosa na reversão do crônico processo de exclusão e marginalização social na América Latina. Com intenção de fomentar o desenvolvimento econômico, a Declaração enfatiza que os governos devem estimular e apoiar o desenvolvimento das indústrias culturais e criativas na medida em que elas constituem um dos setores mais dinâmicos de nossas economias e são geradores de emprego e riqueza. Nesse contexto, a criatividade é tratada como um insumo produtivo, cujo resultado se materializa na forma de propriedade intelectual e assim, como um bem que possui valor econômico (Bendassolli & Wood, 2007).

Atualmente, o termo Indústrias Criativas designa setores onde a criatividade é a dimensão principal do trabalho. O seu conceito está relacionado à relação entre produção, disseminação e consumo de bens de valor simbólico propiciado pelo crescente uso de tecnologias da informação. Esta indústria, segundo Thomaz Wood, concilia indústrias culturais tradicionais, as artes criativas e as novas tecnologias da informação. Numa tentativa de criar um modelo delimitando o que faz parte da Indústria Criativa, David Throsby criou um círculo concêntrico no qual seria possível identificar o que é considerado ou não como pertencente a tal indústria.

The creative industries
A stylised typology



Segundo o modelo circular concêntrico de Throsby², o *centro criativo* inclui as formas de produtos originais, como a cultura popular (e os programas de computador), mas não as artes. O círculo exterior, o das *indústrias culturais clássicas* (filme, televisão, rádio, indústria fonográfica, jogos de computador), tem como objetivo a sua comercialização. Depois, ainda mais externo, vem o círculo das *indústrias criativas* que incluem produtos originais associados com funcionalidades, como moda e publicidade.

DEFINIÇÕES

Na tentativa de delimitar o conceito, diversos estudiosos redigiram diferentes significados ao longo dos últimos anos para o termo Indústria Criativa (e.g., Caves, 2000; DCMS, 2005; Howkins, 2005; Jaguaribe, 2006; Jeffcutt & Pratt, 2002). Algumas das definições estão escritas a seguir.

- “[formadas por empresas cujo produto] contenha elemento substancial de esforço de criação ou artístico”. *Caves (2000)*.
- “atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração de propriedade intelectual” [...]

“As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais)”.

DCMS (2005).

- “Em minha perspectiva, é mais coerente restringir o termo ‘indústria criativa’ a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual”, *Howkins (2005)*.
- “... produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e que, na verdade, empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um

² http://www.culture.gov.uk/images/publications/CreativeIndustries_Chapter4.pdf

coregroup, um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, *Software*, *broadcasting* e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o *craft*, folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de *management*, de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição.

Jaguaribe (2006)

- “As indústrias criativas são formadas a partir da convergência entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e das artes, tornando-se uma importante (e contestada) arena de desenvolvimento nas sociedades baseadas no conhecimento (...) operando em importantes dimensões contemporâneas da produção e do consumo cultural. [Adicionalmente,] o setor das indústrias criativas apresenta uma grande variedade de atividades que, no entanto, possuem seu núcleo na criatividade”.

Jeffcutt & Pratt (2002)

De acordo com o estudo de Bendassolli e Wood, o Ministério da Cultura do Brasil define “Economia Criativa” da seguinte maneira: “Como parte de um novo conceito mundial, a economia criativa é aquela que independente de ter finalidade cultural, inclui a cultura, a criatividade e o conhecimento em seu processo de produção. Fazem parte da Economia Criativa, por exemplo, artesanato, as publicações, a moda, a música, o audiovisual, o design, a web, o software, a fotografia, as indústrias do lazer e entretenimento e as indústrias culturais, entre outras”.

Independente da definição, no contexto de Indústrias Criativas, o fator criatividade é compreendido como o meio pelo qual propriedade intelectual é gerada, e conseqüentemente, numa sociedade pós-materialista, tem valor econômico. A criatividade pode ser definida como a expressão do potencial humano para a realização de produtos tangíveis, podendo também ser entendida como habilidade individual ou de

um grupo para manipular símbolos e significados que gera algo inovador (Hesmondhalgh, 2002).

DISSEMINAÇÃO

Segundo Bendassolli e Wood, três fatores contemporâneos auxiliaram na disseminação da Indústria Criativa. Um dos principais é o fato das sociedades de capitalismo avançado estarem orientadas em *valores pós-materialistas*, onde indivíduos estão interessados em atender necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de envolvimento em processos de tomada de decisão autônomos no trabalho e no sistema político.

Outro fator é a disseminação da *Sociedade da informação*, que possibilita a distinção de economia antiga, com foco no uso de capital de trabalho voltada para a produção em massa, para uma na qual o capital é o intelecto das pessoas, focando-se na capacidade de formação de redes sociais nas quais há interação, troca e circulação de conhecimentos (intelectuais, lingüísticos, cognitivos, etc.). Os principais fatores que condicionaram tal mudança a foram abertura de mercados nacionais, a crescente utilização de tecnologias da informação e a mutação de significados nos padrões de consumo da população.

O terceiro fator é a *passagem da sociedade industrial para pós-industrial*, na qual o valor social e econômico atribuído a produção de bens e serviços sofre importante alteração. A produção de hoje é uma produção de relação social, e a subjetividade se torna produtiva ao se tornar parte do produto e do ato do consumo. O processo de produção da comunicação, nessa mesma linha, é um processo de valorização do produto. Enquanto no passado a comunicação era organizada primariamente por meio da linguagem, hoje ela é revestida por meios tecnológicos, formas de organização e de management. Esse novo meio de produção é chamado de “trabalho imaterial”, como por exemplo, publicidade, propaganda, ou aqueles que direta

ou indiretamente oferecem materiais e produtos simbólicos, estéticos, com conteúdo reflexivo e relacional.

PECULIARIDADES

Alguns aspectos particulares desta indústria são apontados pelos estudiosos Thomas Wood e Pedro Bendassolli. Dentro desta indústria, por exemplo, a cultura é apreendida na forma de “objeto cultural” mediado pela ação criativa, e estes objetos são definidos pela carga de sentidos socialmente compartilhados que carrega, derivando daí seu valor, e não de sua materialidade ou utilidade “tangível”. Os produtos, portanto, competem por meio de seus símbolos e não suas características tangíveis.

Estes valores simbólicos acima citados são transformados em propriedades intelectuais e, portanto, passam a ter valor econômico. Só é possível acontecer isso numa economia com forte setor de serviços, onde o valor dos símbolos prevalece sobre os bens materiais.

Outra característica específica é que esta indústria apresenta uma junção entre artes, tecnologia e negócios, e tem na internet um poderoso mecanismo de distribuição, dando ao consumidor final novas formas de acesso ao produto.

Ainda, por possuir um núcleo específico que agrega teatro, música, cinema, entre outros, a Indústria Criativa possui também fronteiras permeáveis. O ponto de agregação do que for classificado como pertencente à Indústria Criativa é o fator “criatividade”, que deve ser central e onipresente. Nessa indústria, a criatividade é o insumo produtivo, cujo resultado se materializa em propriedade intelectual e conseqüentemente, valor econômico.

Por fim, o aspecto mais particular desta indústria é que, já notado, ela não possui limites claros, principalmente por tratar-se de um setor que lida com cultura e artes que se orientam por valores comerciais, e também pelas especificidades dos bens culturais.

No trabalho de Wood e Bendassolli, são citadas algumas características específicas da produção, produto e consumo voltados à Indústria Criativa.

Quanto à forma de produção, é possível citar os seguintes fatores:

- Criatividade – são indivíduos criativos que dão origem à concepção e desenvolvimento de produtos criativos.
- Valorização da arte pela arte – para o artista, as prioridades são satisfações estéticas, auto-estima, a obra em si mesma. As concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento de recursos.
- Uso intensivo de novas tecnologias – enfraquece o domínio que organizações de grande porte poderiam ter sobre certos setores – como a de música – por intermédio do controle dos meios de produção e distribuição.
- Uso intensivo de equipes polivalentes – processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos.

Quanto aos aspectos do produto, as seguintes características são pontuais:

- Variedade infinita – não há limites para a produção cultural. Todos os aspectos de um bem criativo são únicos.
- Diferenciação vertical – os produtos criativos são verticalmente diferenciados, ou seja, o controle de sucesso dos produtos não necessariamente está nas suas características, mas sim na maneira como vai ser apresentado e distribuído.
- Perenidade – os benefícios criados por um produto criativo podem ser pagos durante um longo período de tempo, o que demanda um conjunto de regras que vão gerir os direitos autorais.

Quanto ao consumo, são citadas as seguintes características:

- Consumo de artefatos de cultura – mudanças de valores na sociedade fazem com que haja um aumento de hábitos de consumo de cultura como um meio de construção social da identidade.
- Reconstrução mercadológica do consumidor – consumidor passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico a partir da construção da identidade individual. Além de comprar um produto, o

consumidor agora constrói sua imagem e sua identidade com o que consome.

- o Instabilidade da demanda – não há muita previsibilidade de sucesso comercial dos produtos dessa indústria, pois este independe de sucessos passados. Portanto, o risco é sempre presente.

De acordo com Bendassolli (2007), a Indústria Criativa correspondia a cerca de 7,5% do PIB mundial em 1999. Entre 2005 e 2006 ela tinha um potencial de crescimento de cerca de 10%. Bendassolli (2007) aponta que o setor que envolve serviços culturais nitidamente relacionados com a Indústria Criativa, respondeu, em 2003, por cerca de 10% da contribuição do valor adicionado em toda a economia brasileira. No que diz respeito ao Estado de São Paulo, a pesquisa de Bendassolli (2007:3) aponta que “os setores nos quais as atividades de produção de software e vídeos e filmes estão inseridos responderam, em 2001, por 6,0% e 2,6% do valor adicionado de todo o setor de serviços no Estado, empregando, respectivamente, 3,6% e 4,3% de toda mão-de-obra desse setor”, ao mesmo tempo em que o estudo de organizações neste setor ainda são incipientes (Bendassolli & Wood, 2007; Bendassolli, 2007).

MERCADO

Em uma pesquisa feita por Ana Costa e Thomaz Wood (2008) para mapear a produção acadêmica sobre Indústrias Criativas indexada internacionalmente, nota-se que esta se refere geralmente a uma das quatro categorias abaixo:

- Atividades dessas indústrias – questões sobre mercado, produção, cadeia produtiva etc.;
- Sociedade – tanto questões sobre o efeito produzido na sociedade quanto às políticas públicas relacionadas a essas indústrias;
- Empresa – questões ao nível de empresa, gestão, trabalho, organização etc.;
- Legislação – necessidade de regulamentação ou crítica à legislação vigente relacionada a questões dessas indústrias.

