

T R A B A L H O

A R T Í S T I C O E

T É C N I C O N A

I N D Ú S T R I A

C U L T U R A L

Trabalho artístico e técnico na indústria cultural [recurso eletrônico] / organização Liliana R.P. Segnini, Maria Noel Bulloni; tradução Marisa Shirasuna; textos Maria Aparecida Alves et. al. – São Paulo : Itaú Cultural, 2016.

1 recurso online (271 p.); il. color

Texto (e-pub)

ISBN 978-85-7979-090-4

1. Indústria cultural. 2. Políticas culturais. 3. Indústria cultural – relação de trabalho. 4. Relação de trabalho – América Latina. 5. Formação Profissional. 6. Emprego e artistas. I. Segnini, Liliana R.P., org. II. Bulloni, Maria Noel, org. III. Shirasuna, Marisa, trad. IV. Título.

CDD 306.014

SUMÁRIO

Introdução	7
Liliana R. P. Segnini	
María Noel Bulloni	

Parte I

Organização e relações de trabalho técnico e artístico em sua materialidade: criação, flexibilização e instabilidade laboral

A singularidade do trabalho dos técnicos de palco: um estudo sobre o Theatro Municipal de São Paulo	11
Maria Aparecida Alves	
O trabalho em redes de projetos e seus processos de regulamentação. Um estudo em um segmento da produção audiovisual argentina	28
María Noel Bulloni	
São dois pra lá, dois pra cá: diálogos entre técnicos e artistas	45
Leila Maria da Silva Blass	
Música, dança e artes visuais: especificidades do trabalho artístico em discussão	59
Liliana Rolfsen Petrilli Segnini	
Músicos de orquestra: uma análise sobre a relação entre trabalho e qualificação em um contexto de reestruturação	76
Dilma Fabri Marão Pichoneri	
O trabalho produtivo do músico nas casas de shows da Lapa: um estudo de caso	91
Luciana Requião	
Precariedade criativa: as condições de trabalho da produção musical independente em Buenos Aires	106
Guillermo Martín Quiña	
Os jovens no mundo do trabalho: uma análise a partir de filmes	126
Mercedes Potenze	

Parte II

O trabalho artístico e a formação profissional: desafios e perspectivas atuais

O papel das igrejas evangélicas nas trajetórias de formação dos músicos da Unicamp	143
Patrícia Amorim de Paula	
A minha casa é a Bahia, mas o mundo é meu lugar: as experiências de trabalho de músicos e dançarinos no Brasil e na França	157
Cacilda Ferreira dos Reis	
Profissão: Artista – Formação para a arte e sua relação com o ensino superior no Brasil	177
Carmen Lúcia Rodrigues Arruda	

Parte III

Questões metodológicas em outros campos culturais

O trabalho de desenvolvimento dos jogos eletrônicos e suas consequências para os trabalhadores: Um caso paradigmático de trabalho imaterial	195
Marcela Zangaro e Pablo Míguez	
Comunicação e trabalho. Abordagem teórico-metodológica para o estudo do trabalho dos jornalistas	215
Roseli Figaro	
Artesanato: trabalho, economia e sociedade	229
Paulo F. Keller	

Nota de pesquisa

Patchwork artesanal na sociedade contemporânea: sentidos artísticos, mercadológicos e simbólicos	246
Cristiane A. Fernandes da Silva e Basilio Senko Neto	

O TRABALHO EM REDES DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS DE REGULAMENTAÇÃO. UM ESTUDO EM UM SEGMENTO DA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL ARGENTINA

María Noel Bulloni

Resumo: O enfoque do artigo é sobre a análise do trabalho no contexto de determinada modalidade de organização produtiva, conceituada como *redes de projetos*, que pressupõe condições de trabalho extremamente instáveis e incertas.

Toma-se como base de pesquisa um importante segmento da produção audiovisual argentina, que historicamente vê essa modalidade de organização como consequência de processos de descentralização da produção e de terceirização da força de trabalho.

A análise desenvolvida mostra que este trabalho se baseia num conjunto heterogêneo de processos de regulamentação. Essa heterogeneidade decorre da coexistência de lógicas e dinâmicas de produção muito variadas. Algumas são bastante inovadoras e outras, em compensação, existem há muito no setor.

Palavras-chave: redes de produção; trabalho; produção audiovisual; indústria cultural.

Resumen: El artículo se centra en el análisis del trabajo en el marco de una modalidad de organización productiva particular, conceptuada como *redes de proyectos*, que supone unas condiciones laborales extremadamente inestables e inciertas.

Se toma como base de indagación a un importante segmento de la producción audiovisual argentina, que históricamente reviste esta modalidad de organización como consecuencia de procesos de descentralización productiva y de exteriorización de fuerza de trabajo.

El análisis desarrollado muestra que este trabajo descansa sobre un heterogéneo conjunto de procesos de regulación. Esta heterogeneidad se deriva de la convivencia de lógicas y dinámicas productivas muy variadas. Algunas son bastante novedosas, y otras, en cambio, poseen una larga tradición en el sector.

Palabras clave: redes productivas; trabajo; producción audiovisual; industria cultural.

Introdução

Neste texto, apresentamos alguns resultados de um processo de pesquisa dedicado à análise das características adquiridas pelo trabalho no setor da produção de filme publicitário na cidade de Buenos Aires.⁸

Esse é um dos segmentos da produção audiovisual argentina que mais se desenvolveu nas últimas décadas. Com o fim da paridade cambial em janeiro de 2002 e com a desvalorização do peso, o setor da produção de filme publicitário apresentou um desenvolvimento visível, impulsionado particularmente pela demanda estrangeira, o que contribuiu para o crescimento contínuo que as chamadas "indústrias criativas" vêm registrando há alguns anos nas estatísticas oficiais locais (OIC, 2008).⁹

O que o presente artigo aponta é que, embora as tendências de crescimento registradas no setor tenham surtido efeitos muito positivos nos níveis de emprego e nos salários da mão de obra qualificada, de certa forma justificando sua posição de "setor estratégico", é sempre bom lembrar que são empregos temporários, geralmente envolvendo dois ou três dias de intensa dedicação. Essa condição está ligada ao predomínio de uma modalidade de organização muito flexível e efêmera da produção, na qual os trabalhadores aparecem como *o último elo* das redes de subcontratação escalonadas, organizadas com base em projetos e, muitas vezes, espalhadas pelo mundo. Argumentamos aqui que essa instabilidade e a precariedade praticamente estrutural das condições de trabalho repercutem no processo de trabalho, atuando como um mecanismo eficaz de disciplina nesse campo.

Essas são algumas das problemáticas que abordamos neste estudo.¹⁰ Essas mesmas problemáticas podem se enquadrar num campo de reflexão mais amplo, considerando as consequências que o fortalecimento dos processos de flexibilização da produção produzem sobre as formas de trabalho que se desenvolvem dentro deles (CASTELO, 2005, 2007; LEITE, 2009; DE LA GARZA, 2005; DEL BONO, 2006; DEL BONO & QUARANTA, 2010). Quanto a isso, é importante ressaltar o âmbito empírico que escolhemos para a pesquisa dessas questões, sobre o qual praticamente não existem estudos anteriores, e, como salientamos, o alcance dos processos anteriormente mencionados é realmente profundo. Nesse sentido, as reflexões que aqui apresentamos (como as demais que estão contidas nesta publicação) também podem ser enquadradas numa linha de pesquisa mais inovadora dentro dos estudos sobre o trabalho da região, que se interessa em apreender as especificidades de certas atividades que vão além do campo das que tradicionalmente têm sido privilegiadas por dita disciplina.

O artigo apresenta três seções principais. Na primeira, apresentamos alguns elementos do contexto conceitual de nosso estudo (MAXWELL, 1996), esboçando alguns antecedentes da temática e

⁸ Este artigo retoma resultados de um processo de pesquisa desenvolvido no contexto com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas da Argentina (Conicet), tendo como local de trabalho o Centro de Estudos e Investigações Laborais (Ceil). Atualmente, nosso trabalho de pesquisa se enquadra no projeto Pict 2011-0351-Foncyt.

