

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ESTÚDIOS DE ANIMAÇÃO BRASILEIROS: PRIMEIROS ACHADOS

Autoria: Marta Correa Machado, Bernadete de Lourdes Marinho

Resumo

Este trabalho busca levantar dados, através da aplicação de uma survey, sobre as práticas de gestão de pessoas (GP) adotadas pelos estúdios de animação brasileiros. A pesquisa é exploratória, descritiva, de corte transversal e com uso de amostra não probabilística de conveniência. A inexistência de publicações sobre o setor justifica a necessidade de estudos como esse, que aprofundem questões estruturais da animação brasileira enquanto negócio. O mercado de animação brasileiro cresceu vertiginosamente nos últimos 10 anos, fruto da acessibilidade dos meios de produção promovida pela ampliação do uso de tecnologia digital no setor, bem como pelos crescentes incentivos governamentais para a área. O universo de empresas identificadas para a pesquisa chegou a 100, a partir da busca nas listas de referências de associados da Associação Brasileira de Cinema Animação (ABCA), de websites do setor e da página de registro de projetos audiovisuais da Agência Nacional de Cinema (Ancine), bem como através de contatos com pessoas atuantes no mercado de produção publicitária de animação. Levantamos os contatos dessas organizações e enviamos e-mails individuais para cada uma, convidando-as a responder ao questionário *online* formatado com a ajuda do GoogleDocs. Das 100 empresas contatadas, tivemos retorno de 36. A forte presença de empreendimentos de pequeno porte nesse segmento nos fez estabelecer uma correlação entre as práticas dessas organizações e aquelas de micro e pequeno porte, entendendo onde a literatura situa a gestão de pessoas nesse contexto. A definição de gestão de pessoas que norteou esse trabalho foi aquela estabelecida por Fischer (2002) que aponta que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso e, por isso mesmo, desenvolve uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”. As práticas escolhidas para este estudo estão alinhadas com aquelas apontadas por Golhar & Deshpande’s (1997), que afirmam que o objetivo da boa gestão de pessoas passa pelo recrutamento, seleção, motivação e retenção de empregados. Os dados encontrados aqui e sistematizados através de diversos gráficos conduz à conclusão de que as práticas de GP em estúdios de animação no Brasil ainda são bastante incipientes e concentradas naquelas que garantem a sobrevivência imediata desses empreendimentos. Os gestores em geral não são pessoas formadas para isso e encontram dificuldades para aplicar práticas que fujam do lugar comum em empresas de pequeno porte. Novos estudos, tanto quantitativos quanto qualitativos, precisam ainda ser conduzidos até que tenhamos dados substanciais e consolidados sobre o segmento.

Palavras chaves: Animação; Estúdios Brasileiros; Gestão de Pessoas

Introdução

Este estudo parte de indagação sobre as práticas de gestão de pessoas (GP) presentes em estúdios de animação brasileiros. Diante da inexistência de estudos sobre o assunto, buscamos primeiramente artigos de outras áreas que pudessem estabelecer alguma relação com o tema. Confirmamos através dessa busca nossa percepção de que não há publicações acadêmicas sobre animação no Brasil e de que são raras as internacionais nessa área. Apesar dessa limitação referencial, percebe-se uma mobilização para a criação de políticas públicas de estímulo a produção de animação no país, o que justifica a necessidade de estudos como esse, que aprofundem questões estruturais da animação brasileira enquanto negócio. Com a gestão de pessoas como foco principal, foi necessário definir pressupostos teóricos para entender essas práticas e poder configurar uma *survey* que nos ajudasse a captar a abordagem dos gestores dos estúdios na aplicação de políticas de RH em seus empreendimentos. Partimos da visão de França (2006), que afirma que há uma nova concepção da administração de empresas alinhada à gestão estratégica de recursos humanos que trás a tona elementos para a composição de um novo paradigma para a gestão de pessoas no contexto contemporâneo. Foi também necessário buscar autores que aprofundassem o tema da animação enquanto negócio para que pudéssemos formatar adequadamente as perguntas do questionário. A partir da análise dos dados coletados preliminarmente na fase de pré-testes, percebeu-se uma forte presença de empreendimentos de pequeno porte e, a partir disso, buscamos a correlação entre as práticas dessas organizações e aquelas de micro e pequeno porte.

Durante a consolidação do questionário, fizemos um levantamento em várias fontes de potenciais respondentes da pesquisa. Chegamos a uma lista de 100 empresas e fizemos contato via email com cada uma, conseguindo um retorno de pouco mais de 30% dos questionários. Nossa pesquisa objetivou iniciar um mapeamento de características da GP dos estúdios de animação brasileiros, identificar o escopo desses empreendimentos e a importância que atribuem a essas práticas, além de consolidar dados que contribuam ao entendimento da cadeia produtiva e que agreguem na construção de perspectivas futuras de crescimento para o setor. Nesse sentido, os dados encontrados aqui e sistematizados através de diversos gráficos nos levam a conclusão de que as práticas de GP em estúdios de animação no Brasil ainda são bastante incipientes e concentradas naquelas que garantem a sobrevivência imediata desses empreendimentos. Os gestores em geral não são pessoas formadas para isso e encontram dificuldades para adotar práticas que fujam do lugar comum em empresas de pequeno porte. Entre as limitações de nosso estudo, percebemos a necessidade de aprofundar alguns tópicos – como a estrutura dos projetos de formação de novos colaboradores ou o entendimento do que é plano de carreira para esses gestores. Novos estudos, tanto quantitativos quanto qualitativos, precisam ainda ser conduzidos até que tenhamos dados definitivos e consolidados sobre o segmento.

1. Marco teórico

Bohlander et al. (2005) afirmam que, embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva – principal diferencial cultivado nas organizações contemporâneas. Nos setores baseados em conhecimento, como os de software e serviços – onde

se incluem os estúdios de animação – o sucesso depende cada vez mais das competências das pessoas, o que inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas pelos funcionários de uma empresa.

Nessa pesquisa focamos no tema da gestão de pessoas (GP) em estúdios de animação brasileiros. Esse recorte foi dado a partir da percepção de que não há estudos brasileiros que se dediquem ao tema. A ausência de adoção de modelos de GP é observada no dia a dia deste tipo de empresa e nos interessou estudar até que ponto essa falta é percebida pelos gestores dos empreendimentos. Assim, a definição de gestão de pessoas que norteou esse trabalho foi aquela estabelecida por Fischer (2002) que aponta que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso e, por isso mesmo, desenvolve uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”. Os processos que definem a gestão de pessoas são cursos de ação previamente determinados que não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e que visam alcançar os objetivos traçados perpassados por políticas específicas inerentes à empresa. Esses processos são instrumentalizados por ferramentas de gestão (FISCHER, 2002). Segundo França (2006), do ponto de vista histórico, há uma nova concepção da administração de empresas alinhada à gestão estratégica de recursos humanos que trás a tona elementos para a composição de um novo paradigma para a gestão de pessoas no contexto contemporâneo. Valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivo de base grupal e políticas integradas são fatores que conectam a GP de uma forma mais orgânica às demais funções estratégicas da empresa (FRANÇA, 2006). Nesse sentido, esse estudo foca justamente nessas dimensões, tentando responder até que ponto esses elementos – além dos mais tradicionais – estão presentes na perspectiva dos gestores de pessoas dos estúdios de animação brasileiros.