Os pesquisadores notam ainda que a maior parte dos textos trata algum aspecto da atividade dessas indústrias. O segundo lugar é dividido entre questões relacionadas

com a Sociedade e com a Empresa. A Legislação é um assunto que trata de algumas indústrias específicas e é concentrado em uma região específica, os Estados Unidos da América.

Existe uma forte concentração de mercados de áudio-visual e mídia em países desenvolvidos, ao contrário dos países em desenvolvimento. Entretanto, Ana Jaguaribe (2004) afirma que, “apesar das dificuldades associadas à distribuição, o mercado global de indústrias criativas é caracterizado pelas oportunidades que oferece. As indústrias criativas não constituem apenas uma forma especial de produção, mas também representam um sistema particular de consumo. Seu potencial de crescimento deriva do aumento da demanda gerada pela atividade econômica e da demanda social prevalecente”.

Em países em desenvolvimento, as estatísticas relativas às indústrias criativas nem sempre estão disponíveis, dado que muitas vezes, nestas regiões, as indústrias criativas fazem parte da economia informal. Entretanto, o desempenho destas indústrias tanto na América Latina quanto na Ásia tem sido significantes. Esta indústria dá a oportunidade aos pequenos produtores e indivíduos criativos de entrarem no mercado de trabalho fazendo algo que gostam, o que faz com que a inclusão social seja um ponto positivo deste desempenho.

É possível notar que evoluções tecnológicas afetam as indústrias criativas de formas variadas. “Como produtores de textos, imagens e informações, as indústrias criativas se beneficiam das inovações tecnológicas relacionadas à circulação de informações, especialmente por meios digitais, porém é importante destacar que, embora as inovações tecnológicas possam ressaltar ou facilitar a criatividade, elas são incapazes de impulsioná-las.” (Jaguaribe, 2004).

Jaguaribe (2004) ainda afirma que “a digitalização possui significados diferentes de acordo com a indústria específica. Avaliar seu impacto continua sendo uma tarefa complexa, visto que a tecnologia está distribuída de forma desigual e que a maioria dos países ainda não implantou a infra-estrutura necessária para difundir o novo paradigma em larga escala”.

No que tange o setor de música, a digitalização não afetou de maneira muito positiva, dado que em 2003 houve uma queda nas vendas de CDs e DVDs de 25%. Alguns dos motivos que impulsionaram esse fato foram:

- A continuidade do quadro de pirataria de CDs;
- Descontrole e falta de fiscalização sobre o comércio informal no país;
- Ausência de uma política pública sistemática de combate à pirataria;
- Um quadro econômico nacional desfavorável;
- A concorrência com outros meios de entretenimento e mudanças nos hábitos de consumo.

Num mundo conectado, é muito difícil manter os direitos de proteção de um bem digitalizado. As empresas adotam políticas de proteção, e associações são criadas para tentar controlar a pirataria e a distribuição ilegal dos produtos. As medidas tomadas por estas organizações possuem resultados significativos. Recentemente no Brasil, um desses resultados foi a queima de 500 mil CDs piratas.

Por outro lado, a tecnologia também atingiu de maneira positiva o setor fonográfico, com a criação de aparelhos e aplicações que ampliam as possibilidades do consumo legal deste tipo de conteúdo, como por exemplo, aparelhos móveis com processamento digital de música, vídeos e telefone.

2.2. Estudos Sobre Indústria Criativa

Além dos artigos e pesquisas utilizadas para estudar e escrever o texto sobre Indústria Criativa neste trabalho, outros seis artigos da revista *Human Relations* de Julho de 2009, fizeram parte da biografia deste projeto. Abaixo, estão apresentados os objetivos, a metodologia e os resultados de cada um destes artigos.

O artigo *Impact Of Dual Executive Leadership Dynamics In Creative Organizations* escrito por Wendy Reid e Rekha Karambaya tem como objetivo explorar a liderança dupla em organizações criativas (conflitos que envolvem um diretor artístico e um gerente administrativo), mostrar como estes líderes lidam com conflitos e quais os impactos dessa dinâmica de conflitos tanto na habilidade dos outros trabalhadores como na própria organização. A metodologia desta pesquisa foi fazer uma pesquisa qualitativa com os dois líderes de oito organizações de arte no Canadá, além de

entrevistas com outros líderes, veteranos dentro das equipes, membros da comissão de diretores e representantes das organizações de arrecadação de dinheiro.

Como resultados, foi possível relatar que quando conflitos da dupla de líderes eram tipos específicos de conflito, a disseminação do mesmo tinha repercussão na organização inteira. Ainda, a idéia da ocorrência simultânea de dois conflitos influenciava três processos organizacionais – funções operacionais, atribuições de liderança e moral de liderança. A contribuição teórica desse artigo é que este estudo examinou as conseqüências de conflitos entre dois líderes no resto da organização, e é importante para organizações criativas, pois ajuda a explicar algumas variações de estabilidade interna relacionadas a estruturas de liderança comuns nestas organizações.

O artigo *The Organization Of Creativity In Japanese Advertising Production*, escrito por Brian Moeran, teve como objetivo examinar tensões culturais embutidas em organizações criativas de publicidade no Japão. Sua metodologia foi observar por um período de 12 meses uma agencia publicitária japonesa, e acompanhar também as produções publicitárias dentro de estúdios. Ademais, foram entrevistados freelancers dinamarqueses após as observações no Japão.

Como resultado, foi possível, por meio de análises, explicitar que diversas tensões inerentes na conceptualização e na produção de propagandas em duas equipes diferentes, na realidade estão embutidas em maiores problemas estruturais relacionados no campo publicitário, como o dualismo entre gerenciamento e criação, a distribuição de orçamentos para propaganda, relações entre propaganda e publicações em revistas de moda, a necessidade de diferenciação.

A contribuição teórica desta pesquisa foi que o autor faz algumas considerações acerca da criatividade, afirmando que apesar da criatividade estar muitas vezes ligada à liberdade de ação de indivíduos, ela na realidade é muitas vezes guiada por outros fatores que a influenciam, como o dinheiro (orçamento), materiais, tecnologia, espaço, tempo e pessoas, fatores estes que não são independentes entre si. O tamanho do orçamento sempre direciona a produção a escolher profissionais melhores ou piores, a localização, a cobertura na mídia, etc. Além destas considerações, é mostrado que muitas vezes o profissional de criação precisa tomar medidas gerenciais no cargo, e que estes papéis podem ser encontrados em estilistas, editores de revista, diretores de filme, etc. O autor ainda mostra que relações de poder são estabelecidas pelo fluxo de dinheiro

no mundo criativo, e que estas relações se amenizam para que seja possível criar um ambiente propício à criação.

No artigo *The Elephant In The Room? Class and Creative Carrers In British Advertising Agencies*, escrito por Charlotte McLeod, Stephanie O'Donohoe, and Barbara Townley, os objetivos foram explorar as carreiras de publicidade em relação às classes sociais que estão por trás dos trabalhadores e também quais aspectos das classes sociais influenciam a escolha das carreiras e quais os impactos destes aspectos na natureza do trabalho criativo.

A metodologia foi fazer uma revisão literária para reiterar a importância das classes e algumas abordagens contemporâneas para entender como as classes são organizadas e gerenciadas na indústria criativa, mais especificamente no setor publicitário. Em seguida, foram feitas entrevistas com publicitários para possibilitar a análise de como a classe social influencia o talento criativo, a atração à indústria publicitária, as trajetórias de carreira e as relações do indivíduo de modo geral.

Como resultados, o artigo mostra que embora muitas vezes tenha sido difícil chegar às suas posições atuais, os publicitários entrevistados, uma vez empregados, foram em geral capazes de obter dinheiro e criar suas redes sociais. Os diferentes passados sociais dos mesmos se mostraram efetivos para criar a tensão necessária entre os profissionais, resultando boas propagandas. Tal tensão produtiva pode ser cada vez mais exigida, apontando a diversidade como um fator positivo. A integração no momento de recrutamento em faculdades de publicidade também se mostra um fator importante na medida em que a tecnologia digital se torna mais utilizada no setor, necessitando assim de quais profissionais qualificados.

A contribuição teórica do estudo é que ele foi capaz de iluminar uma parte não tanto estudada das "equipes criativas", a chamada Motley Crew. Explorou-se a influência da classe social, da família e a educação nas trajetórias de carreira de 32 publicitários britânicos. Com isso, foi possível indicar a importância das sociedades profissionais criativas, a importância da confiança e a tensão entre esses profissionais. Foi possível também identificar que há um potencial para mudanças tecnológicas que podem alterar a composição e o trabalho de grupos criativos num futuro próximo.

No artigo *Latent Organizations In The Film Industry: Contracts, Rewards and Resources*, escrito por Joris J. Ebbers and Nachoem M. Wijnberg, os objetivos foram entender se o comportamento dos indivíduos em uma indústria, no caso a cinematográfica, é explicado mais pelos contratos e práticas de recompensa ou pela organização dos projetos. A principal questão do caso foi estudar a importância relativa dos contratos e práticas de recompensa ligada a PBOs (organizações baseadas em projetos) e organizações latentes. A metodologia da pesquisa foi fazer uma revisão literária sobre contratos e práticas de recompensa em organizações “normais” seguida de entrevistas com 34 produtores de filmes alemães. Após as entrevistas, foram feitas análises que levaram aos resultados do caso.

Estes resultados são os seguintes: a flexibilidade nesta indústria é altamente premiada; o fato dos contratos se tornarem incompletos não é necessariamente uma desvantagem; as recompensas que são incertas em relação ao seu valor e tempo não são exceções. Em geral, os resultados indicam que os contratos explícitos ligados a organizações baseadas em projetos são menos importantes do que os contratos implícitos e as relações criadas em relações latentes, no que diz respeito ao comportamento dos atores envolvidos.

A contribuição teórica do artigo é que, ao contrário do que diz respeito os estudos em relação aos contratos implícitos e explícitos em organizações “normais”, este estudo mostra que contratos implícitos são à base das relações entre profissionais do ramo cinematográfico e que na realidade os contratos explícitos são uma consequência dos mesmos. Segundo o autor, as conclusões deste artigo podem ser aplicadas a todas as indústrias nas quais as organizações são baseadas em projetos e na qual os laços entre profissionais são fortes o bastante para surgirem organizações latentes.