⁹ Embora essa delimitação conceitual não faça parte do cerne de nosso estudo, vale a pena assinalar aqui brevemente que o termo "indústria criativa" aparece em alguns espaços políticos e acadêmicos como uma intenção de continuação e ampliação do termo mais antigo "indústria cultural". Contudo, como já foi apontado, esta transição não está livre de tensões (GARNHAM, 2005). O termo indústria cultural corresponde a um conceito que permite diferenciar os produtos culturais dos outros, como divulgadores de culturas diversas, enquanto o outro, de origem anglo-americana, aparece como mais diretamente integrado à lógica empresarial (SOLANAS, 2009).

¹⁰ Cabe explicar que, em termos metodológicos, este estudo seguiu uma estratégia eminentemente qualitativa. Nesse âmbito, fizemos uma análise exaustiva de documentação de diversos tipos, observações nos locais de desenvolvimento de cerca de 15 filmes publicitários e um grande número de entrevistas em profundidade com fornecedores-chave de informações, empresários e trabalhadores do setor. Para identificar suas narrativas, usamos um nome fictício junto com o cargo desempenhado no processo de trabalho. Vale a pena acrescentar que, durante o processo da pesquisa, também construímos dados quantitativos e informação estruturada para contextualizar o setor e alguns aspectos importantes da análise, que não apresentaremos em detalhe neste texto por motivo de espaço. Quanto à duração da pesquisa que sustenta o texto, ela foi iniciada em 2006 e estendeu-se até os primeiros meses de 2010.

explicando certos conceitos e pressupostos relevantes do enfoque criado para abordar as questões e os propósitos da pesquisa. Na segunda parte, analisamos as especificidades apresentadas pela organização da produção vigente no setor que nos interessa para, a seguir, concentrar-nos na análise de algumas das características que possui o trabalho no setor e das múltiplas influências sociais envolvidas em sua configuração. O artigo termina com breves reflexões que servem de conclusão.

Sobre o contexto conceitual do estudo

Como foi amplamente demonstrado, no âmbito dos processos de flexibilização dos processos de produção que ocorreram em quase todas as economias do mundo, generalizaram-se várias modalidades de inclusão trabalhista que carecem de proteção e estabilidade (LEITE, 2009; DE LA GARZA, 2005; CASTILLO, 2005; PALOMINO, 2000; DEL BONO, 2006; DEL BONO & QUARANTA, 2010).

Nos últimos anos, os progressos inéditos apresentados por esses processos e seu uso em setores econômicos que ganharam dinamismo no crescimento capitalista, tradicionalmente pouco explorados pelas pesquisas acadêmicas (como a indústria cultural, os meios de comunicação, a programação de software e outros setores da produção “simbólica/imaterial” de forma mais ampla), despertaram o interesse de diversos analistas de organização industrial e do trabalho – especialmente nos países industrializados. Desde então, tais setores – e, emblematicamente, os da produção audiovisual – começaram a ser considerados como um terreno muito propício à reflexão sobre as tendências das configurações contemporâneas de produção.

A organização da produção e do trabalho na produção audiovisual: emblema das transformações em andamento

Concentrando-nos brevemente nos estudos que abordaram essas questões especificamente nas atividades de produção audiovisual, podemos começar assinalando que alguns adotam esquemas interpretativos pertencentes às correntes do pós-modernismo e parecem encontrar em tal atividade uma oportunidade inédita para verificar alguns de seus postulados mais importantes (flexibilização dos processos de produção, crise estrutural e processos de individualização). Nesse âmbito, algumas correntes na literatura enfatizam as profundas ambivalências que os trabalhadores vivenciam nessas atividades. Sustentam que é provável que eles usufruam de maior autonomia, reflexividade e criatividade em seu trabalho, mas também sofram de intensa insegurança e incerteza em consequência das modalidades de organização muito flexíveis que predominam (LASH & URRY, 1998). Outros autores, cujas interpretações podemos também situar no pós-modernismo, indicam, por outro lado, que, logo após um processo de fragmentação e individualização das experiências, veio outro de formação de novas subjetividades por iniciativa do capital, enfatizando a propagação de uma nova lógica que estaria claramente expressa nas atividades de produção audiovisual analisadas. Essa lógica teria por objetivo formar trabalhadores mais adaptáveis e flexíveis, desvinculando-os legalmente das empresas, fazendo com que assumam acriticamente um espírito *empreendedor* e todos os riscos propostos (STOREY et al., 2005; LARA, 2007).

As atividades de produção audiovisual, por outro lado, também foram analisadas por acadêmicos de reorganização industrial a partir de diversas modelagens de redes de produção. Alguns desses estudiosos empregam estruturas conceptuais que se assemelham à “especialização flexível” dos institucionalistas Piore e Sabel (1990) (CHRISTOPHERSON & STOREY, 1989; STOREY, 1994; SCOTT, 2000, 2002, 2004), enquanto outros propõem abordagens mais *micro*, ligadas às propostas da sociologia econômica de Mark Granovetter (1985) (DE FILLIPI & ARTHUR, 1998; SYDOW & STABER, 2002; GRABHER, 2002). De modo geral, esses autores observam que os setores audiovisuais pesquisados apresentam diversas características dos novos esquemas de organização industrial (são descentralizados, flexíveis, efêmeros etc.) em que as redes produtivas se transformam

em um conceito-chave para explicar a dinâmica. Esse conceito faz referência a uma nova modalidade de organização industrial, diferente daquela de "integração vertical" que predominou no passado, caracterizada por interdependência, reciprocidade e lealdades mútuas entre seus membros.

Finalmente, encontramos um grupo de estudos que aborda os processos de produção e de trabalho audiovisual a partir de uma perspectiva clássica e certamente mais crítica. Partindo do pressuposto básico relativo às contradições e às tensões da relação de trabalho capitalista, esses estudos dão prioridade ao espaço do processo do trabalho e focalizam a temática de organização e regulamentação/controle do trabalho (BLAIR, 2001; URSELL, 2000; ROLDÁN, 2009, 2010). Nossa aproximação ao conceito (e abordagem) do trabalho neste estudo compartilha vários dos critérios e pressupostos subjacentes a tais enfoques, que, sem dúvida, oferecem diversos elementos importantes para qualquer análise focada no trabalho, tal como nos propusemos fazer aqui.

Do trabalho e de seus processos de regulamentação: abordagem do campo, orientada pela teoria

Nossa aproximação ao conceito de trabalho inspira-se na proposta feita pelo geógrafo Jamie Peck em sua obra sobre a regulamentação social dos mercados de trabalho (PECK, 1996). O autor sustenta, como ponto inicial, a natureza intrinsecamente tensa e contraditória dos processos de produção capitalista a partir de uma oposição irreduzível entre capital e trabalho. Esse fato estrutural pressupõe, então, o desenvolvimento de determinados processos de regulamentação para reduzir esse conflito e tornar viáveis os processos de produção.

Esses processos de regulamentação são moldados pelas interações dialéticas e contingentes de uma diversa gama de influências sociais que variam de acordo com o contexto de produção geográfico e histórico em que se inserem (PECK, 1996). Essa proposta conceitual teve forte influência sobre nossa pesquisa, pois, nesses termos, o trabalho é visto como o resultado de processos de regulamentação social em que intervêm diversos fatores que atuam em nível local e podem adquirir múltiplas formas. Nesse âmbito (tal como também nos sugere a mais clássica sociologia do trabalho), a pesquisa empírica de casos particulares transforma-se em uma exigência inevitável para poder desvendar o conjunto de forças sociais que intervêm nas configurações trabalhistas concretas.