Dentro das expectativas tradicionais quanto às práticas de gestão de pessoas, partimos da referência do modelo apresentado por França (2006), que elenca:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Recrutamento | 6. Avaliação de desempenho |
| 2. Seleção | 7. Saúde e segurança |
| 3. Treinamento e desenvolvimento | 8. Qualidade de vida no trabalho |
| 4. Salário e remuneração | 9. Comunicação interna e endomarketing |
| 5. Carreira e competências | |

Por questões principalmente de limitação de tempo dos participantes voluntários na pesquisa, optamos por focar este estudo apenas naqueles elementos que consideramos mais fundamentais para a percepção das práticas de GP, quais sejam:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Recrutamento | 5. Carreira e competências |
| 2. Seleção | 6. Avaliação de desempenho |
| 3. Treinamento e desenvolvimento | 9. Comunicação interna e endomarketing |

As práticas escolhidas para estudo também estão de acordo com as quatro áreas defendidas por Fombrum et al. (1984, apud CASSELL et al., 2002) como sendo as funções ‘genéricas’ de GP que são operacionalizadas em qualquer organização, quais sejam: seleção, estímulo, compensação e desenvolvimento. Estas, por sua vez, também estão ajustadas com aquelas apontadas por Golhar & Deshpande’s (1997), que afirmam que o objetivo da boa gestão de pessoas passa pelo recrutamento, seleção, motivação e retenção de empregados.

O perfil do gestor de pessoas, segundo Marras (2000), demanda um profissional graduado em administração de empresas, especialização em RH, visão holística, perfil de planejador

estratégico e com estilo de liderança situacional. Nosso estudo pergunta até que ponto essas qualificações estão presentes no segmento estudado. No que se refere à carreira, adotamos a linha teórica que pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa (DUTRA, 2002). Uma empresa que administra de forma compartilhada as carreiras de seus profissionais terá diante de si vários caminhos permanentemente em desenvolvimento. Por isso, a estruturação de instrumentos de gestão que fortaleçam a relação com os colaboradores é um indicativo da preocupação da organização com o crescimento dos mesmos e, por consequência, com o reflexo disso no crescimento da própria organização (DUTRA, 2002). Em relação a mecanismos de motivação e de construção do clima organizacional, o modelo adotado nesse estudo é o dos recursos humanos, onde a postura do gestor se dá no sentido de estabelecer com os demais empregados uma parceria na qual as habilidades de cada um, bem como seus objetivos são considerados na busca dos objetivos organizacionais (CASADO, 2002). Esta motivação, no caso específico dos estúdios de animação, passa também pela gestão de pessoas em empresas ligadas à arte, que foi estudada por Townsend (2000) na tentativa de estabelecer se há diferença entre como ela é feita nesses ambientes e em outros onde a arte não está no coração da operação. Esse estudo nos é interessante na medida em que estúdios de animação também são locais onde a arte está presente como atividade central. Segundo o autor, pouca atenção tem sido dada ao desenvolvimento das capacidades dos gestores para contratar, desenvolver, compensar e promover colaboradores nesses empreendimentos. Uma vez que também pouca ênfase tem recebido a gestão de recursos humanos em ambientes artísticos nas publicações acadêmicas, o que sabemos sobre a eficácia dos instrumentos tradicionais nesses contextos ainda é insuficiente. Para Townsend (2000), colaboradores de empresas do ramo das artes costumam trabalhar com forte cobrança, constante imprevisibilidade, alto reconhecimento da comunidade e baixa compensação financeira – o que é um quadro desafiador para a gestão de pessoas. O autor reconhece ainda que é aparentemente unânime entre os próprios atores do sistema de que há uma carência generalizada de treinamento em gestão de pessoas nessa área de atuação. Além de pertencerem a um segmento específico ligado às artes, as empresas de animação também, por hipótese, na sua maioria, enquadram-se no escopo de micro e pequenas empresas. Daí a necessidade de recorrermos ao que diz a literatura a cerca de gestão de pessoas em empresas desse tamanho. Em artigo de 2004, Cardon & Stevens fazem uma revisão do que foi escrito na literatura internacional sobre o assunto até aquele momento. Entre as conclusões que trazem à tona está a de que os custos envolvidos na contratação de pessoas especializadas em RH são proibitivos para esses empreendimentos e, por isso mesmo, as atividades de GP são geralmente desempenhadas por gestores gerais, que também se dividem entre outras tarefas de administração dessas organizações, disputando muitas vezes a atenção com demandas mais urgentes de produção. Com frequência esses empreendimentos tendem a crescer rapidamente, passando a contratar mais e mais pessoas, sem, no entanto, estruturarem adequadamente um departamento de RH, o que coloca em risco a operação de negócios que dependem basicamente do talento e motivação de pessoas (CARDON & STEVENS, 2004). Chandler e McEvoy (2000) sugerem que, embora as pesquisas publicadas indiquem que o gerenciamento efetivo de pessoas é um dos mais importantes problemas que enfrentam as pequenas empresas, existe uma aguda falta de pesquisas identificando as práticas em uso em pequenas organizações. Williamson (2001) aponta em levantamento feito entre os anos de 1988 e 1998 nas três mais importantes publicações acadêmicas americanas – *Journal of Applied Psychology*; *Academy of Management Review* e *Personnel Psychology* - que dos 207 artigos publicados sobre temas de gestão de pessoas naquele período, apenas sete focavam em pequenas empresas ou as incluíam em suas amostras.

Com relação a treinamento, Storey & Westhead (1997) acreditam que há uma relação linear entre o tamanho da firma e a quantidade de treinamento estruturado oferecido. Segundo Cassell et al. (2002), as dificuldades associadas com o treinamento são comentado na maioria dos estudos que focam nas pequenas empresas e seu desempenho. Também Holliday (1995, apud CASSELL et al., 2002) confirma essa tese ao conduzir uma série de estudos de caso etnográficos em pequenas e médias empresas e perceber que o treinamento era muito limitado em cada uma delas. Quando não existe uma política de pessoal explícita e a decisão e orientação disciplinar ficam em nível de chefia, o trabalhador sujeita-se às variações de humor, compreensão e afinidade pessoal das chefias (FRANÇA, 2006). Isso é particularmente recorrente em empresas de pequeno porte, onde o pequeno número de colaboradores e a escassez de recursos não comportam uma estruturação mais complexa das políticas que orientam o grupo. Miller (1993) sugere que muitas organizações são pequenas demais para ter alguém na função específica de gestão de pessoas ou não quer alocar estas funções a especialistas. Sobre a sistematização do conhecimento nas organizações, outro aspecto que abordamos nesse estudo, Nonaka & Takeuchi (1997) nos ensinam que para que se crie conhecimento organizacional é fundamental 1. Alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda a organização; 2. Ampliar a criação de conhecimento aos diferentes níveis da organização através da difusão interativa do conhecimento; 3. Ampliar as condições capacitadoras e 4. Continuar a criar constantemente nova tecnologia. Ainda sobre as práticas de GP em pequenas empresas, alguns estudos apontam que as mesmas tendem a ser apenas pontuais nessas organizações (MARLOW & PATTON, 1993; WAGAR, 1998). Holliday (1995, apud CASSELL et al., 2002) sugere que o uso de *survey* ou de pesquisa qualitativa é muito relevante num segmento tão heterogêneo como o das pequenas empresas.