O artigo *Managing In The Creative Industries: Managing The Motley Crew* foi escrito por Barbara Townley, Nic Beech e Alan McKinlay. Este artigo mostra um estudo mais aprofundado dos trabalhos de Bourdieu. Este autor identifica diferentes capitais que um indivíduo utiliza para aumentar sua participação no campo de trabalho, e procurou mostrar a importância destes capitais, que são o intelectual, simbólico, social e cultural para as produções na Indústria Criativa.

Além de ser necessário o gerenciamento destes capitais, é afirmado também que o elemento final da administração na IC é transformar estes capitais em capital econômico. Os autores do artigo ainda afirmam que para o produto final nesta Indústria ter sucesso, precisa atingir expectativas do capital simbólico. Porém, para ser viável economicamente, é necessário balancear tanto o capital simbólico como o econômico. De maneira aprofundada, o artigo contribui teoricamente ao explicar sobre os capitais intelectual, social, cultural e simbólico.

O último artigo estudado foi o *Identity Affirmation Through Signature Style: A Study Of Toy Car Designers*, escrito por Kimberly Elsbach. O objetivo é estender teorias de gerenciamento criativo aperfeiçoando o entendimento da identidade e sua “afirmação” entre trabalhadores criativos em organizações. É mostrado que muitas vezes trabalhadores criativos não conseguem trabalhar bem no ritmo de uma grande empresa, com tantos prazos de entrega e orçamento. Ademais, sugere-se que sejam tomadas duas medidas para conseguir gerenciar estes trabalhadores, sendo estas construir ambientes organizacionais que influenciem e instiguem a criação e também premiar comportamentos que levem a produções criativas – retirando quaisquer “castigos” aos mesmos comportamentos.

Foi feita uma revisão teórica de pesquisas sobre identidades de profissionais criativos nas indústrias de artes e música, e também pesquisas sobre a afirmação de identidades criativas na indústria da moda e de críticos desta indústria. Desta revisão teórica, surgiu a questão: Como profissionais criativos conseguem colocar suas identidades criativas em produtos que são commoditys para grandes corporações?

Para responder a essa pergunta, foram feitas entrevistas e acompanhamentos não participativos com profissionais criativos. O estudo foi feito de 2003-07 dentro de uma empresa que produz carros de brinquedo, e as entrevistas foram feitas com dez designers. As observações foram feitas seguindo quatro designers por aproximadamente dez horas, tanto silenciosamente como em alguns momentos fazendo perguntas sobre o que eles estavam fazendo.

Os resultados deste estudo sugerem que profissionais criativos que trabalham em grandes corporações desejam afirmar suas identidades como sendo de artistas independentes e idealistas, e que é possível utilizar toques pessoais e identificáveis em produtos que são commoditys, embora estes não sejam reconhecidos. Ademais, o autor

afirma que o reconhecimento destes estilos próprios por outros designers ou colecionadores dos produtos ajuda os profissionais a afirmar suas identidades criativas.

Juntos, estes resultados têm implicações para teorias de identidades de profissionais criativos em organizações e para o gerenciamento de profissionais criativos que valorizam estas identidades.

3. Metodologia

3.1. Etapas Executadas

A primeira etapa desta pesquisa foi utilizada para a leitura de textos teóricos a respeito da análise de práticas cotidianas em Estudos Organizacionais, Indústria Criativa e métodos de pesquisa. Simultaneamente, foram feitas redações a respeito dos textos, para que fosse possível criar uma “biblioteca pessoal” onde fosse possível rever conceitos importantes e pesquisar facilmente algum tema de interesse para a análise dos relatórios posteriores.

Nos três meses iniciais da pesquisa, que compreenderam Julho, Agosto e Setembro de 2008, foi revisada e fixada a parte teórica do aprendizado, com textos que abrangiam experiências etnográficas de práticas cotidianas, práticas de organização e a importância do estudo destas.

Nos dois meses seguintes, Outubro e Novembro de 2008, foram estudados métodos de pesquisa, como agir como pesquisador e como captar dados no campo, ou seja, textos a respeito dos métodos de pesquisa que seriam adotados. Ademais, foram analisados artigos sobre a Indústria Criativa, dado que é neste setor da economia que a pesquisa é realizada. Com histórico e dados desta indústria, foi possível situar um pano de fundo para a pesquisa, compreendendo mais o mercado no qual a empresa em questão atua.

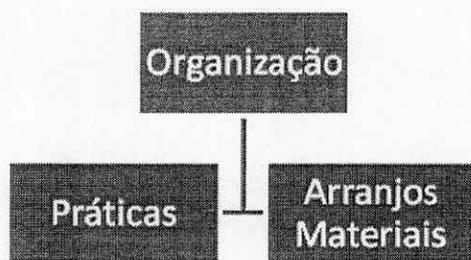
A segunda etapa da pesquisa, que se refere ao estudo de campo, foi realizado dentro de uma produtora de vídeos para fins diversos, chamada MV Vídeos, localizada na capital São Paulo, durante os meses de Novembro, Dezembro e Janeiro. Nesta produtora, foram coletados dados diariamente sobre o andamento dos projetos e as

atividades praticadas por aqueles envolvidos nos projetos. No total, foram acompanhados três projetos.

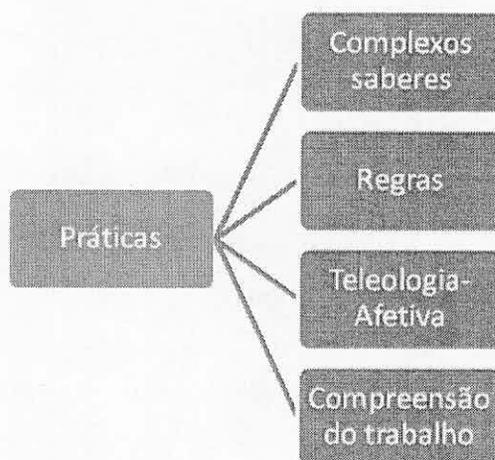
No mês de Fevereiro, pouco foi feito em relação ao PIBIC dado que as aulas haviam começado na faculdade, e também por causa dos feriados contidos no mesmo período. De Março a Maio, foram analisados os dados coletados no campo, que possibilitaram algumas conclusões que serão apresentadas. Por fim, nos meses de Junho e Julho, o relatório final foi redigido à luz do relatório parcial e com as informações captadas do começo do ano até agora. Houve mais uma revisão literária em Julho sobre a Indústria Criativa, adicionada na bibliografia deste trabalho.

3.2. Práticas de Organizar

O foco desta pesquisa foi, inicialmente, práticas de organizar, para que fosse possível compreender melhor uma organização, considerando que esta é um conjunto de práticas e arranjos materiais que estão continuamente sendo organizadas (Schatzki, 2006).



Neste contexto, as práticas são diversas ações estruturadas, que possuem quatro aspectos particulares (Schatzki, 2005; 2006). O primeiro envolve a compreensão de complexos saberes a respeito das ações que constituem as práticas cotidianas. O segundo envolve regras que podem significar instruções explícitas que as pessoas que executam as práticas podem seguir. O terceiro aspecto são as estruturações teleológicas-afetivas, que incluem um conjunto de finalidades, projetos, ações, emoções que são aceitos para os participantes seguirem e, como quarto aspecto, está a compreensão do trabalho que está sendo realizado (Schatzki, 2006:1864).



Os arranjos, por sua vez, são conjuntos de objetos materiais (pessoas, produtos manufaturados, organismos e coisas) que existem na organização.

As pesquisas sobre organizações normalmente focam em estruturas e sistemas sociais. Há um interesse crescente, entretanto, em investigar atividades que constituem as diferentes dimensões da realidade social. Nos últimos 40 anos, os Estudos Organizacionais promovem teorizações abstratas que pouco tem a ver com a realidade corporativa. Nesta linha, Starbuck (2007) discute que o campo tem dado pouca importância para métodos que focam na observação direta, o que gera uma falta de envolvimento da teorização com a prática organizacional.

A análise das práticas sociais está presente na teoria social ao menos desde os trabalhos de Harold Garfinkel (1967) e outros etnometodologistas (veja: Hassard, 1990). É possível encontrar elementos de uma “teoria da prática” no trabalho de vários autores (e.x. de Ervin Goffman até Michel Foucault). Entretanto, é somente nos últimos anos que o foco nesta questão está ganhando maior destaque (Fook, 2002; Schatzki, Knorr-Cetina and Savigny, 2001) com um crescente interesse em investigar atividades que constituem as diferentes dimensões da realidade social (ex.: Schatzki, 2002; Llewellyn, 2008).

As dinâmicas de trabalho parecem estar mudando: empregos estáveis dão lugar a empregos incertos; a área de serviços cresce cada dia mais; tecnologias digitais parecem estar eliminando alguns empregos, criando outros e modificando o restante; habilidades interpessoais são cada vez mais valorizadas. Por esses e outros motivos, e pela interdependência entre trabalho e organizações, mudanças significativas na natureza do

trabalho deveriam coincidir com mudanças significativas na maneira como organizações são estruturadas e como pessoas praticam seu trabalho diariamente.

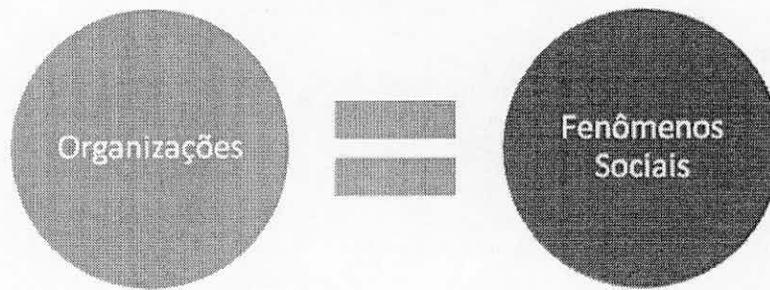
Reintegrar estudos sobre práticas de trabalho e organizações implica em reafirmar a importância de investigar sistematicamente as atividades concretas que habitualmente são organizadas. Fazendo isso, será possível explicar mais claramente como mudanças ambientais e mudanças na natureza do trabalho estão ligadas.

A análise das práticas está associada com o desejo de libertar as atividades do determinismo usualmente presente em pesquisas, questionando a ação do indivíduo e o seu status como o que constitui o fenômeno social bem como ir além de oposições entre ação e estrutura (Schatzki, 2001:1). Ainda, tentar diminuir a distância entre teorias focadas em eventos concretos e abstrações teóricas no campo (Yanow, 2006:1745). Se diferentes funções nas organizações forem estudadas individualmente, teóricos organizacionais poderão revitalizar o aprendizado sobre como os diferentes papéis de trabalho formam organizações.

