

# Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros

MARTA CORRÊA MACHADO

Universidade Federal de Santa Catarina / Departamento de Artes, Florianópolis – SC, Brasil

ANDRÉ LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo / Faculdade de Economia e Administração, São Paulo – SP, Brasil

## Resumo

Esta pesquisa visa entender a gestão de pessoas na indústria criativa a partir do estudo de um de seus segmentos, os estúdios de animação. Partindo da conceituação de Chaston (2008) de indústria criativa como o encontro entre negócio e cultura, observou-se o dilema entre a realização artística e os objetivos comerciais presente também nesse segmento da indústria. No estudo, pudemos aprofundar o entendimento sobre como esse dilema se reflete na operação da gestão de pessoas nesses estúdios brasileiros. Para entender essa questão foi conduzida uma pesquisa qualitativa através de estudos de casos em quatro produtoras nacionais nos quais foram entrevistados um funcionário e um sócio de cada empresa. Os dados encontrados apontam que ainda é incipiente a gestão de pessoas nesses ambientes, embora esteja presente a noção de que esses são os recursos principais que movem essas empresas. Foi observado ainda que a retenção dos colaboradores ocorre muito mais pela sua identificação com a atividade em si do que por outras retribuições, como salário ou garantias trabalhistas.

**Palavras-chave:** Indústria criativa. Animação. Gestão de pessoas.

## *Human resource management in creative industries: the case of Brazilian animation studios*

### Abstract

The main purpose of this study is to contribute to the understanding of human resource management processes in animation studios, which are part of the creative industry. This study adopted Chaston's (2008) definition of creative industry as the meeting of business and culture. Chaston – among other authors – perceived the dilemma between artistic fulfilment and commercial objectives as central to this industry. But, in what ways does this dilemma translate into the operation of human resource management in Brazilian studios? In order to answer this question a qualitative research was conducted through case studies of four Brazilian animation content production companies. Data was collected through interviewing a business partner and an employee of each one of the companies. The data collected points out that human resource management tools are still rare in these work places, although managers are conscious that employees are their main business resource. In addition, it was observed that the retention of employees in these companies is related to their identification with the activity itself rather than for gratifications, such as salary or other benefits.

**Keywords:** Creative industry. Animation. Human resource management.

## *Gestión de personas en la industria creativa: el caso de los estudios de animación brasileños*

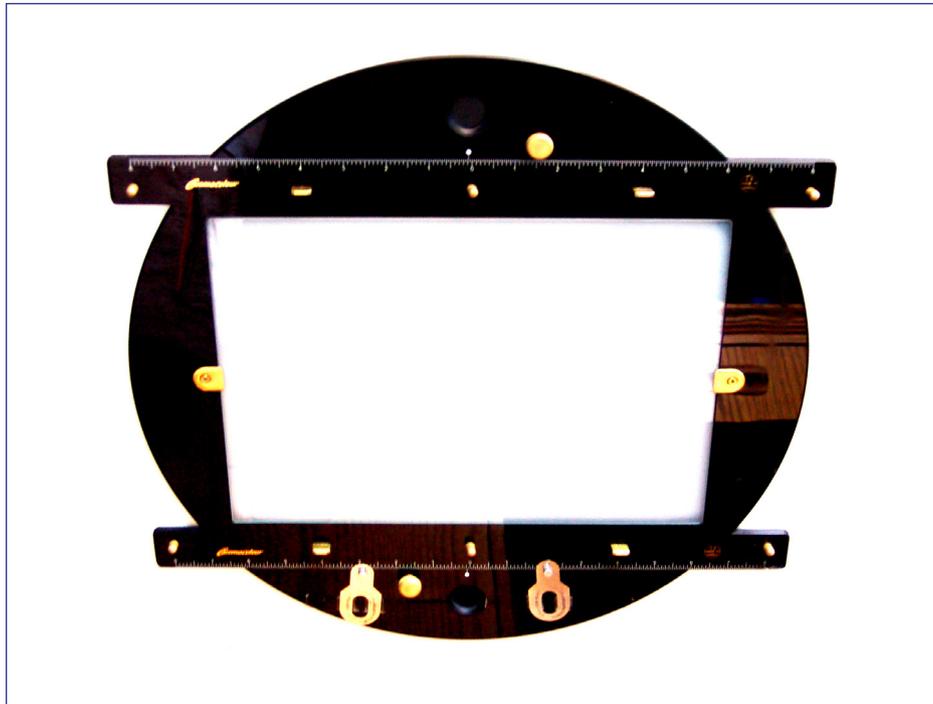
### Resumen

El objetivo principal de este artículo es contribuir a la comprensión de los procesos de gestión de recursos humanos en los estudios de animación como lugares de trabajo de la industria creativa. Hemos adoptado la definición de Chaston (2008) de la industria creativa como reunión de negocios y de la cultura. Como otros autores, Chaston percibe el dilema entre la realización artística y los objetivos comerciales como elemento central de estos sectores. ¿Pero de qué manera este dilema se refleja en la operación de gestión de recursos humanos en los estudios brasileños? Con el fin de responder a esta pregunta se realizó una investigación cualitativa mediante estudios de caso en cuatro productoras brasileñas en las que se entrevistaron a un socio y a un empleado de cada una. Los datos recogidos señalan que la gestión de recursos humanos todavía es incipiente en los estudios, aunque esté presente la noción de que la gente es el recurso principal en este tipo de negocio. Además, se observó que la retención de los colaboradores en estas empresas está mucho más relacionada a su identificación con la actividad per se que a otras retribuciones, como salarios o garantías laborales.

**Palabras clave:** Industria creativa. Animación. Gestión de recursos humanos.

Artigo recebido em 15 de julho de 2015 e aceito em 18 de outubro de 2016.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395153019>



## INTRODUÇÃO

A quantidade de filmes de animação brasileiros produzidos cresceu muito nas últimas décadas, resultado da ampliação do acesso aos meios de produção promovida pela tecnologia digital, bem como, pelos incentivos governamentais que têm crescido em todo o segmento audiovisual desde a retomada da produção em meados da década de 1990. O número de obras brasileiras inscritas no “Anima Mundi”, o mais importante festival do gênero na América Latina, demonstra esse crescimento: em 1997, foram 26 filmes nacionais inscritos no evento; em 2007, chegaram a 322 (BRASIL ANIMADO, 2015).

Estima-se que a comercialização global de conteúdos de animação, em seus diversos formatos, movimento anualmente cifras mundiais na casa dos US\$ 242,92 bilhões em 2016 (MARKETS AND MARKETS, 2015). Visando esse mercado, vários países têm construído políticas para a estruturação de indústrias nacionais de animação. Os EUA seguem liderando a produção e consumo do segmento, acompanhados, de longe, por economias emergentes, como Coreia e Índia, que se posicionam como locais de terceirização de serviços (*outsourcing*), oferecendo mão de obra mais barata que na Europa e nos EUA (RAUGUST, 2004).

Diante de uma perspectiva de crescimento e de importância, o setor de animação demanda pesquisas que busquem entender suas características e possibilidades de aperfeiçoamento. Dentre elas, destacam-se as formas de lidar com os recursos humanos, já que estes são insumos fundamentais para a produção de conteúdos.

Como não existe uma literatura voltada especificamente para a gestão de pessoas em estúdios de animação, este artigo se direcionou para alguns universos referenciais que perpassam esse setor, como o da gestão de pessoas em pequenas empresas e a gestão da indústria criativa.

A animação brasileira conta hoje basicamente com empresas de pequeno porte (MACHADO e MARINHO, 2015). A literatura aponta que a gestão de recursos humanos tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores no contexto das

\* Fonte da imagem: animators lightbox 1541658.

pequenas empresas (CARDON e STEVENS, 2004; DUNDON, GRUGULIS e WILKINSON, 1999; EDWARDS, RAM, GUPTA et al., 2006). Essa constatação contrasta com os números que indicam que as pequenas empresas são o ambiente de trabalho em mais de 90% das organizações em vários países (CUNNINGHAM, 2010; HENEMAN, TANSKY e CAMP, 2000).

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

Esta seção apresenta o referencial teórico que orienta a investigação do problema de pesquisa proposto. Para entender o contexto do tema abordado, inicialmente, definiremos animação e indústria criativa; depois, abordaremos o tema da gestão de pessoas e as pequenas empresas.

### Animação: definição e origens

Desenhistas e pintores têm se dedicado a criar a ilusão de movimento desde tempos remotos, isso porque o movimento é a atração visual mais intensa da atenção, uma vez que sua percepção se tornou vital para a sobrevivência dos seres humanos (BARBOSA JÚNIOR, 2005, p. 28). A animação é, portanto, a arte do movimento expressa com imagens que não são obtidas direto da realidade.