O mercado de animação brasileiro cresceu vertiginosamente nos últimos 10 anos, fruto da acessibilidade dos meios de produção promovida pela ampliação do uso de tecnologia digital no setor, bem como pelos crescentes incentivos governamentais para a área. Nesse sentido, o programa ProAnimação, a ser implantado pela Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura, pode vir a se tornar um importante propulsor de demanda por mão de obra qualificada para esse segmento de produção audiovisual brasileiro. Sobre isso, a explanação inicial do programa na página do Ministério da Cultura, informa:

O cenário propõe uma carência por investimentos na formação de mão-de-obra e desenvolvimento de modelos de negócio capazes de prospectar novos mercados no regime das relações entre arte e programação. O desafio que se coloca a uma política pública é focar o investimento em ações capazes de articular as dinâmicas existentes na estruturação de relações, um mercado de animação que responda ao momento. (DAHL; ALCOFORADO, 2008, p.16)

A FIA/USP foi convidada pelo Ministério da Cultura a desenvolver um estudo sobre a cadeia produtiva da animação. Em seu termo de referência para apresentação das bases do estudo, os pesquisadores André Fischer e Wilson Amorim apontam:

Além das empresas de animação, se reconhece que informalmente há ainda um extenso grupo de microprodutores ou mesmo produtores individuais. Trata-se de um mercado de trabalho especializado, formado por um número relativamente pulverizado e pouco conhecido de profissionais que, mais recentemente, ganhou a companhia crescente de

estudantes oriundos de escolas de nível técnico ou superior. (AMORIM; FISCHER, 2009, p.9)

Segundo Stahl (2005), a animação nos Estados Unidos começou como uma atividade quase artesanal, vindo mais tarde a desenvolver uma complexa divisão de trabalho. Para o autor há uma forte associação entre o grau de satisfação e a autonomia criativa percebidas pelos colaboradores do setor. Stahl (2005) vê na animação a mesma relação que Townsend (2000) encontrou nas empresas ligadas à arte, onde se reconhece o trabalho como exigente e mal remunerado e o que justificaria a dedicação dos profissionais à atividade passaria fortemente por uma satisfação criativa e pelo reconhecimento social. Tschang & Goldstein (2004) identificam a produção de animação como um processo com trabalho humano intensivo. Especialmente na animação 2D a mão de obra consome cerca de 70 a 80% dos custos totais dos projetos. Também se enfrenta nesse setor um comportamento produtivo cíclico, tendo havido uma revitalização da mesma nos anos 1990 (TSCHANG & GOLDSTEIN, 2004). O orçamento de um filme de animação para cinema varia de 15 a 100 milhões de dólares. Já o orçamento para uma série de TV pode chegar a US\$ 1,5 milhão por episódio (WINDER & DOWLTABADI, 2001). O número de pessoas envolvidas numa produção desse tipo pode variar muito, dependendo do tamanho e do orçamento do filme. Na Pixar, por exemplo, a média de colaboradores numa película produzida ao longo de quatro anos é de 150 pessoas (TSCHANG & GOLDSTEIN, 2004).

2. Método

O trabalho desenvolvido aqui é uma pesquisa quantitativa, descritiva, de corte transversal, com amostra não probabilística de conveniência. Ela se insere na necessidade de levantarmos dados a cerca da cadeia produtiva de animação no Brasil – fato premente diante do interesse do governo brasileiro em investir nessa área. A questão de pesquisa foi definida como: *Quais são as práticas de gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros?* Entre as hipóteses levantadas quanto ao tema, está a de que a maioria das empresas do setor é de micro ou de pequeno porte e, por isso mesmo, refletem na gestão de pessoas as características de empresas desse porte. Também o fato de pertencerem a uma zona limítrofe entre produção cultural, artística, técnica e comercial, levanta a hipótese destas estabelecerem uma relação de vínculo de seus colaboradores menos por questões financeiras do que por realização artística e reconhecimento social. Outra hipótese associada ao porte das empresas está na possível ausência de pessoas dedicadas exclusivamente à GP nessas organizações e a falta de formação qualificada dos que desempenham esse papel. Resumidamente, as hipóteses do estudo são as seguintes:

H1: A maioria das empresas do setor é de micro ou pequeno porte e refletem na gestão de pessoas as características de empresas desse escopo;

H2: A relação de vínculo com os colaboradores se dá menos por questões financeiras do que pela realização artística e pelo reconhecimento social;

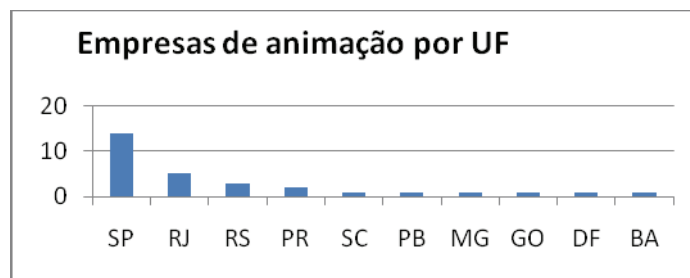
H3: Ausência de pessoas dedicadas exclusivamente à gestão de pessoas nessas organizações;

H4: Ausência de pessoas qualificadas na gestão de pessoas.

Pela falta de dados qualificadores do universo de pesquisa, foi preciso inserir no questionário perguntas para identificação do respondente e do escopo da empresa sobre a qual respondia. Assim, foi possível identificar quais das empresas acessadas efetivamente responderam ao instrumento e quais deveriam ser novamente lembradas a fazê-lo. Além disso, foi

possível testar algumas hipóteses quanto às dimensões do universo estudado, principalmente no que se refere ao porte das empresas de animação.

O universo de empresas identificadas para a pesquisa chegou a 100, a partir da busca nas listas de referências de associados da Associação Brasileira de Cinema Animação (ABCA), de websites do setor e da página de registro de projetos audiovisuais da Agência Nacional de Cinema (Ancine), bem como através de contatos com pessoas atuantes no mercado de produção publicitária de animação. Levantamos os contatos dessas organizações e enviamos e-mails individuais para cada uma, convidando-as a responder ao questionário *online* formatado com a ajuda do GoogleDocs. Das 100 empresas contatadas, tivemos retorno de 36. Destas, cinco foram descartadas por não atenderem a um requisito básico da pesquisa que era o de possuir sede operando permanentemente com colaboradores além dos próprios sócios. Foi necessário descartar ainda um dos questionários respondidos de forma incompleta. Assim, nossa amostra final foi composta de 30 questionários válidos. Deste grupo, 93% (28) operam em capitais e apenas 7% (2) operam em cidades do interior dos estados. Considerando a percepção empírica dos pesquisadores, essa distribuição corresponde à realidade do mercado brasileiro atual. A concentração de empresas respondentes em São Paulo (14) também condiz com o comportamento do mercado como um todo.