Segundo Barley e Kunda (2001), quando a natureza do trabalho de uma organização muda, seja por causa de novas tecnologias ou novos mercados, estruturas organizacionais se adaptam ou correm o risco de desalinharem as atividades que organizam. Uma grande mudança na natureza do trabalho na sociedade leva ao desenvolvimento e difusão de novas formas de organizações e instituições. Pelo fato das pesquisas sobre práticas de trabalho enfatizarem nas ações e interações, fazer com que o trabalho seja novamente parte dos estudos sobre organizações deve ter como foco uma atenção maior das dinâmicas de organizar.

O ambiente pode influenciar muito as práticas dos trabalhadores, e é necessário levá-lo em conta ao fazer análises das mesmas. Como cada funcionário se veste, como cada um age, se relaciona – tanto com o ambiente como com objetos e pessoas – e também os aspectos psicológicos de cada funcionário – linguagem, hábitos, etc.

Segundo Schatzki (2005), organizações são fenômenos sociais.



A ontologia social, por sua vez, examina a natureza e a estrutura básica da vida social e dos fenômenos sociais. Essa ciência possui dois campos: o dos Individualistas e o dos Societistas.

Os Individualistas ontológicos têm duas linhas de pensamento para explicar de onde derivam os fenômenos sociais, e dizem que os fenômenos sociais podem tanto ser decompostos em características individuais como também explicados por meio destas características. Qualquer assunto social é composto e pode ser explicado por meio de fatos sobre pessoas – tanto na esfera individual como em grupos.

- Construcionistas – fenômenos sociais consistem de indivíduos e suas relações; os fenômenos sociais são a coleção de ações e estados mentais de indivíduos e as relações que mantêm
- Institucionalistas – fenômenos sociais existem a partir de certas atitudes e crenças e ações consequentes. Ex: o fato das pessoas acreditarem que um pedaço de papel vale dinheiro para troca de bens.

Enquanto construcionistas acreditam que as propriedades de indivíduos são coisas fora da composição dos fenômenos sociais, institucionalistas acreditam que é por meio destas propriedades individuais que são obtidos os fenômenos.

Os Societistas dizem que não é verdade que os fenômenos sociais são construções de ações individuais ou de relações entre pessoas. Há diversas frentes dentro dos societistas que estudam o que mais seria necessário para explicar os fenômenos sociais além de características individuais ou de relações de pessoas. Alguns exemplos de considerações que societistas acreditam ser necessárias para estudar os

fenômenos são: meios de produção, a sociedade como um todo, estruturas abstratas, discussões, sistemas sociais.

Uma frente societista acredita que é necessário algo além de indivíduos e relações entre pessoas para explicar os fenômenos sociais, que no caso, é a arena/terreno onde os fenômenos acontecem. Este terreno é o contexto onde há coexistência humana. Este contexto é essencial para explicar e entender o fenômeno social. As práticas, por exemplo, são os terrenos das atividades, embora não sejam espaciais.

Os fenômenos sociais ocorrem num conjunto de práticas estruturadas no pano de fundo social. Esta rede de práticas é composta por práticas que se conectam quando diferentes ações praticadas formam uma “cadeia”, quando são executadas em lugares iguais, quando as ações de uma prática são objetos de um estado mental compartilhado (como crenças em uma religião, por exemplo), entre outros (Schatzki, 2005).

Ao estudar as diversas práticas de trabalho dentro das organizações, é possível criar um vínculo entre trabalho e organização, a ação individual e as estruturas complexas, pois ao pesquisar atividades, habilidades e outros aspectos que formem relações (ciclos sociais e redes que estruturam organizações), será possível provar que mudanças na natureza do trabalho devem afetar a estrutura das organizações (Barley & Kunda, 2001).

3.3. Etnografia

De acordo com a professora Mariza Almeida, da Universidade Federal do Paraná, a pesquisa etnográfica visa a compreensão da cultura de um grupo de pessoas com o objetivo de entender os motivos de determinado tipo de comportamento. Envolve a imersão, a convivência, a observação e a entrevista como métodos e instrumentos de pesquisa. O papel do cientista / investigador na pesquisa etnográfica é de intérprete da realidade que ele está observando, ou seja, de dados empíricos, retirados de contextos reais.

Para dar início a pesquisa sobre etnografia, foi necessária a leitura do livro de Orr (1996). O autor conta como foi a experiência de acompanhar como uma sombra diversos técnicos de máquinas fotocopadoras. O livro possibilitou contato com o trabalho de um etnógrafo e maior compreensão do que deveria ser feito no estudo de

campo. Além disso, o artigo de Fine (1993), mostra quais são os dez erros comuns da maioria dos etnógrafos. Os dez estão resumidamente apresentados abaixo:

- O etnógrafo gentil: a gentileza do etnógrafo pode muitas vezes ser uma mentira, uma farsa. É necessário ter muito cuidado com os valores morais sempre que for se inserir dentro de um grupo diferente do que se está acostumado.
- O etnógrafo amigo: o etnógrafo não deve desgostar de ninguém. Obviamente nem sempre os etnógrafos vão gostar de todos que conhecem, mas isso não deve atrapalhar na pesquisa. Para aqueles pesquisadores que tentam gostar de todos, a hostilidade pode ser um problema quando encontrarem alguém que não aceite sua amizade.
- O etnógrafo honesto: nem sempre os etnógrafos são honestos com os seus informantes. Às vezes podem esconder informações que sabem para que possam ser aceitos, as vezes mentem sobre os propósitos da pesquisa, etc. o quanto e quais explicações dar as pessoas são decisões tomadas pelos pesquisadores, dependendo da posição de controle e de informação do mesmo.
- O etnógrafo preciso: nem sempre tudo que é escrito pelo etnógrafo foi dito ou aconteceu. É impossível se lembrar exatamente do que foi dito. O material captado em campo pode ter diversos erros.
- O etnógrafo observador: nem sempre o pesquisador nota com cautela o que se passa. O relato de cenas e episódios pode conter diversos erros e faltas se o etnógrafo não observa com muita atenção. Sempre imagens relatadas serão diferentes, dependendo do pesquisador. Logo, diferentes observações podem levar a diferentes conclusões. Tudo pode ter diversas interpretações, e mal-entendidos ocorrem não por incompetência, mas por competências em outros domínios. Algumas coisas não é possível notar simplesmente por faltar conhecimento.
- O etnógrafo discreto: o pesquisador deve influenciar o mínimo possível na cena que está analisando, pois caso contrário, corre o perigo de analisar algo contaminado com sua presença. Outro ponto importante é a maneira

como o pesquisador se sente no campo, quais emoções ele tem, pois estas também podem influenciar no que ele relata.

- O etnógrafo cândido: ninguém quer parecer “mau” diante de outros. Por depender também de palavras de outras pessoas, etnógrafos nem sempre relatam verdades. Outra ilusão é a de que tudo reportado de fato ocorreu. A questão de decidir o que e quanto reportar não possui uma resposta certa.
- O etnógrafo casto: existem etnógrafos que se envolvem com objetos de pesquisa. Etnógrafos valorizam e exigem privacidade, e o contato sexual marca os etnógrafos de maneira negativa, principalmente se forem mulheres. Há dúvidas sobre como revelar o impacto que o pesquisador causa no ambiente estudado enquanto preserva sua privacidade.
- O etnógrafo justo: pesquisadores são seres humanos, e são afetados por aquilo que vêem. O material relatado sempre vai ser um fundo de valor pessoal do pesquisador, pois é impossível ser imparcial e justo a todo o momento.
- O etnógrafo literário: é possível aprender muito do pesquisador pela maneira como ele escreve, como coloca os fatos. Se a produção literária do pesquisador por muito cheia de significados, fica difícil entender o que se quer passar, e os relatos acabam imprecisos.

Ainda no artigo que apresenta os dez pontos acima, o autor diz que a perfeição profissional no caso do etnógrafo é impossível. Muitas vezes não há possibilidade de evitar cometer os erros descritos. Porém, conhecendo-os, é possível tentar impedir que eles sejam cometidos.

3.4. Estudo de Campo

O estudo de campo desta pesquisa foi feito durante os meses de Novembro, Dezembro e Janeiro dentro de uma produtora de vídeo na cidade de São Paulo. Foram acompanhadas as produções de três projetos, desde as etapas iniciais até a entrega do produto final, e anotações foram tomadas para que fosse possível fazer uma análise da produção dos vídeos e também da Indústria Criativa. A pesquisadora andou com um

caderno no qual anotava dados dos projetos, trechos de conversas das reuniões e o modo como as pessoas se relacionavam.

No início do estudo de campo, foram realizadas algumas visitas à produtora para compreender melhor o que ocorria dentro da mesma. Nestas visitas, foi possível familiarizar-se com a produção dos vídeos e conhecer alguns dos agentes responsáveis por essa produção.

No final do mês de Novembro, uma vez escolhidos os projetos que seriam acompanhados, deu-se início ao estudo de campo. À luz do livro de Orr (1996), a pesquisadora observou as reuniões entre produtora e cliente e tomou notas de como as pessoas se relacionavam, como agiam e como os vídeos foram produzidos. A pesquisadora foi apresentada como parte da MV Vídeos nas reuniões que presenciou, e em momento algum interferiu nos processos que acompanhou.

Durante este um ano de pesquisa, a principal dificuldade da pesquisadora foi conseguir ler os textos indicados nos prazos estipulados. Esse fato decorreu devido à complexidade dos textos em inglês, e a necessidade de fazer uma resenha de cada um deles.

Quanto ao estudo de campo, não houve problemas em captar informações necessárias para a pesquisa. Porém, duas dificuldades foram encontradas ao longo dos três meses de campo. A primeira foi o acompanhamento do ritmo de trabalho da produtora, pois não há uma quantidade de horas fixas. Algumas reuniões de alinhamento de projeto com o cliente ocorriam até tarde da noite, assim como a produção de um roteiro, que depende da criatividade do roteirista. Após alguns dias, entretanto, a pesquisadora se acostumou com o ritmo. A segunda dificuldade encontrada foi ficar a par de tudo que ocorria no projeto, pois muitas decisões foram tomadas por e-mails entre o cliente e os participantes dos projetos. Porém, foi possível ultrapassar essa dificuldade na medida em que a pesquisadora constantemente fazia perguntas para os coordenadores dos projetos.

4. Resultados

4.1. Teoria da Produção do Vídeo

A produção dos Jobs (vídeos) é composta pelas seguintes fases:

Achar um cliente:

- Por meio de indicação, solicitação da empresa, mailing comprado ou da produtora (exemplos de vídeos já feitos pela produtora), telefonemas feitos pela produtora;

Marcar uma apresentação com o cliente:

- De acordo com a disponibilidade das partes.