No campo dos estudos sobre o trabalho, essa perspectiva se vê justificada pelas diversas evidências que mostram que os processos e os modelos de produção não se reproduzem da mesma forma em todos os contextos e cenários (NOVICK, 2000). Até mesmo aquelas tendências que podem ser consideradas predominantes são mediadas por processos históricos, estruturas institucionais e relações de poder que intervêm em cada configuração de produção e que levam a resultados diferentes.

Em consonância com essas propostas conceituais, retomamos em nossa pesquisa uma linha de abordagem proveniente de uma tradição peculiar à sociologia do trabalho que, diante do caráter praticamente estrutural adquirido pela descentralização da produção nos últimos 25 anos, postula a necessidade de reconstrução dos processos completos de produção e estimula a realização de estudos de caso empíricos minuciosos dentro de um cenário explanatório que dê sentido e profundidade à análise (CASTILLO, 1988/89, 2005, 2007; CASTELLANOS & PEDREÑO, 2006; DEL BONO, 2006, 2010). A seguir, discutimos rapidamente a pertinência dessa proposta de abordagem.

Aprofundamento da descentralização da produção e novos contextos de abordagem do trabalho: a reconstrução dos processos completos de produção

Partindo da ideia de "tendências gerais" (e não de evoluções fixas e inexoráveis), podemos observar que, desde a década de 1980, as formas de produção predominantes até então, ligadas ao modelo da organização taylorista-fordista, encontram-se num período de claro retrocesso e transformação por outros esquemas e lógicas de produção.

Nesse âmbito, de acordo com Castillo (1984, 1994), consideramos que uma das mais importantes “novas” linhas de tendência está relacionada às possibilidades técnicas e organizacionais para uma crescente dos processos de produção. É o que o autor chama de liofilização organizacional, isto é, a descentralização e a dispersão no campo da produção e a criação de empresas-rede a partir de processos de subcontratação com diferentes níveis de complexidade.

Neste cenário, em que os processos de produção de bens e serviços “se dissolvem e se estendem pelo território” – vendo, como enfatiza Harvey (1998), modalidades cada vez mais flexíveis de acumulação baseadas na compressão do tempo e do espaço, na relativização das distâncias e na diluição das fronteiras em prol de uma aceleração do ritmo dos processos econômicos e, conseqüentemente, do benefício –, o trabalho vem perdendo visibilidade e localização (falamos sempre em termos amplos e gerais).

Essa nova situação requer, portanto, novos critérios e ferramentas de abordagem para permitir sua adequada apreensão e interpretação. A proposta de uma linha de abordagem ligada à reconstrução dos processos completos de produção – cada vez mais fragmentados e dispersos –, que atenda às complexas modalidades de divisão e coordenação do trabalho implicadas, adquire assim todo seu sentido. Assim, na seção seguinte, concentramos nossos esforços em oferecer alguns elementos para permitir visualizar a organização do trabalho do setor, aqui considerado em sua necessária articulação com o processo completo de produção. A seguir, com esses elementos em mente, analisamos as características concretas apresentadas pelo trabalho no setor que, em resumo, constitui uma parte “separada” desse processo de produção.

O processo de produção do filme publicitário

Quanto à natureza do produto: mercadorias muito peculiares

Os produtos do filme publicitário, como o próprio termo indica, são trabalhos audiovisuais realizados com fins publicitários. Essa definição concisa – e decerto tautológica – merece, evidentemente, ser desenvolvida de forma mais aprofundada para explicar a natureza complexa dessas mercadorias peculiares e, assim, trazer elementos que nos sirvam para delimitar e compreender o processo de produção.

Com esse objetivo em mente, e em referência ao primeiro dos conceitos na definição, vale a pena especificar que, tal como os produtos do complexo audiovisual, os produtos do filme publicitário constituem bens simbólicos, individualizados, únicos, que, afixados em um suporte qualquer (filme ou vídeo, analógico ou digital), requerem para sua elaboração um processo de trabalho complexo desenvolvido em etapas sucessivas (concepção, pré-produção, filmagem e pós-produção), que envolvem a participação de diversas e numerosas equipes humanas e sofisticados recursos tecnológicos. No entanto, ao contrário dos primeiros – e aqui se considera o segundo dos termos –, os produtos do filme publicitário transcendem os limites do complexo de produção audiovisual, pois, enquanto este inclui os diversos segmentos ou ramos de produção voltados para a realização de trabalhos destinados à exploração comercial por meio de sua exibição em meios audiovisuais, os trabalhos que estamos enfocando aqui são feitos com fins publicitários.

Os trabalhos de filme publicitário, como logo veremos em mais detalhes, são feitos por encomenda a empresas especializadas em elaborá-los (agências de publicidade), que, por sua vez, desenvolvem suas atividades por conta e a mando de outras empresas (os clientes ou anunciantes). Estas últimas (companhias de diversos tipos) são as destinatárias desses trabalhos, que os compra para, a seguir, divulgá-los pelos meios audiovisuais que atuam como distribuidores de suas mensagens em troca de uma contribuição financeira, sendo que, na realidade, essa contribuição representa a principal forma

de financiamento desses meios. Em outras palavras, os produtos do filme publicitário são feitos como parte de uma estratégia de comunicação publicitária que faz uso dos recursos de produção do audiovisual como seus meios de distribuição e difusão, que se encarrega de financiar.

Delimitar a atividade publicitária em termos econômicos certamente não é tarefa fácil. Por isso, retomaremos a esclarecedora reflexão feita sobre o tema pelo espanhol Ramón Zallo do ponto de vista da economia política da cultura e da comunicação (EPCC).¹¹ Definindo indústria cultural como “um conjunto de ramos, segmentos e atividades industriais auxiliares, produtoras e distribuidoras de mercadorias com conteúdos simbólicos, concebidas por meio de um trabalho criativo, organizadas por um capital que se valoriza e tendo por destino final os mercados de consumo, com uma função de reprodução ideológica e social” (1988, p. 26), o autor sustenta que é possível enquadrar alguns aspectos da atividade publicitária nessa conceitualização.

Esses aspectos referem-se à elaboração do produto ou peça que contém a “mensagem publicitária” para a qual utiliza fragmentos de outras atividades de produção simbólica (cinema, design etc.), o que exclui determinadas tarefas (estudos do mercado, controle de resultados etc.). Assim, tendo em conta essa delimitação, podemos visualizar o filme publicitário como uma atividade de produção de mercadorias que podem ser consideradas, em sua acepção mais ampla, como produtos simbólicos dotados de forte conteúdo cultural.

Nos termos de Zallo: “a criação e a execução publicitárias constituem, assim, trabalhos criativos de produção que se materializam numa mercadoria cultural adquirida pelo anunciante – não pelo destinatário” (1988, p. 40). Nesse cenário, do ponto de vista do autor, há uma contradição entre o fato de não considerar o trabalho comercial empresarial como produção, mas considerar a publicidade como uma atividade de produção. Para o autor, essa contradição é esclarecida ao entender-se que, na realidade, ambas as acepções (indústria e circulação mercantil) são corretas e que a publicidade tem esta dupla natureza econômica que pressupõe dois planos de análise diferentes: a análise no nível do processo concreto de produção das peças publicitárias e no nível do lugar ocupado pela publicidade no processo de regulamentação e reprodução do conjunto do capital.

Embora nossa análise esteja vinculada ao primeiro desses níveis, é importante não perder de vista a relevância do segundo, já que isso nos permitirá enquadrar a importância adquirida pela publicidade em termos de produção, especialmente no que tange a sua versão filmada, que é a que nos ocupa no fim das contas.

Dentro desse enfoque, observamos que a publicidade é uma atividade de produção simbólica muito relevante, que tem passado por um extraordinário crescimento econômico nas últimas décadas.¹² Essa relevância, como destacam diversos autores, configura uma tendência mais geral de crescente mercantilização das atividades de produção simbólico-cultural (de bens/serviços estéticos, culturais, imateriais etc.) dentro do desenvolvimento capitalista contemporâneo (LAZZARATO & NEGRI, 2001; DANTAS, 2003; LASH & URRY, 1998; HARVEY, 2007).