Stahl (2005) afirma que a produção americana em animação iniciou de forma quase artesanal, só anos mais tarde desenvolvendo a complexa divisão de trabalho que conhecemos hoje. A arte evoluiu ao longo do tempo, tomando a forma de processo industrial na segunda metade do século XX, quando a demanda para uma produção sistemática de imagens em movimento a partir de desenhos quadro a quadro, atingiu níveis mais altos (FIALHO, 2005). Essa divisão de trabalho segue um processo sistemático, compartimentada em vários departamentos.

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

Em 1966, Maurício de Souza funda sua empresa, a Maurício de Souza Produções (MSP). Ele já desenhava desde 1959 o cachorro Bidu, cujas histórias eram publicadas num diário paulista. A produtora surgiu como uma necessidade de apoiar suas criações numa boa distribuidora. Até o final da década de 1970, segundo Antônio Moreno (1978), a MSP contava com cerca de 600 tipos de *merchandising* e mais de 100 personagens registrados. Além do trabalho de distribuição bem realizado pela empresa no Brasil, os personagens das tiras de Maurício ganharam também o mundo através de contratos com a United Press International e com a United Feature Syndicate.

Na virada do milênio, a animação brasileira ganhou maior fôlego, com a popularização dos computadores e o consequente barateamento do processo produtivo de animação. Como reflexo disso, a produção de longas brasileiros, que nos primeiros 100 anos desde a invenção do cinema de animação havia contado apenas 12 longas, nos primeiros cinco anos do século XXI já produzira outras seis obras (ABCA, 2015). Nesse sentido, estima-se que haja hoje em atuação no Brasil cerca de 150 estúdios de animação dedicados à produção de curtas, longas, séries de televisão, publicidade e animações para internet e mídias móveis (MACHADO e MARINHO, 2015).

A produção em animação é um trabalho que envolve muita mão de obra (TSCHANG e GOLDSTEIN, 2010), sendo esse um dos aspectos essenciais abordado neste artigo – as pessoas. Em um projeto de animação 2D, o trabalho humano consome entre 70 e 80% dos custos de produção (MACHADO e MARINHO, 2015). Também se enfrenta nesse setor um comportamento produtivo cíclico, tendo havido uma revitalização do segmento nos anos 1990, principalmente, por conta do já mencionado barateamento do processo de produção, com a popularização dos computadores e a disseminação da animação digital (TSCHANG e GOLDSTEIN, 2010).

O custo de produção de um longa-metragem de animação para cinema pode chegar a US\$ 100 milhões de dólares nos EUA. No caso de séries de TV, esse valor alcança cifras de até US\$ 1,5 milhão por episódio (WINDER e DOWLATABADI, 2001). O número de pessoas em produções de animação pode variar muito, considerando o tamanho e o orçamento de cada projeto (TSCHANG e GOLDSTEIN, 2010).

O setor de games do Reino Unido, assim como o setor de animação brasileiro, é formado por um grande número de micro e pequenos estúdios independentes e apenas poucos *players* maiores (HOTH0 e CHAMPION, 2011; MACHADO e MARINHO, 2015), daí a necessidade de entendermos o funcionamento da gestão de pessoas em pequenas empresas para abordarmos o contexto dos estúdios de animação brasileiros.

Chaston (2008), Hotho e Champion (2011) apontam uma relação entre a relutância para crescer e a tensão entre orientação comercial e orientação artística nesses setores. Nos dois estudos, os autores encontraram entre os gestores a tendência para enxergar a comercialização como algo que compromete a integridade artística de seus conteúdos e a preferência pelo estilo de vida acima das aspirações comerciais. Hotho e Champion (2011) indicam ainda que os pequenos estúdios de jogos compartilham com as pequenas empresas, em geral, as dificuldades de crescimento.

Hotho e Champion (2011) afirmam ainda que nesse setor há uma expectativa de que as empresas se direcionem para a criação de propriedade intelectual autoral e que isso se apresenta como um desafio para a inovação. A prestação de serviços para terceiros (*work for hire*) é uma necessidade para gerar os recursos financeiros necessários para cobrir os custos da criação dessa propriedade intelectual autoral. Nesse ponto, os estúdios de games se aproximam novamente dos estúdios de animação, que, em geral, enxergam no trabalho de publicidade um trampolim para voos maiores e mais autorais (COLE, 2008). Outra vez, encontramos aqui a dicotomia entre objetivos artísticos e comerciais, que entrecruza esses dois setores da indústria criativa.

Todos esses aspectos levantados na literatura sobre setores correlatos à animação nos ajudaram a configurar as variáveis que buscamos observar na coleta de dados dos estudos de caso desta pesquisa.

## Indústria criativa: definições e conceitos

A indústria criativa é vista hoje como uma área de produção onde os campos do negócio e da cultura se encontram e, por isso, tanto a lógica da prática artística quanto da econômica estão presentes (CHASTON, 2008). Nesse setor, conhecimento e criatividade são elementos-chave para manter a vantagem competitiva (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2014). Na animação, isso não se dá de forma diferente: tanto a criação artística como a necessidade da gestão dos estúdios como ambiente de negócios está presente.

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

Howkins (2002), em sua obra referencial *The creative economy: How people make money from ideas*, afirma que as pessoas que trabalham com ideias e, mais ainda, aquelas que detêm os direitos sobre as ideias, tornaram-se mais poderosas do que os que trabalham com máquinas e, em muitos casos, até mais poderosas que os donos dessas máquinas. A criatividade por si só, segundo o autor, não é uma atividade econômica, mas se transforma em uma quando produz ideias com implicações econômicas ou produtos comercializáveis. No caso da animação, o trabalho de criação artística e concepção dos desenhos engaja a criatividade no retorno de resultados financeiros para os estúdios.

Bendassolli, Wood Jr., Kirschbaum et al. (1990) creditam o crescimento do interesse na indústria criativa a uma espécie de “virada cultural” na qual se combinam “a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas” (BENDASSOLLI, WOOD JR., KIRSCHBAUM et al., 1990, p. 11). Para Lampel, Lant e Shamsie (2014), mesmo a indústria cultural, em seu sentido mais amplo, não tem recebido muita atenção dos pesquisadores de gestão. Para eles, há poucos estudos sobre questões gerenciais e organizacionais relativas a esses setores econômicos. Também

a indústria da animação, por ser um segmento muito específico, não tem recebido grande atenção dos pesquisadores, daí a relevância de um estudo como este.

Entre esses poucos, há aquele que Chaston (2008) conduziu sobre as pequenas empresas criativas do sudeste do Reino Unido com o objetivo de entender a relação dos gestores com os empreendimentos que comandavam. Ele observou que a maioria dessas empresas é gerida por indivíduos que estão mais interessados em manter um estilo de vida orientado para o envolvimento no trabalho criativo do que em se tornarem financeiramente bem-sucedidos. Para o autor, um dilema que salta aos olhos nesse segmento é a dicotomia entre produzir algo que seja pessoalmente prazeroso ou algo para o qual exista demanda de mercado (CHASTON, 2008). Esse é outro aspecto que nos interessou observar no estudo aqui apresentado: até que ponto essa dicotomia entre o prazer de criar e a demanda de mercado se estabelece também no meio da animação.

## GESTÃO DE PESSOAS E AS PEQUENAS EMPRESAS

---

Para entendermos a gestão de pessoas nos estúdios de animação é preciso, antes de mais nada, recorrer às definições básicas dessas práticas. Boxall e Purcell (2008) definem gestão de recursos humanos como todas as atividades associadas com o gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas e em outros tipos de organizações. Para os autores, “a gestão de recursos humanos é um processo que acompanha a expansão das organizações: ele é resultado da correlação entre sucesso empreendedor e crescimento organizacional” (BOXALL e PURCELL, 2008, p. 2).

Para Youndt, Snell, Dean et al. (1996), a noção de melhores práticas não cabe no universo da gestão de recursos humanos. A melhora do desempenho só acontece quando há uma composição entre as práticas de recursos humanos que potencializam o capital humano e a estratégia de qualidade. Daí percebermos que, em segmentos muito específicos, como o da animação, é complexo elencar um sistema de melhores práticas a serem adotadas pelos estúdios.

