



Universidade de Brasília

**INSTITUTO DE ARTES
DEPARTAMENTO DE MÚSICA**

**MÚSICA E MERCADO:
um estudo de caso etnográfico de dois guitarristas brasilienses.**

CAIO MOURÃO

**BRASÍLIA
Maio de 2015**



Universidade de Brasília

**INSTITUTO DE ARTES
DEPARTAMENTO DE MÚSICA**

**MÚSICA E MERCADO:
um estudo de caso etnográfico de dois guitarristas brasilienses.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Música do Departamento de Música da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Música.

Área de concentração: Etnomusicologia

Orientador: Prof. Dr. Hugo L. Ribeiro

CAIO MOURÃO

**BRASÍLIA
Maio de 2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

A123B	<p>MOURÃO, Caio Música e mercado: um estudo de caso etnográfico de dois guitarristas brasileiros./ Caio Mourão – Brasília, 2015. 140 p. : il. Inclui bibliografia</p> <p>1. Musicologia. 2. Etnomusicologia. 3. Administração 4. Título.</p> <p>CDD XXX.XX</p> <p>Ficha catalográfica a ser elaborada pela Biblioteca da UnB</p>
-------	--

CAIO MOURÃO

**MÚSICA E MERCADO:
um estudo de caso etnográfico de dois guitarristas brasilienses**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Música do Departamento de Música da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Música.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Hugo L. Ribeiro (orientador)
(Universidade de Brasília)

Profª. Dra. Beatriz Magalhães Castro
(Universidade de Brasília)

Profª. Dra. Analia Soria Batista
(Universidade de Brasília)

Aprovada em 21 de Maio de 2015

AGRADECIMENTOS

A Deus, “a inteligência suprema, causa primária de todas as coisas”(KARDEC, Allan, *O livro dos espíritos*, p.72), pelas bênçãos e inspirações incessantes. A minha linda e talentosa família: Janaina, pelo amor e companheirismo; Heitor e Luiza, razão de viver; papai e mamãe, inspiração e doação incondicionais; San, Érico e Fred, unidos sempre! Aos queridos Hugo Ribeiro, parceiro e orientador; Analia Soria e Beatriz Castro, mulheres geniais, fortes e sensíveis; que fiz questão de omitir a titulação de doutores, não por desrespeito, mas como prova do meu afeto desinteressado. A Marcelo Barbosa pela amizade, talento e por ofertar um ensino de muita qualidade de forma democrática e acessível. A meu maestro soberano, Tiãozinho, inigualável no tempo e no espaço. A Valma, Juliana e João Paulo pela atenção, honestidade e disponibilidade incansáveis. A família *GTR* pelo acolhimento de sempre. Aos incríveis professores do departamento de música da Universidade de Brasília. A todos vocês o meu sincero obrigado.

Em 12 de agosto de 1876, o imperador alemão Guilherme I e muitos outros príncipes viajaram (...) para assistir à estreia do drama musical (...) *O anel dos nibelungos* (grifo do autor), para o qual Wagner havia composto a música, escrito o texto, recrutado a orquestra, cantores e técnicos, arrecadado o dinheiro e construído o teatro.

(BLANNING, 2011, p. 72)

RESUMO

Essa dissertação se propôs a esclarecer como dois guitarristas de Brasília se tornaram empresários da música, um da área de bandas de baile, e o outro de escolas de música alternativas, e como suas escolhas e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) influenciaram no sucesso de suas empresas. Em virtude de sua personalidade de músico e empresário, a qual delas os sujeitos escolhidos mais se afinizavam, e de igual maneira comparar a coerência dos resultados alcançados pelos empreendimentos, com os motivos que levaram a sua criação, e como isso afetou seus relacionamentos pessoais. A escolha de Sebastião Rodrigues, fundador da banda de baile brasileiro *Squema Seis*, e Marcelo Barbosa, idealizador e sócio majoritário do *GTR Instituto de Música*, como casos de estudo baseou-se, inicialmente, no sucesso financeiro alcançado por eles. Tais objetos e seus respectivos empreendimentos são abordados nos capítulos 2 e 3 dessa dissertação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso etnográfico, e os referenciais teóricos pertencem ao campo da musicologia, educação musical, sociologia das emoções e administração, expostos no capítulo 1. Através desse estudo percebeu-se que não foram somente competências administrativas e empresariais, desenvolvidas de forma autodidata, que possibilitaram o sucesso de seus empreendimentos, e que um grande diferencial foram seus conhecimentos, habilidades e atitudes musicais. Todavia, tal dedicação ao sucesso de seus negócios trouxe três problemas: 1) Enfatizou neles uma personalidade multifacetada e não reconhecida de músico empresário; 2) Diminuiu drasticamente suas interações familiares, gerando sofrimento; 3) A sobrecarga emocional, causada pelo excesso de obrigações e tarefas, fez com que necessitassem, mesmo que pontualmente, de auxílio médico e/ou psicológico.