Fazer o briefing:

- Descobrir qual é o problema do cliente, fazer a proposta, o orçamento da proposta, apresentar o conceito criado e negociar;

Aprovação:

- O Job então é aprovado ou não.

Cada Job possui três etapas de produção:

- *Produção do roteiro:*
 - A produção do roteiro conta com diversas etapas, como identificar roteirista e o solicitar, levantamento de informações para o roteiro, aprovar o roteiro na produção.
 - Um cronograma deve constar no roteiro com todos os participantes da produção já selecionados, além de todos os outros elementos da

produção: casting/locução, locação, equipe técnica, data diária, dados referentes à edição, como computação, logos e referenciais e designer.

- *Captação (gravação):*
 - A produção do vídeo trabalha com o roteiro. Esta fase só existirá se necessário. Há projetos nos quais não é preciso sair da produtora para gravar, pois é possível fazer o vídeo com arquivos.
- *Edição.*

É importante ressaltar que a edição de um vídeo é um trabalho em equipe. Todos têm que se ajudar para que o produto final seja o melhor possível.

Após o processo de edição, o material final é entregue ao cliente. Caso sejam necessárias mudanças, o vídeo volta à produtora para retoques finais.

O número de organizadores necessários para cada produção depende justamente do grau de complexidade de cada vídeo. Como já dito, há vídeos em que a parte de captação não é necessária. Há clientes que solicitam apenas o roteiro e equipes freelancers gravam e editam. Dependendo do grau de complexidade e periodicidade da produção, existem equipes fixas ou freelances.

4.2. Prática da Produção do Vídeo

Achar um cliente:

O estudo de campo feito nos meses de Novembro, Dezembro e Janeiro possibilitou o acompanhamento de três projetos dentro da produtora. O quarto projeto que havia sido citado no relatório parcial deste PIBIC foi muito pequeno e, dado que não teve grande participação da produtora em questão, não foi levado em consideração neste relatório.

Os dois primeiros vídeos acompanhados foram solicitados pelo mesmo cliente. Existe uma equipe de produção dentro da produtora preparada para lidar com este cliente, cujas produções representam grande parte do lucro da empresa estudada. Portanto, esta etapa de “Achar um Cliente” não existiu com estes dois primeiros Jobs acompanhados.

O terceiro Job foi requisitado por uma empresa multinacional distribuidora de bebidas e dizia respeito a um conjunto de vídeos que seriam apresentados na Convenção nacional de vendas da mesma, além da cobertura da própria convenção. Novamente, a produtora foi procurada pela distribuidora, não ocorrendo, portanto, a etapa de “Achar um Cliente”.

Para que seja possível compreender as anotações de campo a respeito do projeto da Convenção, é necessário entender que a MV Vídeos entra neste projeto como produtora dos vídeos que vão ser transmitidos, estando também incumbida de registrar o evento. A agência organizadora do evento é concorrente da MV no setor de vídeos. Alguns dos vídeos incumbidos à MV necessitaram da experiência de um designer artístico, que foi contratado e incluído no orçamento da produtora. Outro ponto importante é que a produtora já trabalhou inúmeras vezes com este cliente, e a agência concorrente não. Portanto, a opinião da produtora ao longo do projeto foi muito importante.

A diretora de criação da MV Vídeos é Miloca Nagle, que será citada diversas vezes tanto nos momentos decisórios dos projetos como no projeto da empresa Distribuidora. Primeiramente serão apresentadas as anotações dos dois primeiros projetos, cujos vídeos foram solicitados por uma empresa de cosméticos. Em seguida, serão apresentadas as anotações do terceiro projeto, cujos vídeos foram solicitados por pela empresa distribuidora.

Empresa de Cosméticos

Marcar uma apresentação com o cliente e fazer Briefing:

A primeira reunião com o cliente foi na produtora, no espaço aberto que fica no segundo andar da casa. Este espaço aberto, que tem abertura para as salas das duas diretoras da produtora, tem janelas em todos os lados de vidro, uma mesa de um dos lados e uns sofás do outro. Normalmente, é o local onde todos se reúnem para fazer reunião de alinhamento ou com o cliente. Nesta primeira reunião com o cliente, foi apresentada a idéia do que a empresa de cosméticos queria apresentar para o público e as idéias foram sendo captadas. Este cliente, por representar grande parte do lucro da produtora, possui uma equipe pré-preparada dentro da MV Vídeos, que sempre lida com ele quando necessário. A equipe, que possui uma coordenadora de projetos, uma

produtora e uma roteirista, estava presente. A escolha pelo diretor nem sempre é feita anteriormente a primeira reunião com o cliente, porém, como a coordenadora deste projeto sabia que a produtora teria que fazer um vídeo conceitual, que é uma espécie de propaganda para dentro da empresa, decidiu contratar um diretor por ele ter uma vasta experiência publicitária, e ele também estava presente na reunião. Representando o cliente, estava uma mulher da empresa de cosméticos que lidaria com este projeto.

Na reunião, foram apresentadas as idéias do projeto pela cliente e também uma amostra dos detalhes que os vídeos não deveriam ter. A reunião demorou cerca de duas horas, onde cliente e coordenadora de projetos conversaram para deixar claro o que deveria ter no vídeo. O diretor ficou fazendo anotações a todo o momento, e em alguns momentos interrompeu para fazer observações sobre idéias que tinha para o vídeo.

Produção do roteiro:

O roteiro foi feito pela roteirista e apresentado numa segunda reunião de alinhamento com o cliente dois dias após a primeira. Com toda a equipe de produção presente, os roteiros foram lidos e começaram as discussões sobre como seria a captação dos vídeos. Foram instituídos prazos para a escolha de figurino, casting, cenário, locação, trilha e diretor de fotografia. Todas essas decisões teriam que passar pelo diretor, pois ele, segundo a coordenadora do projeto, é o tipo de diretor que gosta de participar de todos os detalhes do vídeo.

Nos dias seguintes, por troca de e-mails entre produção e cliente, essas decisões foram sendo tomadas. Até o final da semana, cenário e diretor de fotografia já haviam sido escolhidos. Na última reunião antes das férias, só o diretor, a coordenadora de projetos e a produtora executiva da produtora, que faria o orçamento para o cliente na medida em que o diretor tomava decisões, participaram. A reunião foi no mesmo local da primeira. As decisões tangiam figurino e compra ou captação de imagens que passariam no vídeo. Como a reunião antecedia as férias de duas semanas da produtora, ficou decidido nela que as próximas decisões seriam tomadas quando todos voltassem do recesso.

Após duas semanas, no segundo dia de trabalho do ano de 2009, várias modelos chegaram na produtora para fazer casting. Durante algumas horas, as modelos experimentaram roupas e tiraram fotos para o diretor analisar posteriormente. No final

do dia, o diretor sentou para decidir qual modelo e qual roupa seriam mais apropriadas para o conceito do vídeo.

Captação:

Todas as decisões tomadas, seja por e-mail ou por reuniões, são diretamente passadas à produtora executiva para que ela atualize o orçamento que é mandado para o cliente. Se esse orçamento não pode ser mudado, seja por falta de dinheiro do cliente ou por outros motivos variados, é a qualidade dos vídeos que muda.

Com figurino, modelo e locação escolhidos e aprovados pelo diretor e com roteiro aprovado pelo cliente, toda a produção, durante dois dias, gravou das 18h00 até as 4h00. Nos dias de gravação, a equipe de produção chegou 13h00 para montar cenário e preparar todos os equipamentos para a captação das imagens. As gravações começaram no final da tarde pois o diretor queria pegar a luz da lua no vídeo, que apresentava um produto para se passar antes de dormir. Foi alugado um apartamento por dois dias no centro de São Paulo para as gravações. O apartamento era inteiramente branco e com pouco móveis (o resto foi levado pela equipe de produção). As cenas foram gravadas no banheiro, na suíte e um pequeno trecho na sala, perto da janela, onde se mostrava o chamado “Sky Line”, ou seja, a luz dos prédios no horizonte.

Durante as gravações, muitas decisões são tomadas pelo diretor, como o ângulo pelo qual a modelo vai ser gravada, quais movimentos essa deve fazer, como a luz deve se posicionar para pegar o detalhe que o vídeo quer passar, como as cenas devem ser gravadas para que a lua fique numa posição bonita, etc. As muitas horas de gravação para um vídeo de apenas dois minutos ocorrem porque são muitos detalhes que devem ser decididos na hora.

Edição:

Após as exaustivas horas de gravação, no dia seguinte todo o material captado foi levado em DVDs para as ilhas de edição, que são quartos fechados com computadores e aparelhos tecnológicos para montar o vídeo. Todos os takes foram dispostos no computador e o diretor mandou a trilha sonora que ele escolheu para colocar no vídeo. A edição demorou cerca de dois dias para ser feita, pois tinha muitos detalhes. Porém, apenas a edição do segundo dia de gravação foi para a produtora, pois era o material do vídeo de apresentação do produto. O material captado no primeiro dia

de gravação foi levado com o diretor para sua casa, e lá ele editou o vídeo conceitual, com sua experiência publicitária.

A edição é feita por meio de um programa no computador, onde se pode mexer nos milésimos de segundo do vídeo, colocar a trilha sonora, mudar as imagens. Toda a captação é colocada e os editores escolhem quais são as melhores imagens que podem ser utilizadas. É um processo complexo que envolve muitos detalhes, como a altura do som da trilha sonora, em que segundo ela entra, qual imagem tem o melhor ângulo, qual mostra a lua mais brilhante, enfim, muitos detalhes que demoram horas para serem juntados num vídeo de poucos minutos.

Na semana seguinte, após dois dias de edição tanto na produtora como na casa do diretor, a produção dos vídeos estava encerrada e o material foi levado para o cliente aprovar. Na reunião com o cliente, este pediu que fossem mudados alguns detalhes, sendo alguns deles o lettering, que são as letras escritas na tela, e o modo como o logo do produto estava disposto no vídeo de inovação. O vídeo foi levado novamente para a produtora, onde passou por retoques finais e então reenviado a empresa.