Entre suas distintas versões (gráfica, filmada, por rádio etc.), o filme publicitário historicamente – desde os primórdios da difusão maciça da televisão – concentrou os maiores investimentos dos anunciantes.¹³

¹¹ Uma boa síntese das contribuições teóricas dessa corrente, com enfoque latino-americano, está em Bolaño et al. (2005).

¹² Na década de 1990, como destacou Getino baseando-se num relatório da International Advertising Association, as vendas de espaços publicitários dos últimos 40 anos se multiplicaram por sete na escala internacional, o que é equivalente a dizer que esses gastos cresceram ao redor de 30% mais rápido do que a economia mundial e três vezes mais do que a população (GETINO, 1995). Em 2006, com mais de 432 bilhões gastos/investidos em nível mundial, a atividade publicitária foi responsável por um terço de todo o comércio internacional de petróleo, metade do volume da indústria automotiva e o dobro do mercado de aço (GETINO, 2008).

¹³ Em 2007, do total dos gastos mundiais em publicidade, 38% foram gastos em televisão, 28% em jornais, 12% em revistas, 8% em rádio, 5% em publicidade em vias públicas e menos de 1% em cinema (LOPEZ et al. 2008,

Nesse sentido, o complexo mundo cinematográfico, tal como aconteceu com outras atividades e outros trabalhadores pertencentes a demais espaços da produção *cultural* – como locutores, desenhistas, poetas, escritores etc. –, passou a fazer parte da atividade produtiva publicitária de forma recorrente. Dessa forma, as empresas de produção cinematográfica foram se especializando em oferecer esses serviços de produção, consolidando-se como um setor especial no campo da produção audiovisual. Um setor absolutamente dependente da atividade publicitária e que, como se viu em diversos países, envolve um dos maiores orçamentos, mobilizando os recursos tecnológicos mais sofisticados e os trabalhadores mais qualificados do setor audiovisual para criar uma *imagem perfeita* (LASH & URRY, 1998; ZALLO, 1988).

A organização do processo de produção no filme publicitário

Do que foi analisado até aqui, podemos então salientar que o processo de produção do filme publicitário está voltado para a criação de bens simbólicos complexos, com conteúdo cultural e estético, destinados a dar rentabilidade para as *empresas anunciantes* – nome que recebem as empresas de diversos tipos e setores econômicos quando fazem publicidade. Assim, como enfatiza Zallo (1988), ao contrário do que acontece com outras indústrias culturais, a produção de bens publicitários – como o filme publicitário – constitui um trabalho criativo de produção materializado numa mercadoria cultural adquirida pelo anunciante, não pelo destinatário. De fato, do ponto de vista dos anunciantes, essa atividade constitui um serviço comercial que eles financiam a partir de recursos predeterminados. Vejamos mais de perto quem são os principais agentes desse processo e a divisão/coordenação do trabalho entre as empresas envolvidas.¹⁴

Entre os principais agentes do processo de produção do filme publicitário, vale destacar, em primeiro lugar, as *empresas anunciantes*. Na verdade, os anunciantes não desempenham essa atividade de forma centralizada, mas a terceirizam a empresas especializadas, geralmente agências publicitárias. A seleção das agências é usualmente feita por licitação. Depois dessa seleção, um contrato é feito entre as empresas, a partir do qual as agências estabelecem cada marca como uma “conta”. A duração dos contratos pode variar, mas, de modo geral, são acordos estabelecidos com o propósito de regulamentar formalmente uma relação de longa duração (geralmente de dois anos, com opção de renovação a cada ano). Essa conta dentro da agência passa a ser cuidada por uma equipe de especialistas que lhe dedicam certo tempo de trabalho em função do orçamento estipulado e dos objetivos determinados no contrato – entre eles, por exemplo, a realização de peças de filme publicitário. Por essas tarefas, as empresas anunciantes renumeram economicamente as agências de diversas maneiras: comissões (uma porcentagem – no máximo, cerca de 15% – sobre o investimento em mídia), uma quantia fixa mensal, uma porcentagem de acordo com o desempenho (porcentagem das vendas), participação nas vendas etc.

As *agências de publicidade*, outro agente-chave nesse processo, são as empresas encarregadas de realizar os serviços parciais ou integrais demandados pelas empresas anunciantes no setor da publicidade. Esses serviços têm tradicionalmente incluído a elaboração de tarefas diversas, como estudos de mercado, planejamento das campanhas, produção de peças publicitárias e serviços para sua difusão nas distintas mídias. Nesse âmbito, embora a estrutura interna das agências possa variar, uma agência de publicidade de médio ou grande porte, dedicada a oferecer aos anunciantes uma ampla gama de serviços, tem tradicionalmente diversos departamentos ou setores principais – cada um com

com base em estimativas da holding de mídia inglesa ZenithOptimedia). Na Argentina, as proporções são similares. De acordo com os dados da Associação Argentina de Agências de Publicidade (AAAP), em 2008, também foi a televisão que concentrou a maioria dos gastos em publicidade, com 41%, seguida pelos meios gráficos (35%) (OIC, 2008).

¹⁴ Cabe esclarecer que, por motivo de espaço, o presente artigo apresentará as características do processo de produção do filme publicitário apenas em uma reconstituição esquemática e em termos bem mais abstratos. Uma análise mais dinâmica e mais detalhada dessas questões, enfocando as características concretas de nosso estudo de caso, pode ser consultada em Bulloni, 2014.

funções específicas e uma estrutura hierarquizada de comando –subordinados a uma diretoria-geral. Entre esses setores, nosso interesse é deter-nos de modo especial naquele dedicado à “criatividade”, cujo objeto é gerar as ideias dos diversos anúncios e coordenar a produção (realização concreta) das mensagens. Essa tarefa inclui tanto a seleção dos *colaboradores externos*, ou seja, das empresas que oferecem os serviços especializados de produção de acordo com o tipo de anúncio em questão, quanto o posterior acompanhamento do fragmento do processo de produção subcontratado. Naturalmente, é aqui que se articulam as empresas do setor que estamos analisando.

Essas empresas – em nosso caso, as produtoras de filme publicitário (EPCP) – dedicam-se a produzir, por encomenda das agências, as peças de filme publicitário, cuidando de todo o processo de produção audiovisual, desde o recebimento do roteiro produzido pelo pessoal da criação até a entrega da *cópia zero* a quem tiver feito a subcontratação (geralmente, as agências de publicidade, mas pode acontecer que o anunciante subcontrate diretamente). Por esse serviço de produção, as EPCP costumam cobrar uma porcentagem que oscila entre 10% e 12% do orçamento previsto para a realização do produto.

As EPCP são terceirizadas a partir de um processo de seleção que, de modo geral, implica uma espécie de licitação entre três ou quatro agências de produção, que são chamadas seja por serem colaboradores habituais da agência, seja por indicação de terceiros. O processo de produção realizado no âmbito da EPCP selecionada inclui a coordenação e a realização das tarefas de pré-produção, filmagem e pós-produção audiovisual, tarefas essas que envolvem a participação de numerosos e distintos profissionais especializados e de empresas fornecedoras de diferentes tipos, com quem – em virtude da modalidade de organização prevalecente – a EPCP estabelece contratações provisórias e relações de subcontratação baseadas em projetos pontuais. Esse processo de produção, como veremos, conta com diversas fases internas e sua organização social apresenta uma forte divisão do trabalho (horizontal e vertical, técnica e social) e uma estrutura operacional bastante hierarquizada.

A realização audiovisual do anúncio termina com a entrega da cópia original à agência, encerrando-se também nesse momento as relações de colaboração transempresarial das redes de projeto do filme publicitário (em suas fases de criação e produção).