Legge (2005) distingue também duas abordagens da gestão de recursos humanos que privilegiam distintas configurações: de um lado, a abordagem *hard* foca no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da organização, no sentido de garantir que os objetivos traçados na estratégia sejam alcançados, entendendo as pessoas como um recurso necessário para esse fim. A abordagem *soft*, por sua vez, enxerga os recursos humanos também como fundamentais para a estratégia da organização, estando, porém, mais interessada na colaboração das pessoas, em seu comprometimento com a organização e com seus valores, vendo-as menos como recursos passivos e mais como processos produtivos (LEGGE, 2005, p. 105). Neste artigo, parte-se do pressuposto de que, por se tratar de um segmento de produção criativo, o que vamos encontrar nos estúdios de animação esteja mais para o segundo tipo de abordagem que para o primeiro.

Ao debruçarem-se sobre a pequena empresa, Heneman, Tansky e Camp (2000) apontaram as dificuldades para a pesquisa nessas organizações, bem como a pouca sistematização de dados oficiais, falta de tempo dos gestores e baixa aceitação em publicações de maior respaldo no meio acadêmico (HENEMAN, TANSKY e CAMP, 2000). A maioria das empresas de animação brasileiras, como já apontado anteriormente, enquadram-se no micro e pequeno porte, daí a expectativa de enfrentamento dessas mesmas dificuldades na coleta de dados.

Na literatura que avalia a relação de trabalho em pequenas empresas, destacam-se duas correntes opostas. Uma considera o ambiente nesses empreendimentos mais acolhedor e de relação mais próxima entre gestores e empregados, denominada “pequeno bonito” (*small is beautiful*), expressão cunhada por Schumacher (1973) numa publicação de mesmo nome. A outra corrente considera esse ambiente um terreno fértil para a exploração de mão de obra sem garantia de direitos trabalhistas, uma vez que a proximidade entre gestores e empregados, num clima supostamente “familiar”, facilitaria uma situação de pressão e coerção. Wilkinson (1999) denomina essa condição negativa de “buraco negro” (*black hole*). Nesse sentido, este artigo buscou verificar se essas variáveis estão presentes no ambiente dos estúdios de animação.

Mazzarol (2003) investigou a natureza da gestão de recursos humanos em pequenas empresas que experimentam crescimento, observando que a necessidade de formalização de políticas de recursos humanos aumenta com a ampliação dessas organizações. O estudo de caso múltiplo realizado pelo autor registrou que, na visão dos donos e dirigentes de pequenos empreendimentos, encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico no crescimento do negócio. A falta

de habilidade dos proprietários para articular e comunicar sua visão do negócio aos empregados também cria um distanciamento entre a estratégia do negócio e sua operacionalização (MAZZAROL, 2003).

Storey e Westhead (1997) abordaram a questão do treinamento em pequenas e médias empresas e concluíram que existe relação entre o porte da empresa e quanto treinamento é oferecido pela mesma a seus colaboradores. Cassell, Nadin, Gray et al (2002) apontam que as dificuldades quanto a treinamento são sempre mencionadas em boa parte dos estudos sobre gestão de pequenas empresas.

Cardon e Stevens (2004) observaram que vários empreendimentos nascem pequenos, mas seus gestores consideram essa dimensão apenas uma etapa num projeto de crescimento. Para esses autores, algumas dessas empresas, contudo, crescem de forma rápida, contratando mais pessoal, sem, organizar um departamento de recursos humanos compatível, o que fragiliza esses negócios, altamente dependentes do talento humano. (CARDON e STEVENS, 2004). Também Miller (1993) aponta que essas empresas, em geral, são pequenas e, por isso, não conseguem abrigar quadros exclusivamente na gestão de pessoas ou não querem delegar essas tarefas a um especialista. Alguns estudos apontam ainda que as práticas de gestão de pessoas não passam de esforços isolados em pequenas empresas (MARLOW e PATTON, 1993; WAGAR, 1998).

Considerando os aspectos não monetários do sistema de recompensas nessas empresas, o estudo de Szamosi et al. (2004) elencou como fatores positivos para o trabalho nestas organizações a sensação de apoio dos colegas e chefes, a grande variedade de tarefas, o sentimento de que ser parte de uma “família”, as oportunidades para desenvolver uma variedade de habilidades, maior oportunidade para crescimento pessoal, maior flexibilidade para organizar o dia de trabalho, sentido de realização, oportunidade para participar em todos os aspectos da organização e a maior participação na tomada de decisão.

Neste artigo, observamos se as características da gestão de pessoas em pequenas empresas apontadas pelos autores até aqui se aplicam também ao contexto dos estúdios de animação brasileiros, já que a maioria deles se enquadra na definição de empresas de pequeno porte. No entanto, o que se pretende é apreender até que ponto esses ambientes da indústria criativa distinguem-se das pequenas empresas em geral na aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

## GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA

---

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

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

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

Apesar da distância cultural entre Brasil e Alemanha, as características apontadas pelos autores quanto ao trabalho nos teatros alemães nos parece factível de serem encontradas também nos estúdios de animação brasileiros. Essas características, portanto, transformam-se em variáveis a serem exploradas nesse estudo.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

---

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

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

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

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

Segundo Collis e Hussey (2003), uma abordagem fenomenológica sugere perguntas não estruturadas ou semiestruturadas, sem uma preocupação de antecipação de resultados em sua formulação. Nesta pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada. Ela se caracteriza por apresentar certo grau de pré-elaboração, guiando-se por questões de interesse do entrevistador, que as explora ao longo de seu curso. Gil (1999) recomenda utilizá-la quando os entrevistados não se sentem à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez.

Nesse estudo, foram feitas oito entrevistas ao longo dos anos de 2011 e 2012 em quatro ambientes produtivos de animação, sendo sempre entrevistados um dos sócios da empresa e um funcionário prestador de serviços. A proposta era abarcar os dois pontos de vista distintos: aquele dos “donos” dos estúdios e dos que não tinham esse vínculo com a empresa. Cada entrevista durou cerca de duas horas e todas foram gravadas no próprio ambiente de trabalho e posteriormente transcritas. Os trechos referentes às variáveis de interesse acerca do tema foram organizados e agrupados sistematicamente, de forma que se pudesse entender o contexto geral do tema nessas empresas.

A entrevista como ferramenta de pesquisa, segundo Ruane (2005), demanda certas habilidades sociais do entrevistador, particularmente, na condução da entrevista qualitativa. Segundo Ruane (2005), a condução da entrevista qualitativa demanda certas habilidades sociais do entrevistador. O autor considera que o estilo da entrevista é definido, em grande parte, pela vontade do respondente de falar do tema abordado em detalhes. Para isso, o entrevistador precisa criar um ambiente acolhedor e encorajador para o diálogo. Além disso, o autor destaca que duas estratégias são importantes: o entrevistador precisa ser um ouvinte ativo e deve saber lidar com os silêncios do respondente (RUANE, 2005).

Dois dos estúdios estudados estão situados no Rio de Janeiro e dois em São Paulo – os maiores centros produtivos de animação do Brasil. A escolha dos quatro estúdios foi norteadada pelo esforço de abarcar alguma das variantes que existem nessas empresas no Brasil. Na Tabela 1 apresentamos uma síntese das características gerais dos estúdios escolhidos para este

estudo, visando contextualizar seu universo e justificar a opção pelos mesmos. Para efeito de preservação de dados das fontes, as empresas foram identificadas como estúdios A, B, C e D e os entrevistados como A1, A2, B1, B2, C1, C2, D1 e D2, de forma a garantir liberdade aos informantes durante as entrevistas.

Tabela 1

## Características dos estúdios de animação selecionados para este trabalho

Características	Estúdio A	Estúdio B	Estúdio C	Estúdio D
ano de fundação	2009	1998	1996	2008
teve plano de negócio no início?	não	não	não	não
número de sócios atual	4	2	4	4
número de colaboradores atual	23	20	20	20
os sócios são os mesmos da fundação?	sim	não	não	sim
técnica utilizada	2D	2D	2D/3D	3D
presta serviços para terceiros?	sim	sim	sim	sim
porcentagem de trabalho autoral	20%	80%	50%	10%
realiza publicidade	sim	não	não	sim

Fonte: Elaborada pela autora.

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

Quanto às variáveis abordadas nesse estudo, definimos, a partir da revisão da literatura, os seguintes aspectos como relevantes para nossa pesquisa de campo:

Quanto à gestão dos estúdios de animação:

- peças como insumo fundamental;
- remuneração adequada;
- grau de satisfação X autonomia criativa;
- relutância para ampliar o negócio;
- trabalho por projeto X fidelização de equipe;
- criação própria X trabalho autoral.