Empresa Distribuidora

Marcar uma apresentação com o cliente e fazer Briefing:

A empresa Distribuidora procurou a MV Vídeos para fazer os vídeos desta convenção de vendas, pois tinham grande confiança na diretora de criação Miloca Nagle. Esta convenção, que ocorre anualmente, tem a participação da produtora há sete anos justamente porque esta consegue entregar um trabalho satisfatório. Esta confiança também carrega grandes expectativas, portanto o clima da primeira reunião foi mais tenso do que de outras reuniões que a pesquisadora presenciou. Outro motivo desta tensão foi que a agência organizadora da Convenção é uma das principais concorrentes da produtora. Todos que participaram desta reunião que pertenciam a MV estavam preocupados com o que poderia acontecer nesta reunião, se todos iam se dar bem, ou se iam encarar muitos problemas pela frente. Nesta primeira reunião, estavam presentes diretores da empresa Distribuidora, responsáveis pela organização da Convenção da agência e também produtor, atendimento e a diretora de criação da MV Vídeos. A sala de encontro foi dentro da empresa Distribuidora, e era uma sala de reuniões pequena para o número de pessoas presentes, com um computador que foi utilizado para passar a

apresentação de Power Point por meio do projetor e uma geladeira com os produtos da distribuidora onde os presentes podiam pegar bebidas.

A reunião começou com o produtor da agência fazendo uma apresentação do que era esperado acontecer na convenção. A apresentação foi feita em Power Point e mostrava, entre outros detalhes da produção toda, quais idéias tiveram a respeito dos vídeos que deveriam ser produzidos pela MV. Toda a convenção, foi apresentada para o cliente para que este desse suas opiniões e correções. Ao final da apresentação, todos estavam encantados e aplaudiram a produção da agência, concordando que era possível fazer um trabalho muito legal com este projeto. A seguir, foi discutido o teor de cada um dos vídeos que a MV teria que produzir. Porém, esta discussão não foi muito longa, dado que Miloca pediu para marcar reunião com os diretores que iam se apresentar para conversarem sobre o que eles gostariam que fosse transmitido nos vídeos que passariam no fundo de tela enquanto eles faziam sua apresentação. Miloca deu vários palpites ao longo da apresentação, muitas vezes assustando os demais pelo seu jeito desinibido de ser, mas de modo geral nenhuma discussão entre os concorrentes foi acarretada. É interessante notar que os profissionais da agência já conheciam Miloca, mas ela não conhecia todos.

Produção do roteiro:

Este projeto, por ser um conjunto de vídeos de animação que seriam transmitidos nos telões durante a convenção – alguns de design gráfico -, não possuiu muito roteiro escrito. Apenas alguns dos vídeos que deveriam ser feitos pela produtora possuíam fala, pois na hora em que esses iam ser mostrados, uma apresentadora falaria o roteiro que em parte foi escrito pela agência.

Para obter as informações necessárias para a produção dos vídeos, Miloca se encontrou duas vezes com o diretor de eventos da Empresa Distribuidora e com os diretores que iam se apresentar na convenção. Miloca quis fazer reunião com todos eles pois era importante captar a mensagem que eles estavam querendo passar para poder produzir os vídeos de acordo com esta mensagem.

Na primeira destas duas reuniões, foi discutido o que Miloca teria que escrever para a homenagem do presidente da empresa na América Latina, que estava sendo transferido para o México. O roteiro desta parte da convenção foi destinado

exclusivamente à Miloca. No restante das reuniões, cada diretor falou ao máximo o que pretendia dizer no seu discurso para os espectadores e Miloca anotava todas as informações. Com estas, ela ia desenvolvendo o roteiro dos vídeos com a idéia principal que havia sido proporcionada pela agência.

Como esse cliente já havia trabalhado antes com Miloca, o clima destas reuniões foi calmo, e não houve grandes problemas quanto a entender o que deveria ser feito pela produtora. Porém, como a época era de crise, o diretor de eventos tentava a todo o momento lembrar Miloca que as produções deveriam ficar baratas, que eles estavam sem dinheiro, que os prazos eram curtos, enfim, que eram necessárias agilidade e contenção de gastos.

Com as informações necessárias em mãos, Miloca foi para a produtora no dia seguinte e começou a desenvolver o esqueleto de todos os vídeos da convenção. No total, oito vídeos deveriam ser produzidos, já contando os de design gráfico que seriam feitos por alguém fora da produtora, que totalizavam três vídeos. Foi preciso muita paciência e concentração para conseguir finalizar todos no mesmo dia. Essa pressa foi necessária, pois o cliente queria o orçamento o mais rápido possível e o designer gráfico precisava mandar o seu orçamento também.

Captação:

Com o orçamento dos oito vídeos em mãos, o cliente alegou que o preço estava muito alto. Miloca, diante deste problema, decidiu que um dos vídeos não teria mais repórter, o que já baixava o preço de um dos vídeos, e decidiu também utilizar imagem de produções antigas para não ser necessário captar novas em outro vídeo. Desta maneira, foi possível abaixar o preço com uma só reunião, e de volta a produtora, Miloca montou as equipes que fariam a captação necessária para três vídeos. Outros dois vídeos seriam produzidos com imagens antigas da MV.

Um dos vídeos foi gravado durante um desfile de moda, porém a pesquisadora não conseguiu obter as credenciais necessárias para participar do evento. Outro deles foi feito dentro da produtora, e demorou 13 horas para ser gravado. O casting dele foi feito pela funcionária no cargo de atendimento, e ocorreu um dia antes, por cerca de duas horas nas quais 15 atores compareceram e fizeram testes. Dois atores foram contratados para gravar este vídeo. O terceiro vídeo não teve nenhum ator, apenas uma bola de

futebol que foi gravada em diversos lugares e que depois seria adicionada computação gráfica para parecer que ela “viajou” por todos os pontos gravados. A gravação das imagens da bola demorou cerca de 6 horas e ocorreu pela cidade de São Paulo em pontos específicos. Como neste mesmo dia estavam ocorrendo as gravações na MV do segundo vídeo, a pesquisadora permaneceu na produtora.

Os três últimos vídeos de computação gráfica foram produzidos por um artista com quem Miloca já havia trabalhado. Por troca de e-mails, o artista captou o que fora escrito no roteiro de Miloca e, após dois dias, enviou as produções para a diretora. Com as imagens prontas e enviadas para a produtora, o som foi adicionado e a produção enviada para ser aprovada por Miloca. A seguir, as mesmas foram enviadas para a empresa Distribuidora para que pudessem ser aprovadas por ela e pela agência.

A captação dos três vídeos gravados num período de três dias no total foi para a sala de edição, onde já haviam sido produzidos os outros dois vídeos com imagens antigas. Foi necessária a compra de imagens para inserir em um dos vídeos, mas apenas duas imagens. Com estes prontos e aprovados por Miloca, os outros três começaram a ser editados.

A última parte de captação se deu no dia da convenção, quando a MV Vídeos registrou o evento.

Edição:

A edição dos três vídeos que tinham imagens captadas demorou cerca de dois dias. No computador, dois profissionais montaram os vídeos e inseriram o som. Em alguns momentos, tiveram que chamar Miloca para tirar dúvidas do roteiro, para entenderem melhor o que era necessário inserir em cada parte dos vídeos. Estes vídeos, por serem curtos e pouco complexos, foram editados e logo em seguida mandados para a aprovação do cliente e da agência.

Por fim, a produtora também registrou o evento, e no dia seguinte se deu início a edição do vídeo que seria mandado para o cliente.

4.3. Análises do Estudo de Campo

À luz do livro de Orr (1996), que descreve sobre as relações entre clientes, máquinas de Xerox e técnicos, e a importância dessa relação triangular, foi possível analisar que, na Indústria Criativa, existe um importante trio no que tange a produção de vídeos. Clientes, networking e produção são os três fatores essenciais para compreender essas produções.

Os clientes são essenciais para produtoras. São eles que ditam o que deve feito, que comprem projetos e mantêm a empresa. A relação entre cliente e produtora é muitas vezes complicada, pois mesmo sendo necessário dar espaço para o cliente explicar sua idéia e o que ele quer, é preciso que a produtora dê opinião no que tange a qualidade do filme. No estudo de campo, foi possível perceber que muitas vezes a produtora ficava entre falar o que pensava, o que seria melhor para o vídeo, e não atrapalhar o cliente. Muitas vezes é melhor não falar nada e fazer o que o cliente pede, dependendo da relação entre produtora e cliente. Esse é o motivo pelo qual deve haver uma relação saudável entre os dois. É necessário saber respeitar, mais também ter oportunidade de sugerir melhoras com o que é pedido.

Nos dois primeiros projetos, foi possível perceber que a coordenadora responsável conseguia dar sua opinião e sugerir melhorar na idéia do cliente, pois sabia lidar com ele, já possuía a intimidade necessária. No segundo projeto, porém, Miloca teve algumas dificuldades em sugerir melhoras no projeto da Convenção de Vendas, pois os organizadores da mesma eram seus concorrentes.

O fator Networking, que representa a rede de pessoas conhecidas e confiáveis de cada um, é de extrema importância nesta indústria. Muitos profissionais que trabalham nos vídeos são freelancers, ou seja, são contratados por projetos. A produtora precisa conhecer freelancers confiáveis com os quais se possa trabalhar, pois demoraria muito para procurar novos profissionais a cada projeto, e também seria extremamente perigoso contratar um freelancer sem saber se ele consegue fazer um bom trabalho e no prazo requisitado.

Nos três projetos acompanhados, foi necessário contratar freelancers. Um exemplo dos dois primeiros projetos foi o diretor, que é um publicitário famoso freelancer com o qual a coordenadora dos vídeos já havia trabalhado. Conhecendo sua experiência com propaganda, a coordenadora já sabia que contrataria ele por causa do teor dos vídeos requisitados pelo cliente. No terceiro projeto, um exemplo de freelancer

foi o designer artístico, profissional com o qual Miloca já havia trabalhado em outros vídeos.

A equipe de produção fecha o trio de base da indústria criativa, pois sem ela, não seria possível fazer vídeo algum. É a produção que, trabalhando em equipe, com respeito mútuo, compreensão do que é necessário captar e paciência consegue entregar um produto final de qualidade.

Uma equipe de produção básica precisar ter um diretor, um produtor, um roteirista, um operador de câmera e um operador de iluminação. Porém, muitos outros podem ser incluídos na equipe, como designers, fotógrafos, tradutores, figurinistas, atores, assistente de direção, enfim, outros profissionais que podem ser contratados dependendo da complexidade dos vídeos. Todos eles devem trabalhar em sincronia sabendo o que o cliente pediu e como deve ser o produto final. Desta maneira, todos podem trabalhar para fazerem o melhor produto final possível.