Palavras-chave: empreendedorismo musical, pertencimento identitário, música e família, mercado musical.

ABSTRACT

This dissertation proposes to clarify how two guitar players from Brasilia became music businessmen, one that manage groups and bands for graduation events, and the other for alternative bands, and how those choices and competences (knowledge, skills and attitudes) influenced their companies. Their personality as musician and businessman, in which the chosen subject were more close, and in the same way with we compare the cohesion of the results achieved by the enterprises, with the reasons that took their creation, and how it affected their private relationship. The choice of Sebastião Rodrigues, the founder of the Squema Seis band, and Marcelo Barbosa, the idealizer and major co-partner of GTR Music Institute, as a study of case, was based, primarily, in the financial success achieved by them. These objects and their respective enterprises are approached in chapters 2 and 3. The methodology used was an ethnography study case, and the theoretical background came from the musicology field, music education, sociology of emotion and management, exposed in chapter 1. Throughout this study not just management and business competence were developed in a self-taught manner, that enhance the success of their enterprises, but a big difference was their knowledge, abilities and musical attitudes. However, their dedication to success and their business brought three issues: 1) It emphasized a multifaceted personality and non recognized as a music businessman; 2) It decreased drastically their family interaction, making them suffering in this field; 3) An emotional overload, caused by the excess of obligations and tasks that made them to need, some medical and psychology assistance.

Keywords: musical entrepreneur; belonging identity; music and family, musical market.

SUMÁRIO

Introdução	p. 10
Problema de pesquisa	p. 12
Objetivos	p. 13
Objetivo geral	p. 13
Objetivos específicos	p. 13
Procedimentos metodológicos	p. 13
Estrutura do texto	p. 23
Capítulo 1 – Mercado da Música	p. 25
1.1 Contexto da pesquisa	p. 25
1.2 Referencial teórico	p. 30
1.2.1 A categoria trabalho (O que é trabalho?)	p. 31
1.2.2 Trabalho e emoções	p. 33
1.2.3 Motivação	p. 37
1.2.4 Tomadas de decisão	p. 39
1.2.5 Administração	p. 41
Capítulo 2 – Banda de Baile	p. 44
2.1 Características comuns	p. 44
2.2 A banda Squema Seis	p. 48
2.3 Sebastião Rodrigues, o “Tiãozinho”	p. 59
Capítulo 3 – Escola de Música Alternativa	p. 82
3.1 Características comuns	p. 82
3.2 GTR Instituto de Música	p. 89
3.3 Marcelo Barbosa	p. 97
Conclusão	p. 113
Referências	p. 125
Anexos	p. 136

INTRODUÇÃO

O músico profissional no Brasil tem uma relação paradoxal com a sociedade que o cerca. Por um lado, sua atuação é romantizada, sendo atribuído a ele, o músico, qualidades sobrenaturais, sendo capaz de mediar a “revelação de uma realidade privilegiada e divina ao homem” (ABBAGNANO, 1998, p. 704). Essa é a visão da música como dom, possível somente a uns poucos afortunados. Por outro lado, há o estigma do músico como boêmio e pouco organizado em sua vida amorosa e financeira, cuja origem não é recente, e remete tanto à origem dos menestréis e trovadores da Idade Média (GROUT e PALISCA, 1988, p. 84-85), quanto a do samba (VIANNA, 1995; SANDRONI, 2001).

Entretanto, como foi apontado por Becker (2008), o universo da música envolve diferentes categorias de músicos, com suas culturas ou subculturas e relações específicas com seus próprios públicos. Esse universo produz representações sobre os músicos como “farristas”, eruditos, empreendedores, entre outros. No estudo sobre os músicos de casas noturnas, por exemplo, o autor aponta que esses desenvolvem rotinas desviantes e que se percebem como diferentes, muito embora suas atividades não sejam ilegais. Contudo, sua cultura e modo de vida são considerados como não convencionais, sendo rotulados de *outsiders* pelos membros mais convencionais da sociedade.