É, portanto, sobre esta trama de subcontratação escalonada que acabamos de descrever que se organiza todas as vezes – de forma efêmera, única e individualizada – o processo de produção e de trabalho do setor analisado.

Sobre o trabalho e seus processos de regulamentação no setor

Nesta seção, propomos prosseguir mais adiante na explicação das características verificadas no trabalho nesse setor e dos processos sobre os quais repousa sua mobilização, chegando assim ao cerne dos resultados de nosso estudo. Para tanto, focalizaremos o campo do processo de trabalho e alguns aspectos do mercado de trabalho.¹⁵

Retomando o argumento contido numa recente publicação (BULLONI, 2014), essa tarefa será realizada com base numa reflexão sobre algumas dimensões de grande relevância no setor, que distinguimos em termos analíticos, mas que, como procuramos mostrar, estão profundamente imbricadas em fatos, ou seja: os mecanismos de coordenação e controle empresarial, o exercício de um ofício e as dinâmicas

¹⁵ Cabe destacar que, em nosso estudo, abordamos o trabalho em três esferas analíticas principais: o processo de trabalho, o mercado de trabalho e as condições de emprego. Em uma publicação recente, concentramo-nos na análise desta última esfera, dando prioridade ao papel exercido pela ação sindical sobre sua regulamentação (BULLONI, 2013).

disciplinares exercidas pelo funcionamento de um mercado de trabalho baseado em contratações temporárias.

Começaremos referindo-nos aos mecanismos de coordenação e controle empresarial, sem dúvida alguma, uma das dimensões mais importantes no que tange aos fenômenos de organização e regulamentação do processo de trabalho. Em relação a isso, em contraste com a imagem de “espontaneidade”, “relaxamento” e “novidade” que sugere a noção de organização de projetos em redes, descobrimos nesse setor o emprego de alguns mecanismos de coordenação e controle empresarial bastante “rígidos” e “antiquados”.

Assim, podemos falar, em primeiro lugar, do desenvolvimento de um vasto conjunto de estratégias e técnicas de racionalização empresarial inseridas na própria dinâmica da organização do processo de produção. Boa parte delas existe há vários anos em diversos tipos de produção audiovisual. Podemos mencionar, por exemplo, a fragmentação do processo de produção em três etapas principais (pré-produção, filmagem e pós-produção), com uma etapa preparatória mais extensa na qual é implementada uma série de dispositivos destinados a planejar detalhadamente a fase de filmagem – a mais complexa e cara – da forma mais eficiente possível do ponto de vista empresarial (CHRISTOPHERSON & STORPER, 1989; STORPER, 1994).

Por outro lado, de acordo com Philippe Zarifian (1995), podemos apontar que o critério de eficiência das companhias que se organizam em torno de projetos – como as que analisamos – reside na redução do prazo global de produção, no qual a noção de prazo desempenha um papel mais integrador do que decisivo. Em termos mais específicos, como indica o autor, o complexo de objetivos qualidade-custo-prazo é organizado sob a pressão do prazo global, que, em alguma circunstância, *obriga* chegar à solução da maioria dos problemas. A redução desse prazo implica considerar a condução do conjunto do ciclo como “um único problema organizacional”.

No processo de produção analisado, pudemos ver claramente essas questões, principalmente na fase de filmagem, situação em que tanto o aumento do ritmo de trabalho como a manutenção de elevados padrões de qualidade transformam-se em imperativos constantes. Nesse sentido, é ilustrativo mencionar aqui o importante papel cumprido pelo *plano de filmagem*. Esse é o planejamento feito pelos encarregados da produção na etapa de pré-produção com o propósito de organizar cronogramas, horários, programações e ritmos de trabalho, constituindo uma referência para todos os envolvidos na filmagem, articulando a convergência e a compatibilidade de ação em determinados momentos e *impondo* a cooperação entre as diversas equipes de profissionais.

Outro mecanismo clássico de coordenação e controle vigente no setor pode ser visto no plano da dimensão social da organização do trabalho, em que encontramos uma estrutura muito hierarquizada e especializada de papéis técnicos que implicam diferentes responsabilidades estritamente estabelecidas. De modo geral, podemos distinguir seis grandes setores principais (ou *áreas técnicas*, de acordo com a terminologia usada): produção, direção, fotografia, arte, som e montagem ou edição. Algumas delas são formadas por diversas especializações, conhecidas sob o nome de *equipes técnicas*. Todas essas áreas e equipes técnicas têm em seu interior uma estrutura fortemente segmentada, com diversos escalões (diretor, chefe, assistentes, ajudantes) que, a priori, revelam uma lógica de operação muito verticalizada.

Dado o progresso no conhecimento da temática, torna-se realmente difícil determinar na prática a divisão de trabalho e os mecanismos de coordenação associados a ela no processo de produção audiovisual cinematográfico analisado. De acordo com o que pudemos observar nas diversas filmagens, assim como nos relatos e nas interpretações dos diferentes profissionais, parece que esses aspectos correspondem à confluência de fatores de diversos tipos. Nesse sentido, ousamos sugerir que existe uma estrutura fortemente especializada e hierarquizada estabelecida “de fora para dentro” (que é possível imaginar como um mecanismo de controle “externo”), em junção com a perduração de

uma divisão do trabalho baseada em ofícios e com uma elevada margem de autonomia na execução do trabalho dentro dos diferentes grupos/equipes de trabalho.

Com a implementação dessa estrutura organizacional, as empresas conseguem administrar de maneira bastante eficaz o delicado problema de organização do poder no processo de trabalho. Cada área e equipe técnica conta com sua própria direção e chefia, demarcando e separando o exercício do poder entre elas. Sempre que é preciso tomar uma decisão importante, sobe-se a escala hierárquica de tal forma que o poder de decisão final seja exercido de modo vertical. No entanto, ao contrário do que ocorre nas organizações de tipo taylorista-fordista, o uso dessa estrutura hierárquico-piramidal não pressupõe que as companhias tenham poder sobre a definição de todos os métodos e técnicas da produção, nem sobre a determinação das tarefas a executar (buscando que o sejam da forma mais rápida possível para aumentar o fluxo de produção). Essas questões são, por outro lado, essencialmente reguladas dentro das diversas equipes de trabalho, assunto que retomaremos em breve.

Assim sendo, cabe salientar que os esforços das empresas se dirigem mais no sentido de regular os cronogramas, os horários e os ritmos de trabalho do que de detalhar e monitorar as tarefas a serem desenvolvidas por cada categoria ocupacional. Na prática, os responsáveis pela produção estabelecem as condições gerais e os diversos *chefes* ou *diretores* de equipe retêm um grau considerável de autonomia em sua maneira de trabalhar, sendo também responsáveis pelo comportamento de sua equipe de trabalho, que, com certeza – como logo abordaremos –, também estão encarregados de recrutar. Em suas próprias palavras: “Seu trabalho compete a seu setor, e cabe a você resolver; você é totalmente responsável por suas decisões [antes da produção], de forma que acabamos todos fazendo tudo” (Joaquin, maquinista-chefe);¹⁶ “Eu e minha assistente fazemos todo o trabalho e depois dividimos [o salário] em dois. Para a organização, sim, há uma hierarquia, mas na realidade cada grupo, cada chefe tem sua maneira de trabalhar, alguns gostam mais de ditar regras do que outros” (Leticia, figurinista).¹⁷

Pelo que vimos até agora, podemos, portanto, observar que os mecanismos de coordenação e controle empresarial nesse setor conservam, de modo geral, as mesmas características introduzidas há décadas, imitando algumas das modalidades então predominantes na indústria “clássica”, ainda que necessariamente adaptadas aos requisitos e às peculiaridades de um processo de produção diferente, voltado à produção de bens de natureza distinta (prototípicos, complexos, simbólicos, altamente diferenciados).