Quanto à gestão de pessoas em pequenas empresas:

- práticas de gestão de pessoas pontuais;
- ausência de especialista em gestão de pessoas na equipe de gestores;
- relação entre tamanho e treinamento;

- d) dicotomia “pequeno bonito” X “buraco negro”;
- e) dificuldade de pesquisa em pequenas empresas – pouca sistematização de dados internos;
- f) como motivar e reter;
- g) gestão ambicionada por gestores X percebida por colaboradores;
- h) ser pequeno como fase do negócio ou algo permanente;

Quanto à gestão de pessoas na indústria criativa;

- a) baixos níveis de práticas de gestão de pessoas nesses ambientes;
- b) tratamento individualizado na gestão de pessoas;
- c) rede de contatos ativos como ativo importante;
- d) forte motivação intrínseca;
- e) profissionalização da prática artística X perda da “pureza artística”.

A seguir, sintetizamos as informações colhidas nas entrevistas.

## SÍNTESE DOS CASOS DE ESTUDO

---

### Síntese do Estúdio A

O Estúdio A iniciou sua operação em 2009 e desde então mantém sua configuração original de três sócios. A empresa foi formalizada a partir da demanda de um prêmio para desenvolvimento de uma série infantil e, desde então, divide-se entre a prestação de serviços para terceiros e projetos próprios, todos em animação 2D econômica. Antes de se associarem formando o Estúdio A, os três sócios passaram pela Empresa Z como animadores. Também o colaborador A2, segundo entrevistado do Estúdio A para essa pesquisa, trabalhou na Empresa Z.

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

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

A empresa conta com 23 colaboradores, todos prestando serviço com nota fiscal e sem registro em carteira. A gestão de pessoas é um dos vários papéis acumulados pelos sócios, que dividem entre si tarefas relacionadas ao tema. As reuniões entre gestores e colaboradores não têm uma periodicidade fixa, acontecendo com alguma regularidade e versando sobre assuntos como conflitos internos e complexidade de novos trabalhos.

A falta de oferta de benefícios básicos, como férias remuneradas e plano de carreira, faz com que estes sejam considerados recompensas adicionais por longos períodos de trabalho e dedicação ao estúdio. Uma recompensa apontada pelo colaborador

A2 como fundamental para ele e oferecida pelo Estúdio A é o espaço para a satisfação de seus anseios artísticos e criativos. Também o clima fraternal de trabalho é, para A2, um fator importante para a permanência na empresa. A vocação artística e a necessidade de sua expressão perpassam as falas de A2 como algo que é mais forte que suas necessidades financeiras e de segurança profissional.

## Síntese do Estúdio B

Criado em 1998, com foco mais em ilustração do que em animação, o Estúdio B mudou sua configuração societária e sua cidade de operação em 2000, passando a se concentrar no desenvolvimento de séries de animação infantil com “conteúdo fortalecedor para a criança”, segundo o sócio B1. A Empresa deu início em 2008 à realização de uma das primeiras coproduções internacionais para televisão, entre Brasil e Canadá. Enfrentando atualmente uma “entressafra” de produção, o Estúdio B opera com cerca de 20 pessoas, tendo já contado com uma equipe de 80, durante a realização da primeira temporada da série em coprodução, que também foi o primeiro grande trabalho autoral da empresa. Ela conta ainda com uma estrutura permanente de formação dentro de suas instalações, oferecendo cursos abertos à comunidade em geral e descontos para seus colaboradores. O entrevistado B1 é um dos dois sócios do estúdio, sendo o único da composição societária original. Ele estudou artes plásticas e passou por um curso específico de formação de animadores. Seu sócio, que não foi entrevistado para este estudo, vem da área editorial e formou-se em engenharia, tendo feito um curso na área de produção executiva audiovisual.

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

Não foi montado um plano de negócio no início da operação do Estúdio B. O sócio B1 não acredita que planejamento possa funcionar num mercado que envolve variáveis tão incontroláveis como o de animação. A contratação de uma consultoria para avaliar a empresa e indicar caminhos para contornar possíveis dificuldades de gestão se mostrou frustrante para os sócios, que perceberam que a especificidade do seu negócio não é dominada por consultores tradicionais. Não há na Empresa até hoje um organograma formalizado e, na fala do sócio B1, é possível constatar incertezas quando aos rumos que a Empresa quer tomar e aonde pretende chegar. As várias funções acumuladas pelos sócios e a instabilidade do mercado de animação são apontadas como causas para diversos problemas enfrentados pelos gestores na condução do negócio.

A produção de conteúdo de animação hoje no Brasil depende, muito, de incentivos governamentais, segundo B1. Os recursos que vêm dessas fontes sofrem problemas de previsão de desembolso, comprometendo sobremaneira a organização interna das empresas. Mesmo dependendo fortemente dessas fontes, os gestores descartam a possibilidade de dedicar parte do estúdio à produção de conteúdos.

A falta de mão de obra qualificada no mercado demanda uma formação ao longo do próprio processo produtivo, aumentando os riscos para o estúdio. Dentro do trabalho de animação há funções criativas e outras mais braçais. Para o colaborador B2, o envolvimento dos artistas com um projeto se dá mais pelo conteúdo que está sendo produzido do que exatamente pelo grau de autonomia que a empresa tem sobre as decisões envolvidas no processo de realização. Já o espaço para o desenvolvimento de ideias originais dos colaboradores é visto, pelo sócio B1, como algo que pode reter talentos.

Em relação ao tamanho da empresa, B1 considera que, apesar do que realizou até agora, o Estúdio B continua sendo uma empresa pequena, com problemas de gestão que caracterizam um negócio desse porte.

Não há no Estúdio B controle de ponto, havendo flexibilidade para que os colaboradores façam seus horários, desde que mantenham a produtividade. A instituição de bônus para quem produzisse mais teve efeito negativo e foi descartada pela própria equipe. B1 comenta que dinheiro não é o que motiva os profissionais envolvidos com animação, mas que, mesmo

assim, é preciso garantir condições de sobrevivência para que problemas dessa natureza não comprometam os demais esforços motivadores. Quanto a reclamações trabalhistas, o estúdio não sofreu nenhuma até agora.

No discurso do colaborador B2, destaca-se a disposição para o sacrifício da vida pessoal por uma recompensa futura através da consolidação do estúdio e da animação brasileira como um todo. O sócio B1 refere à assinatura das carteiras dos colaboradores como uma recompensa futura desejável, mas, no momento, inviável. A possibilidade de aprender com o trabalho aparece nas falas dos representantes do Estúdio B como uma recompensa subjetiva adicional.

## Síntese do Estúdio C

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

Foram entrevistados dois dos quatro sócios da empresa: C1, formado em artes plásticas, aprendeu a animar na prática, dentro do estúdio em que trabalhou antes de abrir sua empresa; e C2, formada em arquitetura e coordenadora do núcleo 3D da empresa, começou a estudar animação dentro de um laboratório na faculdade. C2 começou como colaboradora *freelancer* e foi convidada a integrar o quadro societário por seu envolvimento com a empresa. Ela considera que essa participação é um reconhecimento à sua dedicação ao Estúdio e que a compromete mais ainda com o futuro da empresa. A política de convite a colaboradores de destaque para tomar parte na sociedade foi adotada pela empresa como forma de motivação, o que em alguns momentos teve um retorno negativo. O Estúdio C opera hoje com 20 colaboradores. Dispõe de núcleos de 3D e de 2D e desenvolve seu primeiro longa autoral em 3D.

O estúdio não teve um plano de negócio antes de iniciar sua operação e agora prepara um específico para o braço de animação. A participação nos trabalhos autorais é vista como um degrau acima na carreira dos novos entrantes. C1 atribui à escassez de mão de obra de animação no Brasil um dos limitadores ao crescimento das empresas do setor, já que essa mão de obra representa 80% do negócio. A terceirização do trabalho para outras empresas é considerada pelo gestor como uma possibilidade de vazão para o grande volume de trabalho que está por vir.

Os que chegam à produtora para trabalhar com 3D trazem a expectativa de produzir coisas sofisticadas, como aquelas realizadas pelos grandes estúdios de animação americanos, e se desapontam com a abordagem econômica adotada pela empresa. A possibilidade de apoio para a realização de seus próprios curtas foi uma forma encontrada por C1 para dar vazão às expectativas nesse sentido de alguns colaboradores. Essa experiência, no entanto, não foi muito positiva e está sendo revista pelos sócios.

Em relação ao escopo da empresa, C1 espera que ela triplique de tamanho no futuro. No curto prazo, projeta-se que o número de colaboradores chegue a 34 até o próximo ano. A sazonalidade dos trabalhos em animação é percebida na variação desses números: a produtora chegou a ter apenas seis pessoas trabalhando, antes de conseguir a liberação dos recursos para tocar o longa. C1 assinala a forte dependência de recursos incentivados como um fator restritivo à estabilidade e ao crescimento da empresa.