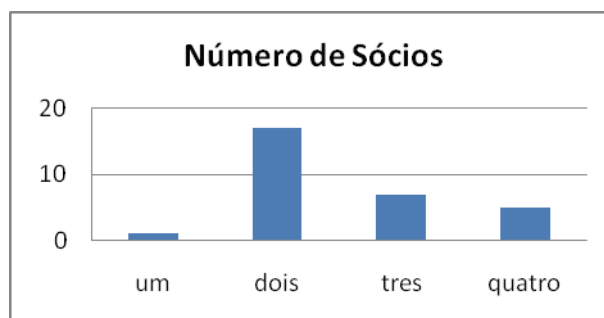
O instrumento de pesquisa tinha 36 questões e foi disponibilizado pelo link https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=pt_BR&formkey=dDVub3FjVXdoai05ei1mQUNvRGRyRWc6MQ#gid=0. Entre 10 e 15 de outubro de 2010, foram conduzidos dois pré-testes, que contribuíram para deixar mais claras algumas perguntas do questionário. Entre 17 de outubro e 11 de novembro de 2010 foram coletados os dados dos demais respondentes.

3. Resultados

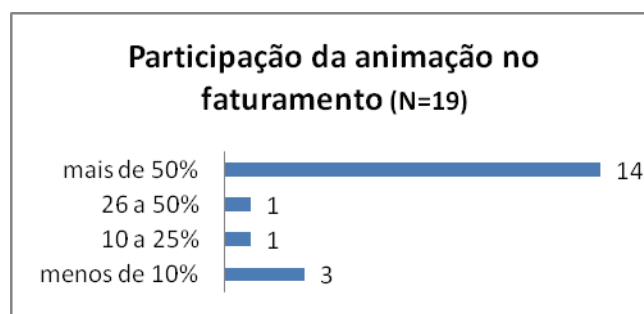
A partir da análise dos dados coletados foi possível sistematizar informações sobre o mercado de animação brasileiro e suas práticas de GP. A primeira constatação comprova nossa hipótese de que a maioria das empresas do setor é de pequeno porte, estando enquadradas no Simples Nacional:



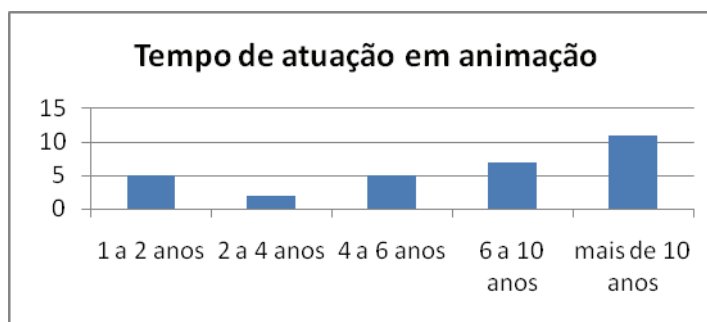
O número de sócios nessas organizações condiz com o porte dos empreendimentos, com variação entre 2 e 4 sócios, não havendo empresas com mais de 4 sócios nos casos estudados.



Parte significativa das empresas estudadas dedica-se exclusivamente à animação (11). Entre as demais (19), mais da metade concentra em produções com uso dessa técnica mais de 50% de seu faturamento:

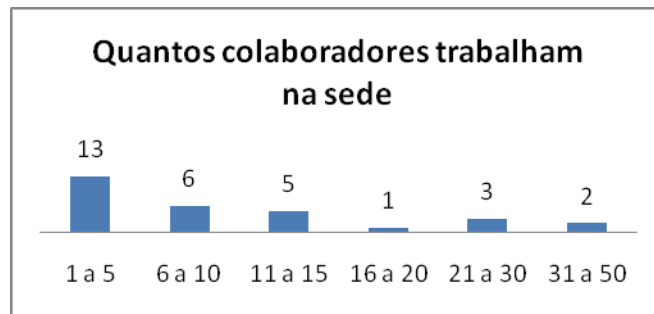


Mais da metade das empresas estudadas (23) atua em animação há mais de quatro anos, tendo grande representatividade aquelas (11) que estão no mercado há mais de 10 anos:

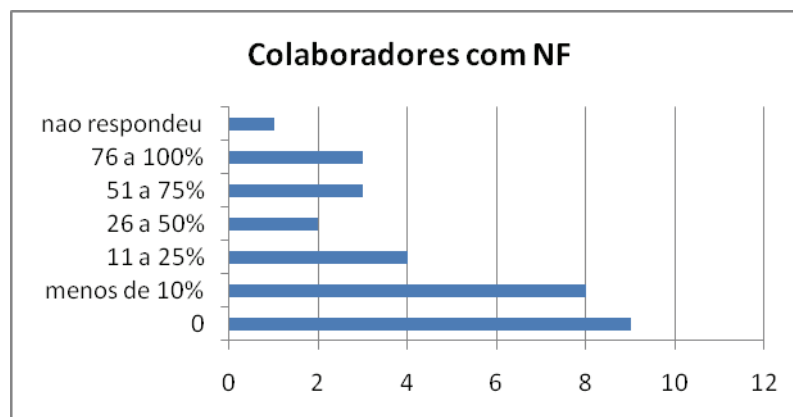
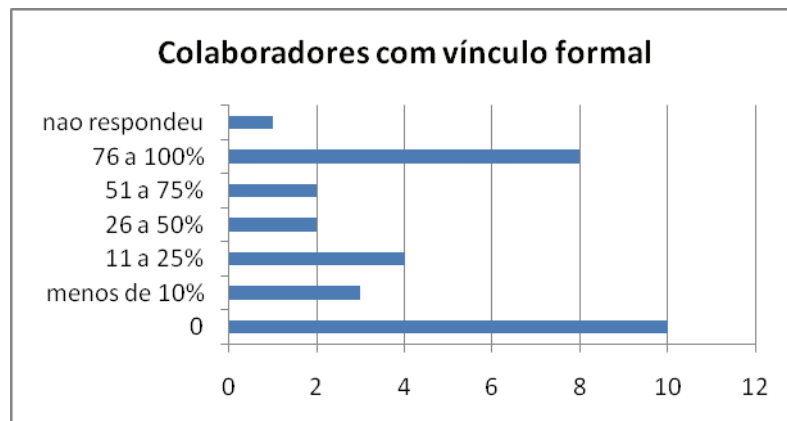


No que tange à administração geral das empresas estudadas, percebe-se a predominância absoluta da gestão executada pelos próprios sócios – 100% (30) o que confirma, mais uma vez, o