Como a produtora estudada possui poucos funcionários fixos e profissionais que mantêm relações saudáveis uns com os outros, pelo menos no período de estudo de campo, não foi registrado nenhum conflito entre eles. Os freelancers que foram contratados para os projetos também não tiveram problemas com os funcionários fixos, pois muitos deles já haviam trabalhado juntos e conheciam os ritmos uns dos outros.

Foi possível analisar também no estudo de campo algumas particularidades específicas desta indústria já citadas neste trabalho. Como já dito, os produtos competem por meio de seus símbolos, e não suas características tangíveis. Um exemplo deste fator foi que a MV Vídeos foi escolhida para fazer os vídeos da Convenção de Vendas da empresa distribuidora e não sua concorrente devido à qualidade dos vídeos e da produção do produto que entrega. São os valores simbólicos que tem valor econômico, como foi possível notar.

Durante o acompanhamento dos projetos, foi possível notar que de fato existe uma junção das artes, da tecnologia e de negócios na indústria. A arte representa a criatividade e a capacidade de criação dos profissionais, e a tecnologia o que é utilizado para fazer o produto final. Os negócios são utilizados para negociar os produtos e trabalhar os preços com o cliente, o que foi muito feito nas produções para a convenção de vendas.

A criatividade esteve presente a todo o momento, desde a primeira reunião com o cliente para montar a idéia dos vídeos e especificar o que deveria ter neles, passando pela captação, que também exige a criatividade dos presentes para conseguir captar o melhor ângulo, as melhores imagens, até o momento de edição.

5. *Conclusão*

Este relatório final do projeto “Práticas de Organizar: Um Estudo de Caso na Indústria Criativa” procurou apresentar os resultados de um ano de pesquisa na Indústria Criativa e as análises baseadas no estudo de campo dentro de uma produtora de vídeos. Foram mostrados os estudos feitos sobre a Indústria Criativa, com seu histórico, definição, disseminação, peculiaridades e mercado. Em seguida, foram apresentados artigos sobre o tema e pesquisas que foram feitas recentemente acerca do tema. Foi mostrado também o resultado dos estudos sobre práticas de organizar e etnografia, que auxiliaram no estudo de campo, assim como as análises deste estudo de campo.

Embora no decorrer desde projeto houvesse dificuldades para ler os textos teóricos de práticas de organizar, foi possível compreender que há poucos trabalhos que focam neste tema atualmente, que eles são necessários e que este trabalho pode colaborar para o crescimento do conhecimento no assunto. Ademais, a leitura dos artigos possibilitou uma maior compreensão quanto ao estudo de organizações, como é preciso analisá-las pelo todo mas também por funções e detalhes, que entender o terreno (ou pano de fundo) no qual a organização está inserida é muito importante.

Quanto à questão da indústria criativa, com a leitura de textos sobre o tema, foi possível perceber a importância do setor “criativo” de nossa economia e o estado embrionário de pesquisas que focam em organizações que fazem parte da Indústria Criativa. O estudo de campo possibilitou um grande conhecimento do mercado das Indústrias Criativas, de como profissionais se relacionam nele, como é preciso se relacionar com clientes quando se presta um serviço ao mesmo, como a Internet é importante para se comunicar e tomar decisões, e principalmente como a reputação do trabalho individual conta nessas Indústrias. Uma rede de amizades é importante quando se trata de trabalhos temporários, pois é necessário contratar pessoas de confiança e que tenham capacidade de entregar um bom trabalho.

De modo geral, este trabalho contribuiu para a formação da pesquisadora tanto no campo da administração como aumentou seu interesse no campo da Indústria Criativa. Conhecendo de perto todos os atores que possibilitam a transformação de

idéias em produtos de troca mostrou que há muito mais na administração e gerenciamento de pessoas que o que é mostrado em sala de aula.

6. *Referência Bibliográfica*

BARLEY, S. R. and G. Kunda (2001). "Bringing work back in." Organization Science 12(1): 76-95.

BECK, U. (2000) *The brave new world of work*. Cambridge: Polity.

BECK, U. (2002) *Individualization*. Londres: Sage.

BENDASSOLLI, P. F. ; WOOD Jr, T . *From Cultural Industries To Creative Industries*. In: *Academy Of Management Annual Meeting, 2007, Philadelphia. Proceedings Of The Academy Of Management Annual Meeting, 2007. V. 1. P. 1-1.*

BLYTHE, M. (2001) "The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the Creative Industries." *JADE*, 20 (2): 144-150.

CAVES, R. *Creative industries*. Harvard: Harvard University Press, 2000.

CZARNIAWSKA, B. (2004a). "Gabriel Tarde and big city management." Distinktion 9(1): 81-95.

CZARNIAWSKA, B. (2004b). "On time, space, and action nets." Organization 11(6): 773-791.

DALVIR SAMRA-Fredericks and FRANCESCA BARGIELA-Chiappini. Contribution from Garfinkel, Goffman and Sacks. "Introduction to the Symposium on The Foundations of Organizing: The Organization Studies" 2008; 29; 653:675.

DCMS (Department for culture, media and sport). "Creative Industries mapping document." Available at:

http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2001/ci_mapping_doc_2001.htm .

EBBERS, Joris J. e WIJNBERG, Nachoem M. (2009) "**Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources**". *Human Relations* 2009 62: 987-1009.

- ELSBACH, Kimberly D. (2009). "Identity affirmation through 'signature style': A study of toy car designers". *Human Relations* 2009 62: 1041-1072.
- FINE, Gary Allan (1993). "Ten Lies Of Ethnography". *Journal of Contemporary Ethnography* October: 267-294.
- FOOK, J. (2002). "Theorizing from Practice Towards an Inclusive Approach for Social Work Research." *Qualitative Social Work* 1(1): 75-95.
- GARFINKEL, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- GHERARDI, S. (2000). "Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations." *Organization* 7(2): 211-223.
- HAMMERSLEY, M. and ATKINSON, P. (1995). *Ethnography : principles in practice*. London ; New York, Routledge.
- HARTLEY, J. (2005) "Creative Industries," pp. 1-40. In: J. Hartley, *Creative Industries*. Londres: Blackwell.
- HASSARD, J. *Ethnomethodology and Organizational Research: an introduction. The Theory and philosophy of organizations : critical issues and new perspectives*. J. Hassard and D. Pym. London ; New York, Routledge: x, 274 p.
- HEIDEGGER, Martin. *Being and Time*. Oxford: Blackwell (1978)
- HOTN (Heart of the Nation Project Team). *Heart of the Nation: A cultural strategy for Aotearoa New Zealand*, McDermott Miller, Wellington, 2000.
- HOWKINS, J. (2005) "The Mayor's Commission on the Creative Industries," pp.117-125. In: J. Hartley (ed.), *Creative Industries*. London: Blackwell.
- INGLEHART, R. (1999) *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- JAGUARIBE, Ana. *As Indústrias Criativas: Parâmetros para as Políticas Públicas*. In Workshop da UNCTAD sobre as Indústrias Criativas Empreendedoras. São Paulo, 9 de junho de 2004.
- JAGUARIBE, A. (2006) *Indústrias criativas*. Available at: <http://www.portalliberal.com.br> (Accessed on 04/24/2006).

- JARZABKOWSKI, P. (2004). "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use." *Organization Studies* 25(4): 529-560.
- KNORR-CETINA, K. (2001). Objectual Practice. *The Practice Turn in Social Sciences*. T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina and E. v. Savigny. New York, Routledge.
- MCLEOD, Charlotte, O'DONOHUE, Stephanie e TOWNLEY, Barbara. (2009). "**The elephant in the room? Class and creative careers in British advertising agencies**". *Human Relations* 2009 62: 1011-1039.
- MOERAN, Brian (2009). "**The organization of creativity in Japanese advertising production**". *Human Relations* 2009 62: 963-985.
- ORLIKOWSKI, W. J. (2002). "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing." *Organization Science* 13(3): 249-273.
- ORR, J. E. (1996). *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, N.Y., ILR Press.
- P. Jeffcutt & A. C. Pratt. Managing creativity in the cultural industries. *Creativity & Innovation Management*, 11 (4), 2002, pp. 225-233.
- REID, Wendy e KARAMBAYYA, Rekha. (2009). "**Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations**". *Human Relations* 2009 62: 1073-1112.
- RK Yin, RK Case study research:Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- STARBUCK, William H. Living in Mythical Spaces *Organization Studies* 2007 28: 21-25.
- SCHATZKI , Theodore R. **Peripheral Vision - The Sites of Organizations. Organization Studies, Vol. 26, No. 3, 465-484 (2005)**
- SPRADLEY, JP The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.
- TOWNLEY, Barbara, BEECH, Nic e MCKINLAY, Alan (2009). "**Managing in the creative industries: Managing the motley crew**". *Human Relations* 2009 62: 939-962.
- WARDE, A. (1994). "Consumption, Identity-Formation and Uncertainty." *Sociology-the Journal of the British Sociological Association* 28(4): 877-898.

WHITTINGTON, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research." Organization Studies 27(5): 613-634.

YANOW, D. (2006). "Talking about practices: On Julian Orr's Talking about Machines." Organization Studies 27(12): 1743-1756.