Quanto à gestão de recursos humanos, C1 tem dúvida da urgência de um departamento dentro da empresa para atender a essas questões. Na visão da sócia C2, uma empresa pequena aproxima os colaboradores, criando vínculos afetivos entre eles e abrindo espaço para uma interferência maior destes nos conteúdos realizados. Como pontos negativos, ela indica a percepção mais direta dos problemas enfrentados pela empresa e a falta de espaço para a especialização dos técnicos, que precisam executar várias tarefas. Mesmo assim, a sócia considera melhor “ser a cabeça da sardinha que o rabo do tubarão”.

No estúdio, há uma opção pelo recrutamento de jovens em seu primeiro emprego, o que demanda um processo constante de formação no próprio trabalho. Não há um plano de carreira formalizado, mas existe uma expectativa de progressão dos profissionais através dos projetos da empresa. Em termos de contratação, adotam-se duas modalidades: a maioria dos colaboradores tem sua carteira assinada; já os chefes de equipe e os gerentes são prestadores de serviço como pessoa jurídica. A contratação não é feita por projeto, e C1 acredita que a carteira assinada e o vínculo com a empresa em si, não com um determinado

projeto apenas, são práticas pouco comuns no setor. Para ele, no entanto, esse formato de contratação é o ideal porque oferece a tranquilidade que o profissional precisa para produzir bem, além de diminuir as chances de reclamações trabalhistas. A sócia C2 entende a regularidade do horário de trabalho oferecida pelo Estúdio C como um aspecto positivo para quem quer criar uma rotina de vida pessoal, porém comenta que alguns colaboradores reclamam que essa rotina cerceia sua criatividade.

O Estúdio C não adota nenhum tipo de recompensa pelo aumento da produtividade, por entender que qualquer bonificação nesse sentido pode ser nociva para o bom ambiente de trabalho. Há atualmente um esforço de padronização de vencimentos na empresa, o que diminuiu o espaço para a negociação individual de salário. Adotou-se uma política de não “segurar” colaboradores através de recompensas financeiras, preferindo oferecer outras vantagens para quem se mantém nos quadros.

## Síntese do Estúdio D

Atuando a partir de 2008 no mercado de animação, o Estúdio D é uma das empresas mais jovens desta pesquisa. Criado pela demanda de animação para publicidade, é um dos poucos estúdios do país que domina a tecnologia para a realização de animação estereoscópica. Os quatro sócios se conheceram na faculdade de publicidade e trabalharam juntos em outro estúdio antes de abrirem o Estúdio D. Foram entrevistados para este trabalho dois sócios do empreendimento: D1, que cuida da direção geral dos projetos, e D2, que é responsável pelo administrativo, financeiro e comercial da Empresa. Três sócios estão focados no processo produtivo e apenas um, D2, cuida de todos os outros assuntos que não dizem respeito diretamente à realização das animações.

Segundo D2, o objetivo dos empreendedores sempre foi focar em projetos de conteúdo, fugindo do caminho que havia tomado a empresa por onde os quatro sócios passaram e que tinha forte dependência dos clientes que atendia. Eles sempre buscaram construir um ambiente com qualidade de vida para os colaboradores e para eles mesmos, onde houvesse horários fixos e um vínculo regular de trabalho, sem necessidade de longas jornadas de horas extras.

Em termos de gestão de pessoas, a empresa prepara um ajuste nas remunerações para que o bônus associado aos trabalhos realizados tenha menos peso nos vencimentos fixos de cada colaborador. Também está em curso a criação de um plano de carreira, que deve ser adotado em breve. Como nos demais estúdios aqui analisados, o treinamento de novos colaboradores no próprio trabalho também é uma prática de gestão de pessoas adotada no Estúdio D. Com relação às contratações, D2 aponta que a empresa adota uma política de assinatura de carteira de todos os colaboradores fixos e que costuma ter alguns *freelancers* trabalhando como prestadores de serviço para trabalhos específicos. Embora D2 considere que o ideal seria ter alguém dedicado exclusivamente à gestão de pessoas na empresa, ele admite que neste momento isso não é possível, principalmente, por questões orçamentárias.

Quanto às recompensas, além da carteira assinada e outros benefícios associados a ela, a bonificação por trabalhos dos quais se tenha participado e um futuro plano de carreira são diferenciais da empresa para compensar os colaboradores. O bom clima de trabalho, segundo D1, talvez seja o grande motivador para a retenção de talentos. A rotatividade de pessoal é relativamente baixa no Estúdio D, embora os sócios reconheçam que não têm condição de manter os melhores profissionais do mercado, devido à demanda financeira envolvida nessas contratações. D1 acredita que não seja principalmente pelo dinheiro que as pessoas trabalham com animação, mas pela capacidade de colocar um pouco das suas ideias e da sua criatividade nos projetos gerados através desse trabalho.

## RESULTADOS E ANÁLISES

---

### Gestão de estúdios de animação na literatura e os casos estudados

Tschang e Goldstein (2010) concluíram, a partir de suas observações de campo, que animação envolve muita mão de obra, e que esta consome até 80% do orçamento dos projetos. Pelos dados levantados, é possível perceber que todos os gestores consideram as pessoas um insumo fundamental em seu ramo de atuação. Entretanto, mesmo atribuindo tamanha importância

a esses recursos, nenhum dos gestores afirma remunerar bem suas equipes, o que confirma o achado de Stahl (2005), que afirma que o trabalho em animação é exigente e mal remunerado. O colaborador A2 reflete isso em suas falas:

[...] a gente tem uma carga horária de trabalho bem mais extensa, se for comparar com meus amigos engenheiros e advogados [...] (A2).

[...] eu acredito que o profissional de animação, aqui no Brasil, comparado com outros profissionais, por exemplo, um engenheiro ou um advogado, ele ainda ganha menos do que se ganharia lá fora. Um animador lá fora ganharia, obviamente, muito mais. Comparo a relação entre o salário de animador lá e o de outra profissão qualquer. Eu acho que aqui ainda existe uma grande disparidade, que se reflete na valorização social do profissional. (A2).

Outro aspecto abordado por Stahl (2005) se refere à relação entre a satisfação e a liberdade de criação percebida por colaboradores de estúdios de animação. No discurso dos participantes desta pesquisa, é possível encontrar traços que confirmam uma associação entre a capacidade de decidir sobre o trabalho e o sentir-se bem nesse lugar. Falas como a de B2 – “[...] acho que aqui se busca muito isso, em todas as etapas se pergunta: Vocês querem? Vocês topam? Vocês acham que isso é bom?” – e a de C2 – “posso ter interferências mais importantes nos projetos, eu posso ser escutada, as minhas ideias são ouvidas e a gente tem mais como colaborar enquanto profissional” – demonstram a importância atribuída ao “ter voz nas decisões da empresa” para quem trabalha nesse setor.

Hotho e Champion (2011) apontam, nos empreendimentos estudados por eles, a relutância dos gestores quanto ao crescimento por considerarem que o tamanho maior da empresa pode ser um risco para o trabalho criativo. O gestor B1, por exemplo, que produziu uma série de 52 episódios de 11 minutos, equivalentes a 572 minutos de animação, comenta a necessidade de pasteurização de um produto como esse, no qual a realização precisa funcionar sincronicamente, lembrando a linha de montagem de uma fábrica. Apesar de sinalizar que faria novamente esse percurso, em alguns momentos, B1 parece titubear quanto a esse ser de fato o caminho ideal para sua carreira como criador, o que reforça o achado de Hotho e Champion (2011) sobre o tamanho da empresa e de seus projetos ser definidor do espaço criativo a ser ocupado pelos trabalhadores envolvidos na realização.

A relação de trabalho em torno de projetos é algo observado por Hotho e Champion (2011) na empresa de *games* e que também encontra ressonância nos estúdios de animação abordados nesta pesquisa. O financiamento por projeto e a necessidade do estabelecimento de vínculo mais permanente com os colaboradores parece ser um dos grandes paradoxos do setor, conforme se observa nas falas destacadas a seguir:

[...] A gente continua fazendo trabalho por obra. [...] É uma situação complicada de pensar, porque você coloca uma pessoa que desempenha a função muito bem, mas quando acaba o projeto você precisa reassumir essas tarefas novamente. (A1)

[...] é difícil você se sentir parte de um lugar que você sabe que o projeto vai acabar e você vai sair. (B2)  
Quando a gente tinha a terceirização fluindo, com um projeto depois do outro, não se falava pras pessoas em contratação por projeto, era uma contratação pra Empresa. (C1)

A expectativa de que a empresa de *games*, com o tempo, se direcionasse para a criação de propriedade intelectual autoral, investigada por Hotho e Champion (2011) em seu estudo de caso na Inglaterra, é também observada nos estúdios de animação brasileiros. A prestação de serviço para terceiros é vista como uma necessidade para conseguir os recursos necessários para, no futuro, inverter a relação de dedicação da estrutura entre esses projetos e os próprios do estúdio, como demonstra a fala de A1:

Queremos fazer as nossas séries e não ficar mais pegando prestação de serviço. O objetivo é desenvolver conteúdo próprio, porque é onde vai dar uma harmonia, um equilíbrio. No criativo, as pessoas vão se sentir parte daquele trabalho [...].