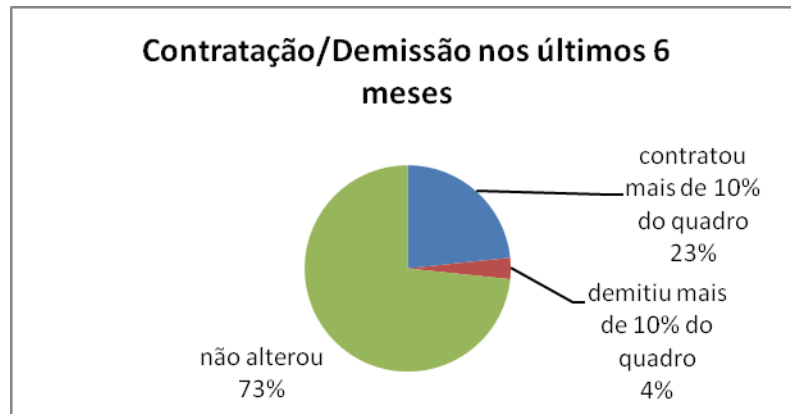
porte pequeno das empresas do setor. Também o baixo número de colaboradores trabalhando permanentemente na sede confirma a tendência ao predomínio de empresas pequenas, uma vez que a maioria (24) tem até 15 pessoas nesses locais:



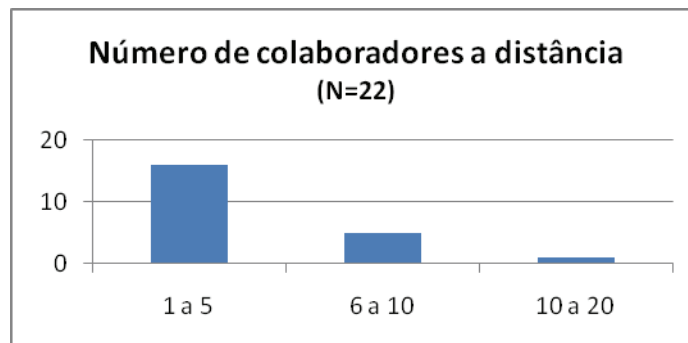
A questão da formalização do vínculo dos trabalhadores é das mais delicadas que abordamos nesse estudo. Por isso mesmo não acreditamos na total confiabilidade das informações prestadas pelos respondentes. Observe-se que nessa questão tivemos a presença de não respostas pela primeira vez no questionário. A informação de que pelo menos 8 empresas tem entre 76 e 100% de seus colaboradores com vínculo formal causa certa estranheza, uma vez que a realidade do mercado nos aponta na direção de grande número de prestadores de serviço com nota fiscal. O dado de que 10 empresas afirmam não possuírem colaboradores com vínculo formal nos parece sintomático dessa realidade:



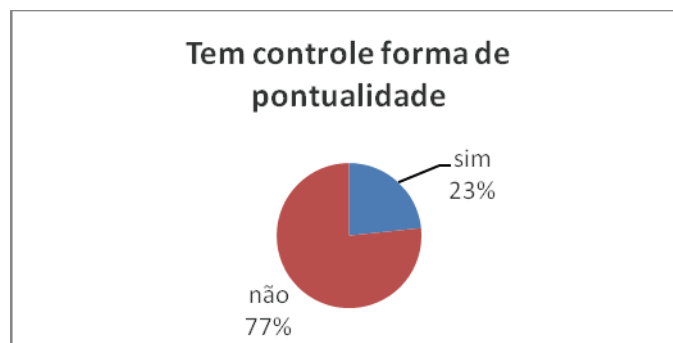
Para situarmos a realidade do mercado e, em especial, da amostra, foi perguntado como se comportou a contratação / demissão de colaboradores na empresa nos últimos seis meses, com as respostas indicando um quadro de forte estabilidade no setor:



Tratando-se a produção de animação de um trabalho divisível em tarefas que podem ser executadas a distância, no estudo houve a preocupação de questionar até que ponto as empresas se utilizam dessa modalidade de colaboração. Como esperado, a maioria (22 – 73%) dos respondentes contam com essa flexibilização de local de trabalho, ainda que com pequeno número de colaboradores praticando-a:



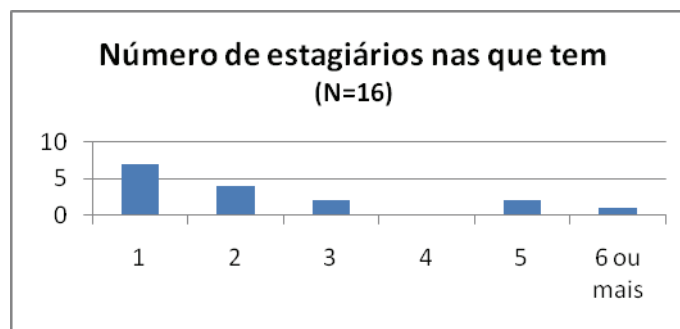
Outro aspecto que denota uma abordagem flexível na relação de trabalho desses ambientes é a baixa presença de controle de pontualidade dos colaboradores:



Um dos dados mais relevantes encontrados no estudo diz respeito a quem dentro da organização se dedica ao tema da gestão de pessoas. Levando em consideração nossa hipótese de que as empresas do setor são, na maioria, de pequeno porte, não esperávamos encontrar uma presença significativa de casos em que haveria uma pessoa dedicada exclusivamente à GP, o que

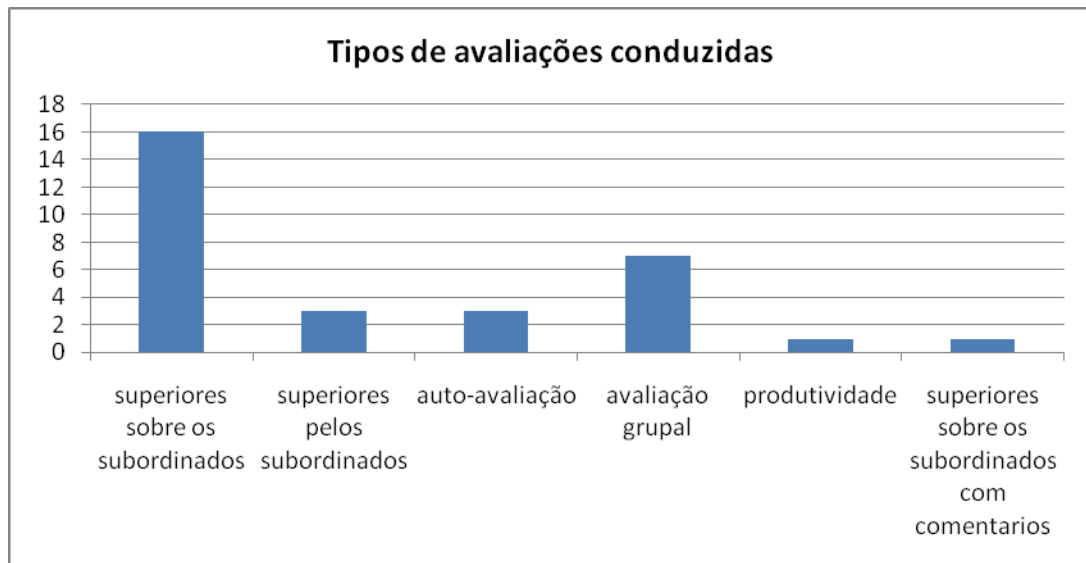
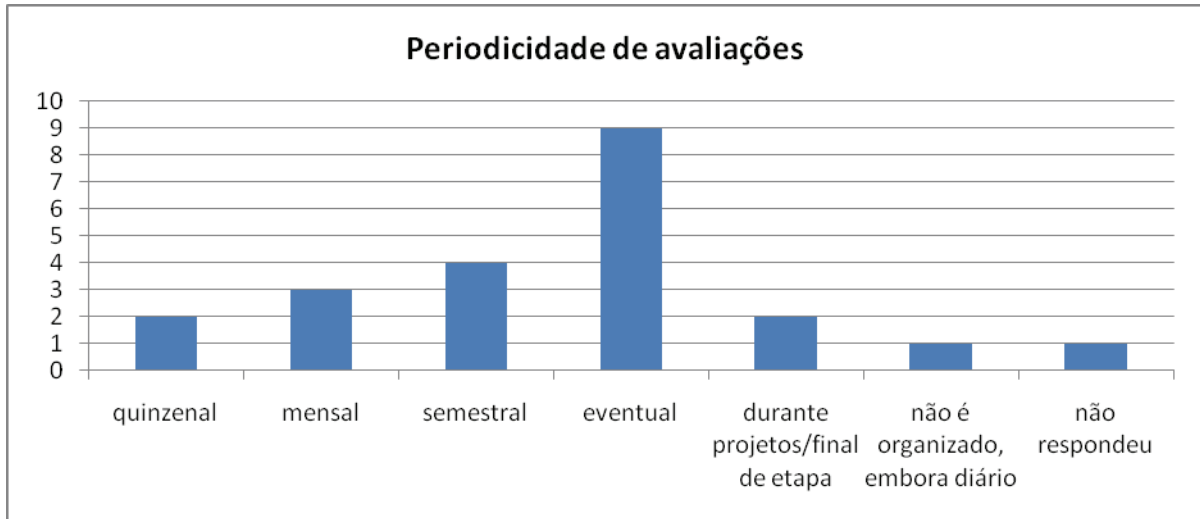
se confirmou com apenas seis casos dentre os 30 respondentes. Como esperado no caso de empresas de pequeno porte, a gestão de pessoas se confirmou na maioria das organizações estudadas (23) como sendo executada por um dos sócios. Por outro lado, apesar do porte das empresas, surpreende que a maioria (24) dos gestores de pessoas tenha nível superior; Porém, apenas três deles possuem formação em administração. A baixa adoção de softwares de gestão de pessoas (apenas um caso) se justifica pelo baixo número de colaboradores e também pela falta de especialização dos gestores dessa área.