Nesse sentido, podemos pensar que nessa atividade – tal como observado em alguns setores mais pesquisados que trabalham por projeto, como a construção – o processo de crescente racionalização (industrialização) não apagou a realização do trabalho como um ofício nem a execução por equipes. Ainda assim, embora se observe que este tenha levado a uma gestão mais em sintonia com os tempos, isso não se deu dentro de uma modalidade “clássica” de controle de tempos elementares do tipo taylorista, mas sob a forma de uma delegação de responsabilidade coletiva para execução de uma tarefa em um dado momento (CORIAT, 1984; CAMPINOS-DUBERNET, 1984). Essas questões nos levam a tecer algumas considerações sobre a importância que, em nossa opinião, adquire o *exercício de um ofício* como força de regulamentação de grande relevância no trabalho do setor.

¹⁶ Entrevista feita em abril de 2007. Este técnico apresentava, à época, uma trajetória de dez anos de trabalho em produção audiovisual, o que o levou à participação em quatro produções para a televisão, 11 longas-metragens e mais de uma centena de produções de filmes publicitários, a maioria para o exterior.

¹⁷ Entrevista feita em setembro de 2006. No momento da entrevista, Leticia tinha uma experiência de quatro anos de trabalho na área de figurino ligada ao setor de filme publicitário.

Não há dúvida de que, em nosso estudo, pudemos observar a grande importância que tem o exercício de um ofício no setor, entendendo-se por isso – genericamente falando – o conjunto de normas vinculadas ao exercício de uma atividade profissional. Essas normas correspondem a valores individuais e coletivos criados pelo pertencimento a grupos internos e transempresariais e formam a base de reconhecimentos, identidades e diferenciações sociais (D'IRIBARNE, 1998). Embora a determinação das características precisas que adquire esse ofício e das múltiplas formas em que estas se articulam nas experiências e nas práticas dos profissionais do setor seja uma tarefa muito complexa e essencialmente ainda inexplorada, propomos avançar nesse sentido a partir da reflexão sobre algumas áreas nas quais observamos que essa força de regulamentação adquire grande relevância.

Assim, no processo de trabalho, pudemos constatar a importância que adquirem, dentro dos diversos grupos de trabalho, alguns dispositivos normativos relativos ao exercício do trabalho vinculados ao exercício do ofício – “o comprometer-se”, “o envolver-se”, “o orgulho de fazer um bom trabalho” –, como também às relações interpessoais dentro dessas equipes, “a fidelidade”, “a confiança”, que vão além das explicações vinculadas à presença de modalidades de controle estabelecidas pelas empresas. Nas palavras dos profissionais: “Para todos é importante fazer bem o trabalho... porque incomoda não o fazer bem, tem que sair bem... tudo isso dá um orgulho, uma satisfação” (Joaquin, maquinista-chefe); “Eu só confio no meu grupo... nesses grupos se mistura o trabalho com a amizade, nos conhecemos, sabemos que não vamos nos deixar na mão mutuamente... há lealdade, compromisso” (Fede, perito técnico de luz e som).¹⁸

Por outro lado, no que diz respeito aos processos da aprendizagem das tarefas, também pudemos apreciar a relevância desses grupos de ofício. Do ponto de vista dos profissionais, é dentro dos grupos que ocorrem as principais formas de transmissão e aquisição de conhecimento, práticas e condutas de trabalho. Embora a aprendizagem formal em escolas, institutos e universidades especializadas seja certamente cada vez mais extensa, há uma percepção generalizada de que a capacitação é desenvolvida no desempenho das tarefas: “tudo o que eu aprendi nos cursos não vale nada”; “a gente aprende no set de filmagem”; “[aprendi] abrindo muito os olhos e prestando muita atenção no que faziam meus chefes”. Quando se ingressa numa equipe, começa-se “lá de baixo” e aprende-se fazendo e tendo como referência os “chefes” ou “diretores” de equipe, que, da forma em que são vistos, assemelham-se aos antigos mestres das corporações de ofícios: “[...] os meninos, os chefes, digamos, dentro do grupo em que estou aprendendo, me ensinaram na prática; foi trabalhando que fui aprendendo o ofício” (Peter, maquinista)¹⁹; “Na escola foi só uma base teórica, aprendi quase tudo na prática, pela observação, fazendo perguntas aos colegas mais experientes” (Lucas, assistente de direção); “O diploma não contribuiu muito para meu trabalho atual. Basicamente, aprendi trabalhando, com meus colegas e essencialmente com alguns chefes que tinham vontade de formar as pessoas” (Mário, gerente de locações).²⁰

Observamos assim que, num contexto da alta mobilidade (inserções transitórias e em empresas diversas), os grupos de trabalho formados em torno dos diversos ofícios ou especializações desempenham de fato um papel muito importante na aquisição e na transmissão de conhecimentos e práticas relativas ao exercício do trabalho no setor. Por essas razões, como mencionamos anteriormente, pensamos que as práticas e as dinâmicas recriadas no interior desses grupos de ofício permitem às empresas contornar boa parte dos problemas decorrentes da formação/capacitação e, de forma mais ampla, da disciplina e do controle no processo de trabalho. Cabe então perguntar: como se

¹⁸ Entrevista feita em abril de 2007. À época da entrevista, Fede tinha dez anos de experiência no trabalho de produção audiovisual (cinema, televisão e filme publicitário).

¹⁹ Entrevista realizada em maio de 2006. Peter se identifica como músico e comentou que trabalhava em produção audiovisual há poucos anos, já que a instabilidade própria do trabalho permitia-lhe continuar com seus projetos mais artísticos.

²⁰ Entrevista realizada em fevereiro de 2007. Esse técnico trabalhava havia seis anos no meio audiovisual, primeiro na televisão e depois em filme publicitário, nos ramos de direção e produção.

configuram as situações variadas de aquisição desses conhecimentos dentro dos diversos grupos? Quais são seus vínculos (adaptações e tensões) com as demandas das empresas?

Em relação a esta última pergunta, é possível pensar que parte das lógicas que se recriam dentro desses grupos de ofício e a relativa autonomia de que gozam no processo de trabalho que viemos apontando estão vinculadas às características e às dinâmicas que o mercado de trabalho adquire no setor com base, como vimos, em contratações por projeto.

Como se sabe, uma inserção temporária no trabalho constitui um fator externo de controle empresarial que, de acordo com a concepção de Burawoy (1985), ganha força como *látigo disciplinar* no processo de trabalho. Nesse sentido, podemos pensar que esse fator funciona como mecanismo de “ajuste” entre as práticas, normas e condutas de trabalho que são construídas entre os diferentes grupos e as demandas das empresas. Quando perguntamos aos profissionais por que para eles era importante fazer um bom trabalho, além das questões normativas relacionadas ao bom desempenho do trabalho próprias ao exercício do ofício, a presença dessa influência surge muito claramente em seus argumentos a ponto de tornar-se, por momentos, praticamente inseparável: “[...] e também por uma questão de continuarem te chamando... Se fizer bem o trabalho, é provável que me chamem de novo no próximo trabalho. Se fizer mal, não. É provável que não me chamem” (Joaquim, maquinista-chefe).

Assim, uma modalidade de inserção temporária, instável e incerta – como a que aqui predomina – constitui um elemento muito importante para formar um entendimento sobre as normas e as práticas empregadas para desempenhar bem o trabalho, cooperar e tomar cuidado com a reputação, dado que disso depende a continuidade e o futuro profissional.

Um raciocínio similar pode ser aplicado à análise das (micro) dinâmicas do mercado de trabalho. Como mencionamos, os mecanismos de seleção e recrutamento dos profissionais no setor são fortemente baseados em contatos e recomendações interpessoais, donde as relações de confiança e lealdade – que formam *redes latentes de colaboração*, de acordo com a literatura (GRABHER, 2002; SYDOW & STABER, 2002) – desempenham um papel fundamental. Nesse sentido, argumentamos que essas redes latentes de colaboração – que podem ser vistas, por exemplo, no emprego do mesmo círculo de pessoas sobre a base da reputação que as precede – podem ser pensadas como um mecanismo de coordenação e controle adicional.