Interessante notar, no entanto, que Hotho e Champion (2011) concluíram em seu estudo que o mais interessante seria manter, paralelo ao trabalho autoral, a prestação de serviço para terceiros, servindo, por um lado, como fonte de recursos financeiros

para a manutenção da empresa e, por outro, como plataforma de formação para mão de obra. Essa relação é muito próxima daquela almejada pelo gestor C1:

[...] Se esse cliente ainda estivesse ativo, acho que seria superinteressante ter uma equipe trabalhando pra ele, que fosse uma espécie de treinamento, uma formação pra chegar no nosso longa.

Ressalte-se, no entanto, que apenas o gestor C1 apresentou essa visão entre os entrevistados, não tendo a mesma sido mencionada pelos demais.

Cole (2008) destaca o trabalho para publicidade como trampolim para voos maiores e mais autorais nos estúdios de animação que estudou na Europa. Para o Estúdio D, realizar conteúdos autorais é de fato um passo adiante na trajetória da empresa, o qual, embora ainda não tenha sido dado, representa um desejo presente desde a fundação do empreendimento. Nesse futuro projetado, no entanto, os gestores não vislumbram abandonar totalmente a produção publicitária, vendo nela, também, um caminho para a expressão criativa de sua equipe.

Depois de avaliar a relação da literatura sobre indústria criativa e gestão de estúdios de animação com os casos estudados, são analisados, no próximo tópico, os dados levantados à luz da teoria sobre gestão de pessoas em pequenas empresas.

## Gestão de pessoas em pequenas empresas e os casos estudados

Marlow e Patton (1993) e Wagar (1998) indicaram em seus escritos que as práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas são apenas pontuais, não havendo, nessas organizações, políticas construídas de forma a subsidiar decisões e alinhá-las com o plano estratégico da empresa. Nos quatro casos estudados também é possível constatar essa dificuldade, com os estúdios adotando práticas apenas em resposta a demandas do negócio ou dos colaboradores, algo perceptível nas falas de A1: “Eu gostaria de assinar a carteira das pessoas desde já, até o final do ano”; B1: “A gente quer ter [plano de carreira] e já tentamos fazer, mas ainda não foi bem-sucedido”.

Para Miller (1993), um dos reflexos da falta de estrutura das pequenas empresas está na ausência de um especialista de gestão de pessoas que ajude na construção de políticas de recursos humanos, o que também acontece nos quatro casos estudados. Nenhuma das empresas da pesquisa possui um gestor dedicado exclusivamente às questões de gestão de pessoas, que são resolvidas, em geral, pelos próprios sócios. É possível perceber em algumas falas uma certa dúvida quanto à importância desse gestor no contexto atual da empresa, como atesta A1, “(...) se a gente chegasse a 40 pessoas, deveria ter uma pessoa dedicada à gestão de pessoas”, e C1, “Acho que, se tivéssemos o triplo, umas 60 pessoas trabalhando aqui, talvez, não tivesse uma pessoa pra cuidar da gestão de pessoas”.

Cassell, Nadin, Gray et al (2002) e Storey e Westhead (1997) apontam a relação direta do tamanho das empresas e do treinamento oferecido aos colaboradores. Nos casos estudados, constatou-se que os gestores estão preocupados em estabelecer práticas de treinamento permanentes em suas estruturas, por conta da pouca mão de obra suficientemente treinada disponível nas cidades onde atuam. Essa constatação vai no sentido contrário ao do que é apontado pelos autores citados. Indica que o processo de treinamento nos estúdios analisados é constante e permanente, com alguns deles apostando na criação de escolas dentro das empresas, tanto para a complementação do treinamento para a equipe já em atividade, como também enquanto recurso para atrair novos talentos para essas organizações. Esse é o caso, por exemplo, do centro de referência que opera dentro do Estúdio B e que oferece descontos para os colaboradores interessados em seus cursos. Portanto, nesse ponto, os dados de campo indicam uma diferença entre as pequenas empresas da indústria criativa e aquelas de outros setores.

A dicotomia entre o “pequeno bonito” e o “buraco negro”, enfatizada na literatura por Wilkinson (1999), perpassa em vários momentos o discurso dos colaboradores que, de uma forma mais clara talvez que os gestores, conseguem apontar as vantagens e desvantagens do trabalho numa pequena empresa. Para alguns, a preferência por ser “a cabeça da sardinha e não o rabo do tubarão” (C2), se justifica pela proximidade das decisões sobre os rumos da organização, pela possibilidade de ingerência nos conteúdos produzidos e pelo clima familiar do ambiente de trabalho. Mesmo considerando os aspectos negativos dessas pequenas empresas, como a falta de segurança quanto à permanência no emprego, a ausência de benefícios básicos

(como décimo terceiro e férias) e a inexistência de planos de carreira que permitam antever um caminho de crescimento, a maioria dos colaboradores entrevistados parece convencida de que vale a pena continuar atuando numa organização desse escopo e não menciona a possibilidade de buscar uma colocação em uma empresa maior. O único entrevistado que aventou essa alternativa futura foi B2. Importante notar que esse é justamente o único colaborador entrevistado que não participou da fundação da empresa em que atua, nem se transformou em sócio do empreendimento, sendo também o único que não atua diretamente na parte criativa. Para ele, a ida para uma empresa maior poderia representar também a exploração de novos setores de atuação que não a animação. Pode-se inferir então que, nos casos estudados, a proximidade da construção das empresas faz com que os colaboradores encarem a opção pelo trabalho nessas organizações de menor porte como algo positivo e desejável.

Heneman, Tansky e Camp (2000) comentam as dificuldades para a pesquisa em pequenas e médias empresas, entre elas, a falta de sistematização de dados oficiais sobre negócios desse tamanho. Neste estudo percebe-se que os dados internos das empresas apresentam pouca organização, já que não há a adoção de processos sistemáticos de compilação de informações, sendo difícil, inclusive, saber exatamente quantos colaboradores passaram por esses lugares. Como demonstram alguns gestores: “Acho que ao longo do tempo passaram entre 30 e 40 pessoas pelo estúdio” (D1); “na arte em si, eu diria que a gente teve 60 pessoas” (B1). Isso pode ser consequência da diversidade de formatos de contratação adotados, o que dificulta uma visão mais sistemática do quadro de colaboradores. Também a ausência de organogramas, encontrada nos quatro casos estudados, demonstra a baixa adesão a práticas de difusão de informação, mesmo para o público interno, no que se refere à estrutura do quadro de colaboradores das empresas.

Mazzarol (2003) destaca que encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico para as pequenas empresas. Nos casos estudados, observa-se que a tendência à criação de estruturas de treinamento permanente dentro dos estúdios demonstra uma preocupação com formação de mão de obra, justamente, por ser difícil encontrá-la pronta no mercado. A motivação e retenção dos colaboradores aparecem em várias falas de gestores, como questão crucial para a operação dos estúdios pesquisados. Todos demonstram estar em busca de um caminho que garanta o comprometimento dos colaboradores com os projetos em andamento e com o futuro das empresas de forma geral, e a operação baseada em projetos, como apontada por A1 e B1, coloca em risco essa relação essencial para os estúdios. Nesse sentido, o Estúdio D parece ser a empresa em que os gestores se sentem mais confortáveis com a composição de recompensas que oferecem. As empresas que dão maior espaço para a prestação de serviços para terceiros equacionam melhor a sustentabilidade de seu negócio e, por consequência, de seu sistema de recompensa, oferecendo melhores condições de trabalho e baixa rotatividade.

Outra constatação dos estudos de Mazzarol (2003) versa sobre o distanciamento entre a estratégia ambicionada pelos gestores das pequenas empresas e sua operação. Ela é causada, segundo o autor, pela falta de habilidade dos gestores para comunicar visões estratégicas aos colaboradores. Nos quatro casos estudados aqui foram apontadas situações onde se confirma a falta de conhecimento ou adesão dos membros das equipes ao que seriam os objetivos das organizações, como explicita B2: “se você perguntar pras pessoas que trabalham aqui, hoje, se sabem aonde o Estúdio B quer chegar, acho que elas não vão saber responder; pelo menos, a maioria não saberia”.