7. *Anexos*

CICLO 05

NATURA TODODIA TODANOITE – CONCEITUAL

TEMPO PREVISTO: 2 min

CLIENTE – VALDO VIANA + CELINE SHIM – 4446 2825

<p>TAKE 1</p> <p>Abrimos com imagem de pôr-do-sol + cidade com luzes acesas</p> <p>RELÓGIO MARCANDO 5:59 MUDA PRA 6:00 – OUVIMOS O “TIC”- escolher se digital ou analógico, mas ele precisa passar atualidade, modernidade.</p>	<p>TRILHA</p>
<p>TAKE 2</p> <p>Cortamos pra cidade amanhecendo... luzes da cidade se apagam...</p> <p>Movimento de carros + pessoas nas ruas da cidade – Edição clipada, veloz -</p> <p>ARTE – Nesse primeiro TAKE o RELÓGIO surge em vários momentos, em diferentes horários... temos que dar a impressão do dia que passa</p> <p>((imagens em movimentos</p>	<p>LOCUÇÃO</p> <p>A CIDADE ACORDA...</p> <p>E COM ELA A ROTINA DE CADA UM...</p> <p>(Sobe som)</p> <p>É UM CORRE-CORRE...</p>

<p>compradas de banco))</p> <p>Cenas do cotidiano ilustram o corre corre urbano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pessoas, muitas, multidões, se cruzam atravessando avenidas - mulher em mesa de trabalho - carros congestionados - pais deixando filho na escola - mais multidões em movimento - executivos trabalhando - mulher fazendo compras em mercado - mulher na academia - jovem estudando ou lendo - transporte público – típica cena de metrô quando porta se abre <p>ARTE - RELÓGIO em fast – acelerado pra encerrar o take</p>	<p>UM COMPROMISSO AQUI... OUTRO ALI...</p> <p>(Sobe som)</p> <p>UM MONTE DE COISINHAS QUE TOMAM O TEMPO INTEIRO...</p> <p>(Sobe som)</p> <p>E ASSIM O DIA PASSA...</p> <p>SEM AO MENOS A GENTE PERCEBER...</p> <p>(sobe som)</p>
<p>TAKE 3</p> <p>ARTE/ TELA – Letterings:</p> <p>COMO VIVER UM DIA INTENSO, E CURTIR CADA MOMENTO?</p>	<p>TELA ARTE + LOCUÇÃO OPCIONAL</p> <p>COMO VIVER UM DIA INTENSO, E CURTIR CADA MOMENTO?</p>
<p>TAKE 4</p> <p>Aqui temos imagem de toda a</p>	<p>(Sobe som curto do efeito de fita retrocedendo)</p>

<p>primeira seqüência voltando rapidamente – é como se retrocedêssemos a fita e voltássemos ao sol se pondo – duas cenas do começo – sol e cidade</p>	<p>LOCUÇÃO</p> <p>PARA RESPONDER ESSA PERGUNTA, TEMOS QUE VOLTAR LÁ ATRÁS... NO FINAL DO DIA...</p>
<p>TAKE 5</p> <p>Imagens de rotina do começo da noite, no descanso de casa:</p> <p>((captação))</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fusão para uma mulher chegando em casa... abre a porta e entra e coloca bolsa no sofá - Tira o sapato e se joga no sofá - Brinca com o cachorro - Massageia os pés e vemos o rosto de relaxamento - Tira a flor do vaso (gérbera), coloca atrás do cabelo e faz cara de feliz, alívio ... 	<p>LOCUÇÃO</p> <p>É QUANDO NOS RENDEMOS AO QUE PARECE TÃO BANAL...</p> <p>BRINCAMOS COM QUEM A GENTE GOSTA...</p> <p>PERCEBEMOS O QUE NOS FAZ BEM...</p>
<p>TAKE 6</p> <p>((captação))</p> <ul style="list-style-type: none"> - No banho – detalhes ombro; braços; água caindo costas ; sabonete massagedor?; espuma pelo corpo; água caindo no rosto; - Mulher (26-28anos) no quarto com 	<p>LOCUÇÃO</p> <p>SÃO MOMENTOS SIMPLES DA VIDA...</p> <p>COMO AQUELA ROTINA QUE PODE SER TÃO ESPECIAL...</p> <p>OU AQUELE INSTANTE SÓ NOSSO...</p>

<p>iluminação suave, abajur e as cores que lembram TODODIA TODANOITE. Ela está na cama passando hidratante pelo corpo <u>sem revelar a marca</u></p>	<p>DE MAIS NINGUÉM... QUE DESCANSA... ACOLHE... E RELAXA.</p>
<p>TAKE 7</p> <p>Imagens da mulher aplicando produto</p>	<p>LOCUÇÃO</p> <p>AFINAL, A MELHOR MANEIRA DE COMEÇAR BEM O DIA...</p> <p>É COM UMA BOA NOITE DE SONO!</p> <p>(sobe som)</p>
<p>TAKE 8</p> <p>- Ela aplicando o creme nas mãos, braços, pernas, no corpo. Detalhes dessa aplicação, do toque.</p> <p>No final desse take começamos revelar a marca</p>	<p>LOCUÇÃO</p> <p>ACEITE O CONVITE DA NOITE!</p> <p>DESCANSE!</p>
<p>TAKE 9</p> <p>Encerra com imagem de mulher usando o hidratante.</p> <p>Somente nessa última cena revelamos a marca e os produtos em primeiro plano, mantendo a mulher ao fundo.</p> <p>Hidratante principal da linha está</p>	<p>TRILHA</p>

**na frente e aberto pra gente ver o
creme**

+ logo marca

CICLO 05

TODODIA TODANOITE – PRE

TEMPO PREVISTO: 3MIN

CLIENTE – VALDO / CELINE SHIM – 4446 2795 / 2825

<p>TAKE 01</p> <p>Abrir com clipe – pack shot de produtos – destaque para o hidratante de 200ml</p>	
<p>TAKE 02</p> <p>Vivi na Locação de TODODIA TODANOITE – Vamos gravá-la com uma luz suave como pede o ambiente de TODODIA TODANOITE.</p> <p>O importante é termos ela num ambiente noturno, dentro de casa. Não necessariamente com fundo de quarto.</p>	<p>VIVO + VIVI</p> <p>NATURA TODODIA TODANOITE!</p> <p>O LANÇAMENTO QUE VEM PARA INOVAR.</p> <p>COM PRODUTOS PARA O USO NOTURNO QUE AJUDAM A HIDRATAR A PELE E RELAXAR...</p> <p>VAMOS CONHECER AGORA UM POUCO MAIS SOBRE ESSA LINHA FEITA ESPECIALMENTE PARA QUEM GOSTA DE SE CUIDAR ATÉ NA HORA DORMIR.</p>
<p>TAKE 03</p> <p>Imagens pack shot de produtos – lembrar que quando fotografamos a linha, o pote de 200ml é sempre destaque – ele é o principal – depois vem o sabonete e por último as</p>	<p>OFF VIVI</p> <p>NATURA TODODIA TODANOITE TRAZ UMA LINHA COMPLETA...</p> <p>TEM HIDRATANTE PARA O</p>

<p>bisnagas</p> <p>Gravamos também um a um...</p> <p>Gravamos um take dos produtos com o traveseiro ao lado</p> <p>Imagens do conceitual – mulher passando o creme pelo corpo – detalhes de braços, pernas...</p> <p>No rodapé LETTERING:</p> <p>Estudo comprova a eficácia de Natura Tododia Todanoite</p>	<p>CORPO... SABONETE MASSAGEADOR...</p> <p>CREMES PARA AS MÃOS E PÉS.</p> <p>A FÓRMULA OFERECE A SUA VE FRAGRÂNCIA DA ERVA CIDREIRA... COM O CREME RICO EM VITAMINAS E PROTEÍNAS.</p> <p>O SEU USO CONTÍNUO DIMINUI O TEMPO PARA ADORMECER - O QUE PROPORCIONA UM SONO MAIS TRANQUILO E UM MELHOR DESPERTAR.</p>
<p>TAKE 04</p> <p>Vivi ao vivo</p> <p>+ imagens de pack</p>	<p>VIVO + OFF</p> <p>AFINAL, A NOITE A PELE SE PREPARA PARA O DESCANSO. AS CÉLULAS SE RENOVAM E OS POROS FICAM MAIS ABERTOS E RECEPTIVOS PARA ABSORVER OS NUTRIENTES.</p> <p>POR ISSO CRIAMOS UMA LINHA DIFERENCIADA QUE PROMOVE A HIDRATAÇÃO INTENSA AO LONGO DA NOITE.</p> <p>E ASSIM, A PELE AMANHECE MAIS HIDRATADA, MACIA E RENOVADA PARA ENCARAR O DIA.</p>

<p>TAKE 05</p> <p>Depoimento do Valdo</p> <p>Take 03 A e 03 B – valem apenas para o vídeo de REUNIÃO DE ESTRATÉGIA</p>	<p>VIVO – VIVI – PRE</p> <p>PRA FALAR UM POUCO SOBRE O LANÇAMENTO, CONVIDAMOS O GERENTE DA LINHA, ODUVALDO VIANA.</p> <p>VALDO, NATURA TODODIA TODANOITE VEM COMPLETAR O PORTFÓLIO?</p>
<p>TAKE 06</p> <p>Depoimento do Valdo é sozinho sem a Vivi. Ela apenas o chama na cabeça.</p> <p><u>Cobrimos parte do depoimento com pack shot do produto + amostra, travesseiro, mídia, logomarcas dos veículos de comunicação, ARTE com promoção</u></p> <p>- (VERSÕES PEN E PRE – NA FRASE PEN - “Promoção pra você Consultora e Consultora Natura...”</p>	<p>VALDO</p> <p>É isso ai Vivi...</p> <p>Esse lançamento chega para completar a linha Tododia, a marca líder em vendas no Brasil e a que mais conhece as necessidades da pele da mulher brasileira.</p> <p>Tododia Todanoite é uma linha completa de produtos para o corpo e banho, e foi especialmente desenvolvida para uso noturno.</p> <p>Sua fórmula combina uma textura cremosa com a suave fragrância de erva-cidreira que, aplicadas por cinco dias</p>

**PRE – “Promoção para as
CNs”**

consecutivos, reduz o tempo para adormecer, proporcionando um sono mais tranquilo e um melhor despertar. Incrível!

Esses resultados são provenientes de uma pesquisa quantitativa com voluntárias que declararam melhora significativa no tempo de adormecer, ou seja, hidrata sua pele e relaxa para você dormir melhor.

E não para por aí: para suportar esse mega lançamento, preparamos um verdadeiro arsenal de atividades:

- Propaganda na TV;
- Mídia impressa em revistas;
- Amostragem (inédito para Tododia);
- **Promoção pra você Consultora e Consultor Natura... (VERSÃO PEN)**
- **Promoção para as CNs (VERSÃO PRE)**

- 15% de desconto no 1º item de cada produto da linha;
- Promoção exclusiva para o CF: na compra de 30 reais de produtos da linha, ele

	<p>ganha um exclusivo travesseiro;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sorteio de brindes exclusivos no EN; - Ações com formadores de opinião. <p>Bom, é isso aí. Esse lançamento tem tudo para arrebentar de vender. Afinal somente Tododia para trazer uma novidade como essa para revolucionar o mercado de cosméticos do Brasil...</p> <p>Aproveite essa ótima oportunidade de vendas: não durma no ponto...</p> <p>Um grande abraço e um ótimo ciclo. Boas vendas!</p>
<p>TAKE 07</p> <p>Vivi na locação</p>	<p>VIVO VIVI</p> <p>COMO VOCÊS VIRAM, COM NATURA TODODIA TODANOITE A GENTE ACORDA SEMPRE PRONTA PARA UM NOVO DIA.</p> <p>SÓ ASSIM, PODEMOS VIVER UMA ROTINA INTENSA E CURTIR CADA MOMENTO.</p> <p>OFF</p>

	ACEITE O CONVITE DA NOITE! DESCANSE!
LOGOMARCA DE TODODIA TODANOITE	