No que diz respeito a isso, de acordo com alguns analistas (BLAIR, 2001; URSELL, 2000), entendemos que o uso de tais mecanismos não pode ser visto de forma isolada da análise do processo de trabalho e das questões de controle do trabalho. Essa análise, que em geral é feita dentro dos limites da organização formal da empresa, deve necessariamente estender-se além dessas fronteiras nesses casos, pois a autoridade das empresas não se limita a sua hierarquia interna e suas relações, mas penetra nessas redes latentes e nos grupos de trabalho “terceirizados” a que nos referimos. Isso ocorre essencialmente dessa forma, já que são as empresas que detêm o poder de oferecer um recurso limitado (a fonte de trabalho), e o acesso contínuo a ele inevitavelmente requer que os profissionais dirijam suas estratégias em função de suas preferências. Nesse sentido, em nosso estudo pudemos ver que, por exemplo, as decisões dos profissionais a respeito da seleção de seus colegas de trabalho são tomadas levando em conta as preferências e os interesses das empresas, assegurando-se assim que voltarão a chamá-los: “Para todos os tipos de trabalho é igual: ‘chama este que trabalha bem, vai fazer você ficar bem’” (Marta, chefe de produção).²¹

²¹ Entrevista realizada em junho de 2007. Marta é chefe de produção com uma importante trajetória no meio audiovisual, principalmente cinematográfico (longa-metragem e filme publicitário). Iniciou sua trajetória em 1985 como contrarregra (o que é meritório na área de direção) de um importante filme nacional e foi passando por diferentes níveis e experiências, até consolidar-se na área da produção.

Nesse âmbito, reiteramos, a escassa ingerência das empresas nas tarefas dentro do processo de produção vê-se compensada não somente por uma cultura de trabalho (de exercício de um ofício) que promove o bom cumprimento das tarefas, mas também pela presença dessas redes latentes que contribuem para obter uma força do trabalho “de confiança” nas condições incertas em que operam.

Conclusões

Neste trabalho, apresentamos uma série de resultados que permitem avançar no conhecimento das características apresentadas pelo trabalho no setor dos serviços de produção de filme publicitário na Argentina, uma atividade praticamente inexplorada que reúne, no que tange aos fatos, algumas características emblemáticas das transformações que vêm ocorrendo na produção.

A análise desenvolvida mostra que esse trabalho no setor da produção de filme publicitário baseia-se num conjunto heterogêneo de processos de regulamentação. Essa heterogeneidade decorre da coexistência de lógicas e dinâmicas de produção muito variadas. Algumas são completamente inovadoras, outras, em compensação, têm uma longa tradição no setor. Tendo alcançado esse momento, resulta pertinente retomar alguns dos conceitos e supostos fundamentos de nosso enfoque para, a seguir, explicar de maneira mais completa tanto o sentido quanto os conteúdos dessa afirmação.

Vale a pena lembrar, portanto, que nossa aproximação ao conceito de trabalho parte do pressuposto de que este é o resultado de processos dinâmicos de regulamentação sobre os quais interferem fatores diversos, que atuam no plano local. Essa aproximação, que seguramente contempla muito do que está implícito na sociologia do trabalho, pressupõe, naturalmente, que a pesquisa empírica de casos particulares se transforme em um requisito para poder desvendar as forças sociais que intervêm na configuração do trabalho nos contextos concretos – histórica e geograficamente situados. É também importante enfatizar que, aderindo a uma perspectiva já clássica na sociologia do trabalho, priorizamos uma abordagem focalizada no processo de trabalho, levando em conta suas circunstâncias concretas.

Nessa área, em primeiro lugar, apresentamos de forma muito resumida alguns elementos para visualizar a organização produtiva do setor da produção de filme publicitário em sua necessária articulação com a do processo completo de produção que, em última análise, forma uma parte “separada”, para, logo a seguir, desenvolver uma análise centrada e minuciosa das características precisas apresentadas pelo trabalho e seus processos subjacentes de regulamentação. Para isso, focalizamos um conjunto de processos de regulamentação que distinguimos em termos analíticos e que contribuem para explicar algumas das práticas e das normas do trabalho relevantes no setor.

Primeiramente, consideramos o papel desempenhado pelos mecanismos de coordenação-controle empresarial no campo do processo de trabalho. Nesse ponto, refletimos sobre a relevância adquirida por algumas estratégias de controle bastante antigas, como a fragmentação e a intensificação do trabalho inerentes à organização do processo de produção e a presença de uma organização social com uma estrutura hierárquica piramidal muito visível.

Em seguida, em diálogo com o ponto anterior, chamamos atenção sobre o papel que desempenha o exercício do ofício (e a cultura específica a este associada) como fonte de regulamentação do trabalho, elemento que, a nosso entender, permite às empresas do setor contornar boa parte dos problemas de formação e disciplina da força de trabalho dentro do contexto de alta fugacidade que caracteriza o processo de produção do filme publicitário há décadas.

Nesse sentido, outro fator que consideramos essencial para demarcar o entendimento das circunstâncias observadas foi o caráter transitório do vínculo trabalhista, que, como se sabe, funciona fortemente como um *lâtego disciplinar* sobre o processo de trabalho. Isso nos levou à colocação de que

as relações trabalhistas criadas dentro dessas redes de projetos devem ser analisadas levando-se em conta o funcionamento das relações latentes de colaboração – e controle – de caráter relativamente abstrato, mas igualmente durável e eficaz, tecidas entre os atores da relação de trabalho em virtude da modalidade de organização produtiva que predomina no setor.

Assim, por último, achamos pertinente refletir sobre o funcionamento de ditas redes (latentes) em seu papel de força de regulamentação do trabalho do setor. Nesse cenário, mostramos como, diante da fugacidade e da instabilidade que caracterizam a colaboração em redes de projetos, ingredientes como confiança, lealdade e reputação construídas com base nas relações interpessoais são importantes na regulamentação do trabalho no setor. Ao mesmo tempo, e outra vez insistindo na necessidade de ir mais além do imediato de tais relações interpessoais, observamos que essas redes apresentam uma estruturação mais geral de relações sociais de natureza assimétrica, como indicam claramente as diferenças hierárquicas do processo de trabalho e que se manifestam no poder diferencial que têm seus membros de dar ou receber oportunidades de emprego, funcionando nesse sentido como mecanismos de controle de trabalho que transcendem os limites das empresas.

Tendo alcançado esse ponto, esperamos ter sido capazes de contribuir com elementos que sirvam para o avanço do conhecimento das dinâmicas de um mundo de trabalho raramente explorado e para a reflexão sobre as complexidades que apresenta o trabalho no contexto incerto das organizações flexíveis do capitalismo atual. Foi nesse sentido que pensamos o trabalho de pesquisa apresentado neste texto.

María Noel Bulloni

É doutora em ciências sociais e mestre em ciências sociais do trabalho pela Universidade de Buenos Aires (UBA) e bacharel em sociologia pela Universidade da República (UdelaR). Pesquisadora assistente do Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas (Conicet), com sede em ICSyA-Unaj, e professora adjunta regular da Universidade Nacional Arturo Jauretche (ICSyA-Unaj). Suas linhas de pesquisa abrangem reestruturação produtiva, terceirização, flexibilização do trabalho e produção audiovisual. De suas publicações mais recentes, destacam-se “Redes Productivas, Proyectos y Formas Flexibles de Trabajo. Un Estudio en el Sector de Producción de Cine Publicitario de la Ciudad de Buenos Aires”, na *Estudios del Trabajo* nº 46 (Associação Argentina de Especialistas em Estudos do Trabalho/Aset, Buenos Aires, 2014), e “La Organización Productiva y del Trabajo en las Redes de Proyectos del Cine Publicitario: Confluencia de Viejas y Nuevas Formas de Subcontratación”, na revista eletrônica *Papeles de Trabajo* nº 12 (Instituto de Altos Estudos Sociais da Universidade Nacional de General San Martín, 2013).