Cardon e Stevens (2004) se preocuparam em observar até que ponto ser pequeno é um fato temporário ou uma condição permanente das pequenas empresas pelo tipo de negócio que operam. Em alguns dos casos estudados, crescer aparece como uma meta secundária, sendo o objetivo maior dos gestores criar seus próprios conteúdos e seguir desenvolvendo a atividade com um envolvimento profundo. O tamanho da empresa é associado ainda por alguns entrevistados à paixão pela atividade de animação. Segundo D1: “a tendência é manter o mais enxuto possível, pra seguir fazendo de coração as coisas”. Portanto, é possível concluir que, no caso específico dos estúdios de animação estudados, o tamanho da empresa está bastante relacionado ao tipo de negócio operado, onde há um envolvimento artístico com o conteúdo e uma proximidade entre os colaboradores.

Szamosi *et al* (2004) encontraram, em suas pesquisas, fatores que são considerados positivos para o trabalho em pequenas empresas, como a sensação de apoio dos colegas e chefes, a grande variedade de tarefas e oportunidades para desenvolver várias habilidades, o sentimento de pertencimento a uma família, a flexibilidade para organizar o dia de trabalho, o sentido

de realização e a maior participação nas decisões gerais. Esses elementos foram também explicitamente citados pelos entrevistados como presentes nas organizações pesquisadas, conforme indicam as falas selecionadas a seguir:

- Quanto à sensação de apoio dos colegas e chefes:  
[...] todo mundo pode propor, a ideia inicial é essa. Se tu tem uma ideia melhor, tem espaço para propor, eu vou ouvir, a gente vai negociar [...]. (B1)  
Ele falou que seria legal pra mim, que já tinha postura de sócia, [...] então, foi um reconhecimento da minha participação. (C2)  
A gente acredita que as pessoas que estão aqui dentro vão virar responsáveis pelos seus departamentos. (D2)
- Quanto à grande variedade de tarefas e oportunidades para desenvolver várias habilidades:  
[...] eu saí da animação e vim trabalhar com gerência de produção aqui, com B1 me ajudando a me estruturar e entender o processo [...]. (B2)  
A gente tem que abrir um leque muito maior de aptidões pra poder fazer parte de uma empresa como a nossa. (C2)
- Quanto ao sentimento de pertencimento a uma família:  
Aqui é uma relação quase familiar, é bem próxima mesmo. (A2)  
[...] e ouvir a história toda faz parte da gestão, porque é um pouco uma família [...]. (B1)  
[...] pra algumas pessoas importa trabalhar aqui porque se sentem em casa [...]. (D1)
- Quanto à flexibilidade para organizar o dia de trabalho:  
[...] todo mundo sabe por que tá aqui, ninguém precisa de babá [...]. (A2)  
[...] aqui não tem cartão de ponto nem nada desse tipo [...]. (B2)  
As pessoas chegam tarde, andam de pantufas, às vezes, rende pouco; outras, rende muito. (D1)
- Quanto ao sentido de realização e à maior participação nas decisões gerais:  
[...] foi aí que percebi que fazia sentido fazer tudo aquilo, pra ver aquele momento acontecendo. (B1)  
[...] gosto muito de trabalhar numa empresa pequena porque tenho uma grande participação. (C2)

Pelos resultados apontados até aqui, é possível afirmar que, nos estúdios estudados, foram encontrados vários dados que corroboram, de forma geral, o que diz a literatura sobre gestão de pessoas em pequenas empresas.

Quanto às peculiaridades da gestão de pessoas em pequenas empresas da indústria criativa, comentamos as mesmas a seguir, a luz dos achados do estudo de Eikhof e Haunschild (2007).

## Gestão de pessoas em ambientes da indústria criativa e os casos estudados

Eikhof e Haunschild (2007) encontraram baixos níveis de gerenciamento de recursos humanos e um tratamento individualizado na gestão de pessoas nos teatros alemães que estudaram. O gestor B1 afirma que o fato de darem atenção aos problemas de cada um na empresa assegura uma melhor relação entre colaboradores e gestores. Também as conversas individuais praticadas por D1 e entendidas como importantes para a gestão do Estúdio D podem ser listadas como esforços nesse mesmo sentido. Nos estúdios A e C não foram encontradas ações sistemáticas que caracterizem a presença dessa individualização da gestão de pessoas.

Por outro lado, a presença de baixos níveis de práticas de gestão de recursos humanos e o fato de nenhum dos estúdios estudados terem um gestor dedicado aos assuntos de RH – sendo esse trabalho realizado por pessoas não qualificadas para tal –, além da ausência de plano de carreira nas quatro empresas pesquisadas, são outros sinais do baixo nível das práticas adotadas nesses ambientes. Há, portanto, nesses dois pontos, correspondência entre os achados de Eikhof e Haunschild (2007) e os dados levantados em campo.

Os autores constataram ainda que a rede de contatos é cultivada estrategicamente pelos atores de teatros alemães, uma vez que seu capital social é fonte importante para a garantia de trabalhos futuros. Nas entrevistas realizadas para esta pesquisa, não se encontrou indicação do uso das redes de contatos como estratégia para recolocação dos profissionais de animação. O gestor B1 comentou a dificuldade de articulação dos colaboradores para trabalhos futuros, mesmo já tendo sido informados antecipadamente de que o trabalho contratado teria data para acabar. É possível considerar que, nesse aspecto, a natureza do trabalho em estúdios de animação seja diferente daquela dos teatros, principalmente, por conta do longo tempo necessário à realização de uma produção audiovisual e do trabalho intensivo envolvido, o que dificulta o engajamento na manutenção de uma rede de contatos e, por outro lado, pode gerar uma sensação de permanência e pertencimento.

A forte motivação intrínseca é assinalada por Eikhof e Haunschild (2007) como elemento que colabora para o enfrentamento das desvantagens do trabalho em teatros, que empregados de outros setores não suportariam. Essa característica foi também identificada nos estúdios de animação estudados, por conta da capacidade dos colaboradores de sacrificarem a vida pessoal para contribuírem na construção das fases iniciais dos estúdios.

Um último aspecto mencionado por Eikhof e Haunschild (2007) que merece consideração à luz dos dados coletados diz respeito à profissionalização da prática artística e ao risco que isso traz de tomada da mesma pela lógica econômica. Os autores afirmam que as mercadorias e serviços criativos estão inseridos num contexto de utilização econômica, fazendo com que os atores envolvidos na produção criativa se movimentem constantemente entre o campo da arte e do negócio. Essa movimentação e o dilema envolvido nela estão presentes nos discursos de vários entrevistados das empresas de animação, demonstrando que há uma preocupação de fato quanto ao “negócio” tornar-se mais importante que a “arte”. A resistência à essa dominação torna-se perceptível nas falas elencadas a seguir:

[...] acredito de verdade que, daqui pra frente, a gente possa ainda sair desse patamar visual e de entretenimento e quiçá, um dia, sentir que a gente tá fazendo arte de verdade [...] (A2).

[...] tem uma coisa que a gente quer que é fazer conteúdo fortalecedor, que às vezes briga com nosso lado comercial. (B1).

[...] felizmente a gente nunca teve que fazer publicidade, [...] gosto muito da perspectiva de sempre trabalhar com conteúdo, porque é uma questão pra mim até moral. (C2).

A partir dessas falas, é possível perceber que há sim um entendimento de que o fazer artístico precisa, de alguma forma, resistir ao caráter comercial nesses empreendimentos, mantendo a tônica de uma certa “pureza artística” que seria essencial para os realizadores.

Quando confrontados, portanto, os dados levantados em campo com aqueles trazidos à tona pelas pesquisas de Eikhof e Haunschild (2007) nos teatros alemães, é possível afirmar que, embora representem dois segmentos da mesma indústria criativa, os atores de teatro e os trabalhadores de estúdios de animação desenvolvem relações em alguns aspectos próximas e em outros distantes, na gestão de pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O propósito principal deste estudo é entender a gestão de pessoas em estúdios voltados para a produção de animação, sendo estes considerados pequenas empresas da indústria criativa. Para isso, foi realizado um levantamento qualitativo em quatro organizações que produzem animação em território nacional, nas quais foi possível constatar que as práticas de gestão de pessoas no setor ainda são modestas e pouco valorizadas pelos gestores. Essas empresas contam com equipe administrativa pequena e apresentam limitações para atender questões associadas à gestão; inclusive, aquelas relacionadas aos recursos humanos.