Diferentemente de outras atividades remuneradas, a música pode não ser realizada em tempo integral. É muito comum ver músicos atuando também como professores de música, técnicos de gravação sonora, operadores de som etc. Ou seja, em funções que, embora relacionadas à música, não caracterizam ocupações típicas do músico instrumentista. Da mesma forma, é frequente a atuação de músicos em áreas pouco ou nada relacionadas com a música, por “necessidade financeira”.

Por essas razões é comum a não consideração dos serviços relacionados à música como atividade profissional, e sob essa perspectiva, muitos questionarão até onde a música pode ser considerada profissão, ou apenas uma ocupação. A inexistência de um sindicato representativo em âmbito regional e nacional, a incapacidade da maioria de seus membros se manterem financeiramente apenas dessa atividade, e a confusão dos músicos a respeito do momento de trabalho e de lazer, são alguns argumentos sustentados por Coli (2008) a esse

respeito:

Para avançarmos na análise sobre a atividade musical em suas particularidades, parece-nos aqui ser interessante distinguir as atividades denominadas “profissionais” das de “ocupação”. A primeira corresponderia a um processo organizativo no qual seus membros estão protegidos por uma associação autônoma que reconhece o direito de seu exercício, enquanto todas as outras formas atividades são formas de ocupação... As profissões estão ancoradas, por sua definição e especificidade, a valores do universo simbólico ligados ao moderno sistema capitalista industrial e às suas regras e medidas objetivamente calculadas; já a ocupação musical pertence ao universo de valores artesanais que perderam a sua validade na sociedade atual... Outra perspectiva ainda da análise sobre a atividade musical refere-se ao já mencionado fenômeno da poli – profissionalização das atividades secundárias e paralelas às musicais, que diz respeito a um estado psicológico de confusão da identidade profissional do músico... A identidade dá-se no plano do exercício secundário de sua atividade, o que leva o músico a uma dificuldade na distinção entre atividade de trabalho e tempo livre (COLI, 2008, p. 96).

Ainda, cada categoria de músicos define para si o que significa uma carreira bem-sucedida, enfatizando diferentes aspectos relativos à cultura do grupo. Os músicos de casas noturnas podem apreciar categorias de valoração como prestígio e integridade artística. De igual maneira, músicos empresários podem valorizar a autopromoção comercial, a segurança, a mobilidade social, a renda.

O interesse pelo tema surgiu a partir de minha própria trajetória e experiência profissional ao perceber que, pelo comum, os músicos ligados à chamada música popular são mais associados à representação social do músico como boêmio do que com empresários e empreendedores de sucesso.

Esse estigma se reflete diretamente em minhas escolhas profissionais, tendo atuado por muito tempo enquanto músico, até minha fase atual de professor de música e de músico empreendedor. Mas, foi principalmente a partir dessa atuação como músico empreendedor, que diversas questões me fizeram refletir sobre esse campo de atuação, entre as quais o que seria necessário para um músico desenvolver um empreendimento musical de sucesso, e se existem competências próprias para isso.

Na cidade de Brasília, dentre os diversos casos de músicos de sucesso, dois se destacam por atuarem, ou terem atuado, tanto como músicos, quanto como empresários: Sebastião Rodrigues, fundador da banda de baile brasileiro *Squema Seis*; e Marcelo Barbosa, idealizador e sócio majoritário do *GTR Instituto de Música*. Tendo começado como

guitarristas, com competência reconhecida entre seus pares, ambos se tornaram empreendedores em sua área de atuação.

De acordo com o dicionário Michaelis (2014), a palavra “sucesso” significa 'aquilo que sucede ou sucedeu', 'resultado bom ou mal de um negócio', 'conclusão', 'êxito, resultado feliz'. Assim, nessa pesquisa o termo “sucesso” será definido como a coerência entre os objetivos iniciais e os resultados alcançados, o êxito das ações empreendidas e o reconhecimento entre seus pares. Dessa forma, a pergunta que orienta essa pesquisa diz respeito à articulação entre as escolhas feitas pelos dois guitarristas empresários ao longo de sua vida e o sucesso alcançado por seus empreendimentos. Nesse sentido, esse trabalho se propôs a analisar a natureza do trabalho de músicos empreendedores, enfatizando o estudo do processo de transformação dos músicos em empreendedores da área da música. A escolha de Sebastião Rodrigues e Marcelo Barbosa como casos de estudo baseou-se, inicialmente, no sucesso financeiro alcançado por eles.