(Seu e-mail é: mnbulloni@hotmail.com.)

Referências bibliográficas

BLAIR, Helen. You're only as good as your last job: the labour process and labour market in the British film industry. *Work, Employment & Society*, v. 15 (1), British Sociological Association, 2001.

BOLAÑO, Cesar. *Indústria cultural, informação e capitalismo*. São Paulo: Editora Hucic e Editora Polis, 2000.

BULLONI, María N. Del trabajo y sus condiciones en industrias creativas. Reflexiones en base a un estudio en la producción argentina de cine publicitario. In: DEL BONO, A.; QUARANTA, G. (Comp.). *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Ciccus, 2010.

BULLONI, María N. *Redes de proyectos, el trabajo y sus procesos de regulación. Un estudio en el sector de servicios de producción de cine publicitario de la ciudad de Buenos Aires*. Tese de doutorado. Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Buenos Aires (UBA), 2012.

- _____. Alcances y desafíos del accionar sindical en contextos productivos flexibles. Un análisis en el sector de producción de cine publicitario en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 18, n. 29, Alast, 2013.
- _____. Redes productivas, proyectos y formas flexibles de trabajo. Un estudio en el sector de producción de cine publicitario de la ciudad de Buenos Aires. *Revista Estudios del Trabajo*, n. 46, p. 86-112. Buenos Aires: Aset, 2014.
- BURAWOY, Michael. *The politics of production*. Lenders/Nova York: Verso, 1985.
- CAMPINOS-DUBERNET, Myriam. Quelques reperes sur le BTP: un exemple des limites du taylorismo orthodoxe. *Formation Emploi*, n. 6, abr./jun. Paris: La Documentation Française, 1984.
- CASTELLANOS, Mari L.; Andrés PEDREÑO. *Los nuevos braceros del ocio*. Sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2006.
- CASTILLO, Juan J. Las nuevas formas de organización del trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 26, 1984.
- _____. La división del trabajo entre empresas. *Sociología del Trabajo. Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*, n. 5. Madri: Siglo XXI, 1988/89.
- _____. Reestructuración productiva y organización del trabajo. *El trabajo del sociólogo*. Madri: Editorial Complutense, 1994.
- _____. (Dir.). *El trabajo recobrado*. Una evaluación de trabajo realmente existente en España. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2005.
- _____. *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas del software*. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2007.
- CHRISTOPHERSON, Susan & STORPER, Michael. The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 42, 1989.
- CORIAT, Benjamin. Travailler en chantier. Quelques tendances de la recherche actuelle. *Formation Emploi*, n. 6, abr./jun. Paris: La Documentation Française, 1984.
- DANTAS, Marcos. Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n. 60, 2003.
- DEFILLIPPI, Robert & ARTHUR, Michael. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review*, v. 40 (2), 1998.
- DE LA GARZA, Enrique. ¿Antiguas y nuevas formas de subcontratación? Relaciones *triangulares de trabajo*. México: Fundación Ebert Friedich, 2005.
- DEL BONO, Andrea. Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo. *Sociología del trabajo*, nueva época 56, p. 3-31, 2006.
- DEL BONO, Andrea. Gestión global y uso local de la fuerza de trabajo: tendencias hacia la precarización laboral en call centers exportadores de servicios. In: DEL BONO, Andrea; QUARANTA, Germán (Comp.). *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus, 2010.
- D'IRIBARNE, Alain. Del contenido del trabajo a la cognición. *Economía y Sociología del Trabajo*, n. 6. Espanha: Ministério do Trabalho e Imigração, 1989.
- GETINO, Osvaldo. *Las industrias culturales en la Argentina*. Dimensión económica y políticas públicas. Buenos Aires: Ediciones Colihue, 1995.

- GARNHAM, Nicholas. From cultural to creative industries. An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, v.11 (1), 2005.
- GRABHER, Gernot. The project ecology of advertising: task, talents and teams. *Regional Studies*, v. 36 (3), p. 245-262, 2002.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p.481-510, 1985.
- HARVEY, David. *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu, 1998.
- _____. *Espacios del capital*. Hacia una geografía crítica. Madri: Akal, 2007.
- IRANZO, Consuelo; LEITE, Marcia. La subcontratación laboral en América Latina. In: DE LA GARZA, Enrique (Coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos, 2006.
- LARA, Ángel L. Derivas de la producción televisiva: el caso de los guionistas de ficción. Perspectivas fenomenológicas e hipótesis conceptuales para un análisis del trabajo invisible. Relatório de pesquisa. Estudio de caso do projeto Escenarios de Vida y Trabajo en la Sociedad de la Información: Jóvenes, Mujeres, Inmigrantes (2004-2007). Dir.: Juan José Castillo. UCM (Mimeo), 2007.
- LASH, Scott; URRY, John. *Economías de signos y espacios*. Sobre el capitalismo de la posorganización. Buenos Aires: Amorrortu, 1998.
- LAZZARATTO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabajo inmaterial*. Formas de vida y producción de subjetividad. Buenos Aires: DP&A Editora, 2001.
- LEITE, Marcia. El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones de trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 14, n. 21, 2009.
- MAXWELL, Joseph. *Qualitative research design: an interactive approach* Thousand Oaks. CA: Sage, 1996.
- NOVICK, Marta. La transformación de la organización del trabajo. In: DE LA GARZA, E. (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: El Colegio de México/Flacso, UAM, FCE, 2000.
- OIC Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires. Anuário 2008. Observatorio de Industrias Creativas. Governo da Cidade de Buenos Aires, 2008.
- PECK, Jamie. *Work-place*. The social regulation of labor markets. Nova York: The Guildford Press, 1996.
- PIORE, Michael; SABEL, Charles. *La segunda ruptura industrial*. Madri: Alianza Editorial, 1990
- ROLDÁN, Martha. Trabajo “creativo” y producción de contenidos televisivos en el marco del capitalismo informacional contemporáneo. Reflexiones sobre el caso argentino en los dos mil. In: SEL, Susana (Coord.). *Políticas de comunicación en el capitalismo contemporáneo*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso), 2010.
- SCOTT, Allen. French cinema: economy, policy and place in the making of a cultural-products industry. *Theory Culture & Society*, 17 (1), 2000.
- SEGNINI, Liliana. À procura do trabalho intermitente no campo da música. *Revista Estudos de Sociologia*, v.16. Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2011.
- SOLANAS, Facundo. *La Economía creativa y las posibilidades de desarrollo en Argentina*. Indicadores Culturales 2009. Buenos Aires: Untref, 2009.

- STOREY, John; SALAMAN, Graeme; PLATMAN, Kerry. Living with enterprise in an enterprise economy: freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, v. 58 (8). Sage Publication, 2005.
- STORPER, Michael. The transition to flexible specialisation in the US film industry: external economies, the division of labour and the crossing industrial divides. In: AMIN, Ash (Ed.). *Post-fordism: a reader* (studies in urban and social change). Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1994.
- SYDOW, Jorg; STABER, Udo. The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. *Regional Studies*, v. 36. (3), p. 215-227, 2002.
- URSELL, Gillian. Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour markets. *Media Culture & Society*, 22 (6), 2000.
- ZALLO, Ramón. *Economía de la comunicación y la cultura*. Madri: Akal, 1988.
- ZARIFIAN, Philippe. La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia. Universidade da República-Unidade de Relações e Cooperação com o Setor Sindical. Montevideu, 1995. (Tradução de Mariana Mendy do texto *L'émergence de l'organisation par processus: à la recherche d'une difficile cohérence*. Latts-Certes, 1994.)