A necessidade de uma relação maior com o conteúdo e de interferência criativa no resultado final aparecem como características que diferenciam os trabalhadores desse setor dos de outros ramos da economia. A partir do discurso dos colaboradores entrevistados, é possível perceber que o espaço ocupado por eles dentro das organizações é considerado, de forma geral, de grande autonomia criativa, o que os motiva a seguir investindo ativamente na consolidação dessa indústria. Foram

encontrados vários indícios nas entrevistas que confirmam uma tendência apontada na literatura em relação a outros segmentos da indústria criativa: os trabalhadores de animação consideram a recompensa financeira menos importante do que a realização artística e o reconhecimento social.

As empresas avaliadas nesse estudo eram todas de pequeno porte e confirmaram a literatura sobre gestão de pessoas em organizações desse escopo que indica a valorização do clima familiar, da informalidade, do espaço para interferência e da proximidade entre gestores e colaboradores como características positivas. Como contraponto negativo foram apontadas a ausência de benefícios trabalhistas, a incerteza quanto ao futuro da organização e do profissional dentro dessa estrutura e a falta de maior especialização do trabalho.

Quanto às práticas de gestão de pessoas incorporadas, foi possível perceber que estas ainda são bastante pontuais e básicas, carecendo de um desenvolvimento maior para que se tornem um elemento estratégico para as organizações. Há um reconhecimento por parte dos gestores do papel chave das pessoas nesse tipo de negócio, mas não há uma compreensão de que a boa gestão desses profissionais pode colaborar para sua motivação e retenção, melhorando a qualidade dos trabalhos executados. A sensibilização dos empresários do setor de animação para a importância da gestão de recursos humanos profissionalizada deveria fazer parte de qualquer programa que pretenda incentivar o crescimento e a consolidação dessa indústria no Brasil.

Vários gestores entrevistados demonstram cultivar uma visão de que ser um “artista” é positivo, enquanto ser “administrador” é negativo, ou apenas uma função delegada aos que não tem talento suficiente. Há que se considerar que, para ser gestor, empreendedor ou administrador, é necessário possuir talentos e conhecimentos específicos, que não estão disponíveis em todas as pessoas. Alguns dos entrevistados, por estarem atuando há mais tempo, valorizam o papel dessas competências, admitindo suas limitações e sublinhando as dificuldades geradas por elas.

A motivação intrínseca encontrada nos trabalhadores desse segmento indica que os mesmos valorizam a realização artística acima de recompensas financeiras, e este parece ser um tema que merece aprofundamento em estudos futuros. De certo modo, essa característica do setor fez com que a animação brasileira chegasse até o ponto de desenvolvimento em que se encontra, produzindo conteúdos em detrimento da falta de uma estrutura empresarial. Nessa fase de desenvolvimento, esse segmento precisa associar essa motivação natural à capacitação gerencial de seus membros para profissionalizar o produto gerado, tornando-o competitivo em escala mundial. Essa construção, no entanto, deve ser feita com muito cuidado para não recair no perigo apontado por Eikhof e Haunschild (2007) de que o lado comercial se sobreponha aos aspectos artísticos desses ambientes, sacrificando um recurso importante para o setor: a própria liberdade criativa.

## REFERÊNCIAS

- ABCA – Associação Brasileira de Cinema de Animação. Disponível em: <<http://www.abca.org.br/historico-anim-brasileira/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- BARBOSA JÚNIOR, A. L. **Arte da animação: técnica e estética através da história**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.
- BENDASSOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 1990.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. 2. ed. New York: Palgrave MacMillan, 2008.
- BRASIL ANIMADO, 2011. Disponível em: <<http://brasilanima.blogspot.com.br/2011/08/filmes-brasileiros-inscritos-no-anima.html>>. Acesso em 27 jun. 2015.
- CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, p. 295-323, 2004.
- CASELL, C. et al. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. **Personnel Review**, v. 31, n. 6, p. 671-692. 2002.
- CHASTON, I. Small creative industry firms: a development dilemma? **Management Decision**, v. 46, n. 6, p. 819-831, 2008.
- COLE, A. Distant neighbours: the new geography of animated film production in Europe. **Regional Studies**, v. 42, n. 6, p. 891-904, 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CUNNINGHAM, L. X. Managing human resources in SMEs in a transition economy: evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 12, p. 2120-2141, Oct. 2010.
- DUNDON, T.; GRUGULIS, I.; WILKINSON, A. "Looking out of the black-hole". Non-union relations in an SME. **Employee Relations**, v. 21, n. 3, p. 251-266, 1999.
- EDWARDS, P. et al. The structuring of working relationships in small firms: towards a formal framework. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 701-724, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1350508406067010>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- EIKHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 523-538, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIALHO, A. **Desvendando a metodologia da animação clássica: a arte do desenho animado como empreendimento industrial**. Belo Horizonte, 2005. Dissertação (Mestrado em Artes) Escola de Belas Artes, UFMG, Belo Horizonte, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. HRM practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 11-26, Fall 2000.
- HOTH, S.; CHAMPION, K. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 29-54, 2011.
- HOWKINS, J. **The creative economy: How people make money from ideas**. Londres: Penguin, 2002.
- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 49, n. 1, p. 19-26, 2009. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=155113814004>>. Acesso em: 8 nov. 2014.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.
- LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Anniversary Edition. New York: Palgrave MacMillan, 2005.
- MACHADO, M.; MARINHO, B. Práticas de gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros: primeiros achados. **Gestão Contemporânea**, n. 14, p. 223-246, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/211>>. Acesso em: 27 jun. 2015.
- MARCZYK, G.; DeMATTEO, D.; FESTINGER, D. **Essentials of research design and methodology**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- MARKETS AND MARKETS, 2011. Disponível em: <<http://www.market-sandmarkets.com/Market-Reports/animation-gaming-market-514.html>>. Acessado em: 27 jun. 2015.
- MARLOW, S.; PATTON, D. Managing the employee relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management. **Internacional Small Business Journal**, v. 11, n. 4, p. 57-64, 1993.
- MAZZAROL, T. A model of small business HR growth management. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2003.
- MILLER, P. Strategic human resource management: an assessment of progress. **Human Resource Management Journal**, v. 1, n. 4, p. 23-39. 1993.
- MORENO, A. **A experiência brasileira no cinema de animação**. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1978. 127 p.
- NEERGAARD, H.; ULHOI, J. P. Introduction: methodological variety in entrepreneurship. In: NEERGAARD, H.; ULHOI, J. P. (Org.). **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- RAUGUST, K. **The animation business handbook**. New York: Saint Martin's Press, 2004.
- RUANE, J. M. **Essentials of research methods: a guide to social science research**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
- SCHUMACHER, E. F. **Small is beautiful**. Londres: Blond & Briggs Ltd., 1973.

- SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. 4. ed. MA-USA: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- STAHL, M. Nonproprietary authorship and the uses of autonomy: Artistic labor in American Film Animation, 1900-2004. **Labor: studies in working-class history of the Americas**, v. 2, n. 4, p. 87-105, 2005.
- STOREY, J.; WESTHEAD, P. Management training in small firms – a case of market failure? **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 61-71. 1997.
- SZAMISI, L. T.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. Toward an understanding of people management issues in SMEs: a South-Eastern European perspective. **Education & Training**, v. 46, n. 8/9, p. 444 – 453, 2004.
- TSCHANG, T.; GOLDSTEIN, A. **Production and political economy in the animation industry: why insourcing and outsourcing occur**. Artigo apresentado no DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development, Elsinore, Denmark, June 14-16, 2004. Disponível em: <<http://www.druid.dk/conferences/summer2004/papers/ds2004-92.pdf>>. Acesso em: dez. 2010.
- WAGAR, T. Determinants of human resource management in small firms: some evidence from Atlantic Canada. **Journal of Small Business Management**, v. 36, p. 13-23, 1998.
- WILKINSON, A. Employment relations in SME. **Employee Relations**, v. 21, n. 3, p. 206-217, 1999.
- WINDER, C.; DOWLATABADI, Z. **Producing animation**. Boston: Focal Press, 2001.
- YOON, H.; MALECKI, E. J. Cartoon planet: worlds of production and global production networks in the animation industry. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 1, p. 239–271, 2009.
- YOUNDT, M. et al. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836-866, Aug. 1996.

Marta Corrêa Machado

Doutoranda em Administração pela FGV/SP; Mestre em administração pela FEA/USP; Professora do curso de cinema na UFSC.  
E-mail: ufscmarta@gmail.com

André Luiz Fischer

Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP; Doutor em administração pela FEA/USP; Professor no Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: afischer@usp.br