Cerca de metade das empresas (16) possuem estagiários – uma forma bastante comum de preparação de novos colaboradores para a empresa. A maioria dos que contratam esse tipo de mão de obra (13) o fazem em número baixo - até três estagiários, o que talvez aconteça em função da legislação em vigor, que obriga a uma proporcionalidade entre colaboradores formais e estagiários – outro possível indicativo de que há baixa formalidade nesse tipo de organização:

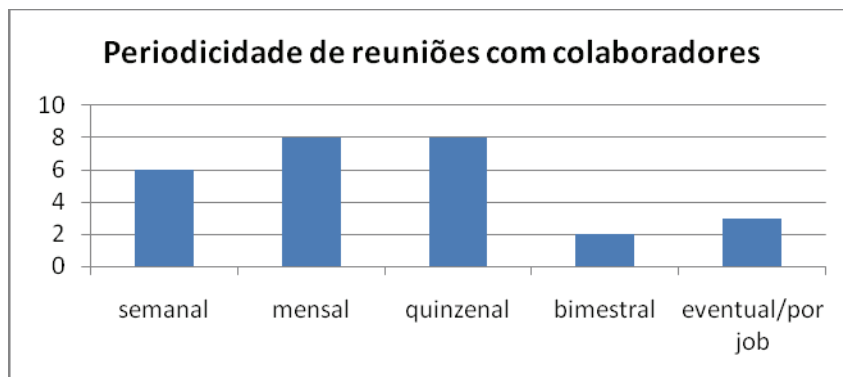


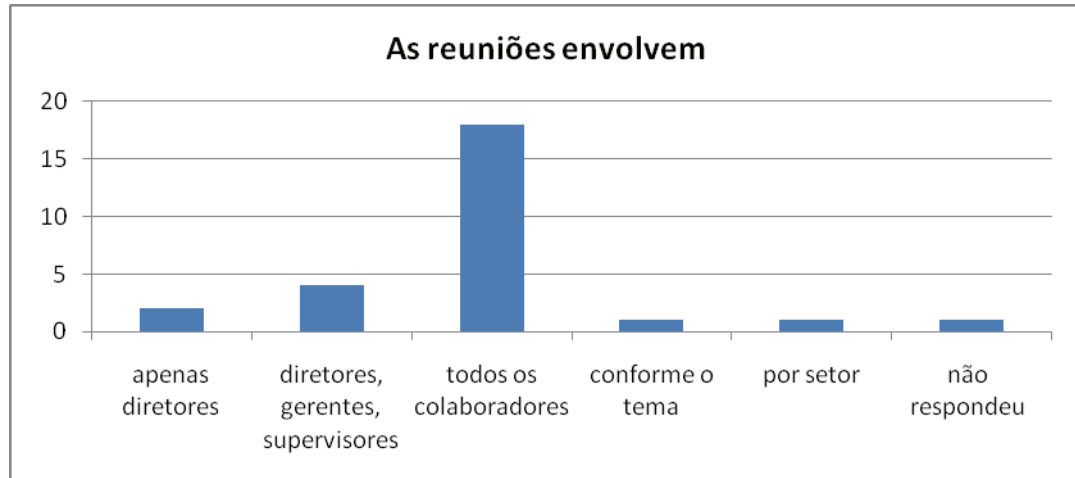
Outro ponto abordado na pesquisa é a existência de plano de carreira para colaboradores. O resultado encontrado reflete a expectativa de empresas de pequeno porte, onde não há gestores exclusivos dedicados a RH – apenas oito empresas afirmaram ter um plano – ainda que não tenha sido possível avaliar o conceito de plano de carreira destes gestores. Ainda na linha de carreiras, perguntamos se havia política de retenção de talentos, o que a maioria (18) disse não ter, confirmando a tendência de baixa presença de planejamento de carreiras nessas organizações.

No que se refere à formação de novos colaboradores, 18 respondentes afirmam ter projeto nesse sentido, porém, o baixo índice de estagiários nos faz questionar a validade dessa resposta e o conceito que os respondentes tem de projeto de formação. Em relação à avaliação dos colaboradores, 2/3 dos respondentes (20) afirmam realizar avaliações periódicas, o que não condiz com a percepção de práticas de GP tão incipientes. Não foi, no entanto, questionado mais profundamente o tipo de avaliação executada, apenas sua periodicidade e a hierarquia da mesma, estando presente na maioria dos casos (16) a mais tradicionais das formas de avaliação, que é aquela dos superiores sobre os subordinados. Cabe ressaltar aqui que tanto no item de periodicidade quanto de hierarquia das avaliações o respondente podia marcar mais de uma opção e que essas duas questões foram respondidas apenas pelos 20 que disseram fazer avaliação dos colaboradores:

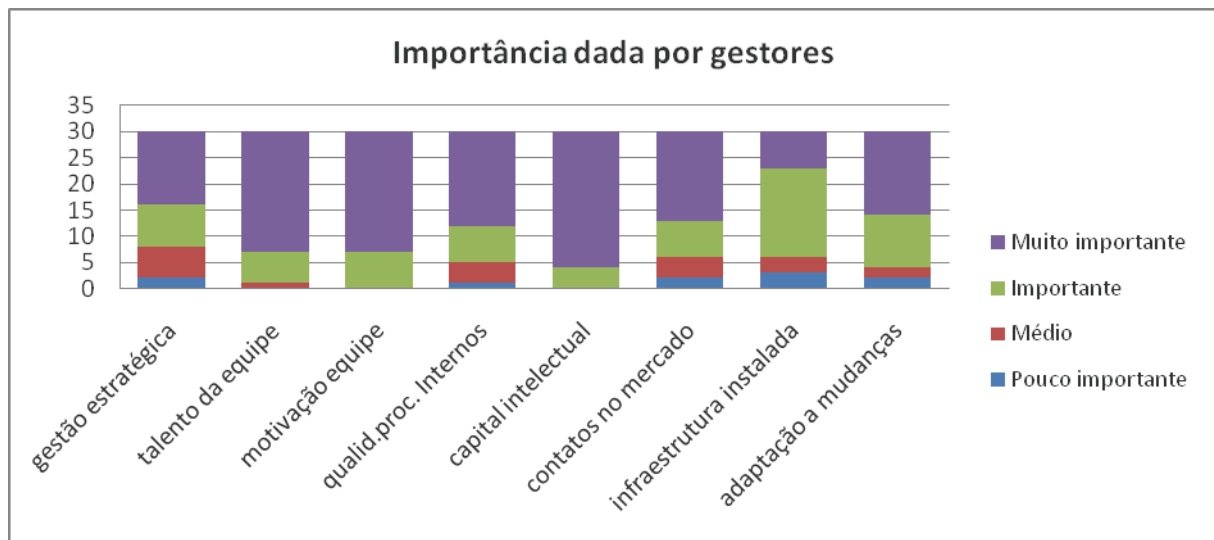


Sobre o conhecimento organizacional, tratando-se esse tipo de empresa de organizações intensivas em conhecimento, buscamos saber se há políticas de sistematização dos aprendizados gerados, o que foi respondido positivamente por 19 empresas. Em relação à comunicação interna, 27 dos 30 respondentes afirmaram fazer reuniões periódicas com seus colaboradores com boa frequência e com a presença de todos os colaboradores:

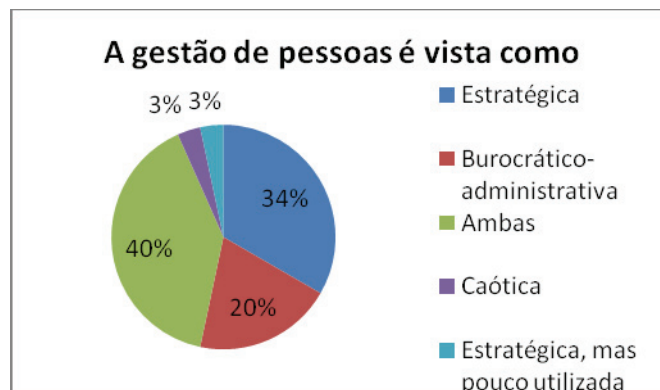




Por fim, perguntamos sobre a visão dos gestores em relação ao impacto de alguns aspectos gerais da gestão do empreendimento nos resultados da empresa, aparecendo como mais importantes para eles itens ligados justamente à gestão de pessoas – capital intelectual, talento e motivação da equipe – em detrimento de outros mais estruturais, como a infra-estrutura instalada.



A percepção da importância das pessoas nesse tipo de organização é confirmada também na resposta sobre a visão dos gestores em relação a GP como sendo, para a maioria, um assunto estratégico para a empresa (23).



4. **Conclusões, recomendações e implicações**

A partir da análise dos dados é possível confirmar que na maioria dos casos estudados está presente a percepção por parte dos gestores do que afirmam Bohlander et al. (2005) e Fischer (2002) quanto à importância do papel das pessoas no sucesso das empresas. Esses gestores percebem sim que as pessoas são fundamentais em seu negócio, porém, a adoção de práticas de gestão de RH ainda são, de modo geral, um tanto incipientes nessas organizações, principalmente no que tange à nova concepção de administração de empresas, defendida por França (2006), onde a valorização do talento humano, a atração e manutenção desses talentos, a motivação e mobilidade, o crescimento funcional, o incentivo a base grupal e as políticas integradas à gestão estratégica da empresa deveriam estar presentes. Percebe-se que na maioria dos casos estudados as práticas não apontam para essa valorização, nem tão pouco há políticas claras de atração e retenção de talentos. Também a motivação parece não receber a devida atenção dos gestores. A mobilidade está presente através do uso do trabalho a distância como modalidade de colaboração, porém, o baixo número de adotantes dessa opção num tipo de trabalho ao qual se adequaria facilmente o formato, indica-nos ainda uma baixa exploração dessa prática como recurso para consolidar a retenção de mão de obra qualificada. O estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores não é atendido pela falta de adoção da maioria dos respondentes de plano de carreira e não há indicativos de que os gestores trabalhem o gerenciamento de RH integrado com as políticas estratégicas da empresa. A comunicação interna, prática apontada tanto por França (2006), quanto por Bohlander et al. (2005) como fundamental na boa GP, aparece como presente nas reuniões de equipe, ainda que o estudo não tenha aprofundado outros mecanismos de comunicação. A avaliação, outro aspecto importante apontado pelos autores, ocorre com mais frequência apenas no formato tradicional, de superiores sobre os subordinados, perdendo-se a chance de explorar nessa prática a elaboração da visão dos colaboradores sobre a estrutura do negócio e sua contribuição para o sistema.

Dentro da abordagem de Golhar & Deshpande's (1997), onde as práticas da boa gestão são classificadas em quatro grandes grupos – recrutamento, seleção, motivação e retenção de empregados, percebe-se nos casos estudados que os estudos de animação executam as funções dos dois primeiros grupos de forma natural, uma vez que fazem parte da demanda operacional de empresas intensivas em mão de obra, porém, as práticas referentes à motivação e retenção de empregados, que demandariam uma elaboração que vai além das necessidades básicas, deixam a desejar. Afirma Casado (2002) que a motivação passa pela possibilidade de integrar os objetivos do colaborador aos objetivos da organização, construindo uma parceria de reciprocidade mútua. Nesse estudo não foi possível avaliar a percepção dos empregados quanto a essa integração. Essa é, pois, uma recomendação que se faz, no sentido de buscar levantar em estudos futuros a percepção dessa gestão do ponto de vista dos subordinados dentro dessas organizações. Assim como na questão da motivação, o planejamento de carreira como descrito por Dutra (2002) não está presente na rotina desses empreendimentos, perdendo-se mais uma vez a chance de fixar o crescimento integrado entre organização e colaboradores como um elemento diferencial e retentor de talentos na organização.

Marras (2000) indica que o perfil ideal do gestor de pessoas contemporâneo é a de um profissional graduado em administração de empresas com especialização em RH. Nos casos estudados percebe-se que é bastante baixo o índice de formação em administração de empresas entre os gestores de pessoas dessas organizações, o que pode ser um fator gerador da baixa

consolidação de práticas mais elaboradas de GP e confirma-se assim nossa hipótese **H4: Ausência de pessoas qualificadas na gestão de pessoas.**

Todos esses achados confirmam o que aponta Townsend (2000), de que em ambientes de trabalho artístico pouca atenção tem sido dada ao desenvolvimento dos gestores de pessoas e indica que a hipótese **H2**, de que **a relação de vínculo com essas organizações de caráter mais artístico se dá menos por questões financeiras ou de práticas de GP favoráveis aos colaboradores do que pela realização artística e pelo reconhecimento social** também encontra ressonância na amostra. Os dados levantados também confirmam a hipótese **H1** de nosso estudo, que diz que **a maioria das empresas do setor é de micro ou pequeno porte e refletem na gestão de pessoas as características de empresas desse escopo.** Conforme Cardon & Stevens (2004), a pequena estrutura para operação da empresa como um todo obriga os gestores a acumularem funções, desdobrando-se, entre outros, em gestores de pessoas, o que se conecta diretamente com a confirmação de nossa hipótese **H3: Ausência de pessoas dedicadas exclusivamente à gestão de pessoas nessas organizações.** Sem formação adequada para isso, não conseguem ir além da operação básica e de garantia de sobrevivência do seu negócio. Qualquer tentativa de elaboração mais aprofundada de práticas de RH esbarra na limitação de tempo e recursos financeiros. Storey & Westhead (1997) estabelecem uma relação entre o tamanho da firma e a quantidade de treinamento estruturado oferecido. Nos casos estudados, onde a maioria das empresas tem até 10 colaboradores, percebe-se a baixa presença de políticas de formação de novos colaboradores, corroborada pela baixa presença de estagiários nesses ambientes.

Quanto à sistematização do conhecimento organizacional defendida por Nonaka & Takeuchi (1997) como fundamental para o sucesso das organizações, constata-se que a mesma está entre as prioridades das empresas estudadas. Ainda que o estudo não se aprofunde na forma como essa sistematização acontece, é perceptível que se trata o assunto de questão vital para o setor de animação, já que o mesmo demanda uma constante atualização técnica e a transferência permanente de conhecimentos entre seus operadores.

Em conclusão, nosso estudo respondeu a pergunta-problema ao constatar que as práticas de gestão de pessoas, de forma geral, nas empresas de animação estudadas, são ainda incipientes. Não é possível generalizar conclusivamente a partir da amostra estudada, porém, ela representa pelo menos 30% do universo identificado de empresas operantes no setor, por isso, leva-nos a crer que é representativa do mercado. Como recomendação para estudos futuros, se faz necessário avaliar os trabalhadores desses ambientes para captar sua percepção da gestão de pessoas nesses locais e compará-lo com a visão dos gestores. Assim como Townsend (2000), acreditamos que ao desenvolvermos um entendimento melhor do perfil do trabalhador das artes, teremos condições de definir melhor quais práticas de gestão de pessoas funcionam nesses ambientes e quais não. Além disso, seria importante fazer um estudo qualitativo aprofundado em pelo menos algumas das empresas que ficaram de fora da amostra, especialmente aquelas mais voltadas para a produção de publicidade e as de porte maior, para avaliar se os dados encontrados na amostra se confirmam. Algumas questões que foram sub-exploradas nesse estudo, como as formas de comunicação internas ou a estrutura de plano de carreira e de formação de novos talentos nas empresas que responderam ter políticas para isso, merecem também novos estudos.

Há ainda bastantes temas que podem ser abordados na gestão de pessoas em estúdios de animação brasileiros, tanto sob a ótica quantitativa, quanto qualitativa. Esse projeto foi apenas uma tentativa inicial de sistematização de informações nesse sentido. Para que essa indústria

possa crescer e consolidar-se no Brasil, como vem acontecendo em outros países, entender o funcionamento do sistema e apontar os aspectos que merecem investimentos é fundamental e isso só acontece através de pesquisas, sejam elas acadêmicas ou não.

5. **Bibliografia**

- ALCOFORADO, P.; Dahl, G. **Uma política para a animação brasileira**. Disponível em <<http://blogs.cultura.gov.br/animacao/files/2008/10/blog-programa-animacao-versao-final.pdf>>. Acesso em 20 setembro 2009.
- ALRECK, P.L. **The Survey Research Handbook**. Seattle: Irwin Inc., 1995.
- AMORIM, Wilson; FISCHER, André. Termo de Referência para estudo do **Perfil Socioeconômico, Institucional e de Mercado do Segmento de Animação no Audiovisual Brasileiro**. FIA/USP, 2009.
- BOHLANDER, G. W.; Scott, S. & Sherman, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2005.
- CARDON, M.S. & STEVENS, C.E. **Managing human resources in small organizations: What do we know?**. Human Resource Management Review 14, 2004, pp. 295-323.
- CASELL, C.; Nadin, S.; Gray, M. & Clegg, C. **Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises**. Personnel Review, Vol. 31, No. 6, pp 671-692. 2002.
- CHANDLER, G.N. & McEvoy, G.M. **Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises**. Entrepreneurship, Theory and Practice, Fall, pp. 43-57. 2000.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M., (org.), As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOLHAR, D.Y. & Deshpande, S.P. **HRM practices of large and small Canadian firms**. Journal of Small Business Management, Vol. 35, No.3, pp. 30-8. 1997.
- MARLOW, S. & Patton, D. **Managing the employee relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management**. International Small Business Journal, Vol. 11, pp. 57-64. 1993.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª. Edição. São Paulo: Futura, 2000.
- MILLER, P. **Strategic human resource management: an assessment of progress**. Human Resource Management Journal, Vol. 1, No. 4. Pp. 23-39. 1993.
- NONAKA, I. & Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- STAHL, M. **Nonproprietary authorship and the uses of autonomy: Artistic labor in American Film Animation, 1900-2004**. Labor: Studies in Working-Class History of the Americas. Vol. 2, no. 4, 2005.
- STOREY, D.J. & Westhead, P. **Management training in small firms – a case of market failure?**. Human Resource Management Journal, Vol. 7, No. 2, pp.61-71. 1997.
- TOWNSEND, A. M. **An exploratory study of administrative workers in the arts**. Public Personnel Management, Fall, 29, 3. 2000.
- TSCHANG, T. & Goldstein, A. **Production and political economy in the animation industry: Why insourcing and outsourcing occur**. Paper to presented at the DRUID Summer Conference 2004 on Industrial Dynamics, Innovation and Development. Elsinore, Denmark, June 14-16, 2004. Disponível em <http://www.druid.dk/conferences/summer2004/papers/ds2004-92.pdf>. Acessado em dezembro de 2010.
- WAGAR, T. **Determinants of human resource management in small firms: some evidence from Atlantic Canada**. Journal of Small Business Management, Vol. 36, pp.13-23. 1998.
- WILLIAMSON, I.O. **Employer Legitimacy and recruitment success in small businesses**. Entrepreneurship, Theory and Practice, Fall, pp. 27. 2001.
- WINDER, C. & Dowlatabadi, Z. **Producing Animation**, Boston: Focal Press, 2001.