Essa pesquisa parte do estudo de caso etnográfico, utilizando como referenciais teóricos estudos de musicologia, educação musical, sociologia das emoções e administração, para compreender como as decisões tomadas por esses dois guitarristas e empresários da música em Brasília possibilitaram que seus empreendimentos alcançassem um sucesso artístico e comercial diferenciado, em relação a empresas similares dessa cidade, e como isso influenciou e impactou suas vidas pessoais e carreira artística.

Problema de pesquisa

Essa pesquisa envolve o questionamento sobre a natureza do trabalho do músico empreendedor, enfatizando as trajetórias profissionais que levam ao empreendedorismo na área, as escolhas, as habilidades musicais, afetivas, administrativas, dentre outras, que possibilitaram e auxiliaram no sucesso de produtos musicais para atender às expectativas de um determinado público consumidor.

Assim sendo, partimos da seguinte questão: como as escolhas feitas pelos músicos em questão possibilitaram que seus empreendimentos alcançassem uma positiva diferenciação mercadológica.

Objetivos

Objetivo geral

Compreender como dois guitarristas de Brasília passaram pela transformação de instrumentistas para empresários no ramo da música e como essa decisão afetou suas relações pessoais e profissionais.

Objetivos específicos

1. Analisar as motivações que levaram os dois músicos a empreender.
2. Refletir sobre as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas por eles para o sucesso de suas empresas.
3. Compreender o senso de pertencimento identitário dos objetos de estudo, em virtude de sua personalidade multifacetada.
4. Avaliar a coerência entre os objetivos iniciais, que os levaram a empreender, e os resultados alcançados pelos empreendimentos.
5. Observar como as escolhas profissionais de ambos afetaram suas relações pessoais e familiares.

Procedimentos metodológicos

No processo de construção individual do conhecimento, o pesquisador lançará mão de uma “grande lente” de observação e várias outras “pequenas lentes” para a coleta e a interpretação dos dados. A “grande lente” é o método escolhido e as “pequenas lentes” as técnicas que, juntamente com o método, comporão a metodologia da pesquisa (MINAYO, 2008).

A comparação de método e técnicas com lentes está em consonância com as ideias de Morato (2006, p.61), para a qual o método é “a instrumentalização do olhar”, e de Minayo

(2002, p.17), que o define como o “caminho de aproximação do tema.” Nesse sentido, figurativamente, a aproximação referida pelo autor será alcançada por uma “grande lente de aumento” (método), como a utilizada em alguns óculos, lupas, ou microscópios (transcrição e seleção do conteúdo), que auxiliará o pesquisador a revelar para a comunidade acadêmica a realidade de uma situação até então despercebida. Dependendo dos interesses, do momento da pesquisa, ou limitações do observador outras lentes serão utilizadas.

A “grande lente” escolhida para essa dissertação, ou melhor dizendo, para o conhecimento do próprio objeto (STAKE, 1994, p.236), foi o estudo de caso etnográfico. Isso se deu devido a sua problemática, qual seja, como as escolhas feitas pelos objetos de estudo, ao longo de suas trajetórias, influenciaram em seu sucesso econômico. Para Yin (2005, p.19), o estudo de caso é aplicável quando “se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Kenny e Groteluschen (1980) acrescentam a particularidade da situação, ou seja, quando o caso escolhido represente outros casos similares, ou, ao contrário, seja completamente distinto deles. Assim nesse estudo os quatro requisitos estipulados pelos autores foram atendidos: 1) além da pergunta característica iniciada pelo *como*, 2) não havia controle sobre os acontecimentos, 3) por serem fenômenos contemporâneos ainda pouco documentados, e 4) pelos objetos serem singulares, ou seja, bem diferentes de seus pares.

Ao abordar o estudo de caso em educação, Sharan Merriam (1988) identifica quatro características que são essenciais a um estudo de caso qualitativo: particularidade, descrição, heurística e indução.

A *particularidade* significa que o foco é em uma situação particular. Apesar de nossos objetos fazerem parte do subgrupo dos músicos empresários, eles se destacaram dos demais pelo sucesso econômico oriundo de seus empreendimentos.

A *descrição* diz respeito à análise final do objeto, que deverá ser pormenorizada, “densa”. Contudo, afirmar que seja densa não significa complexidade, mas que esclareça as particularidades do atores envolvidos em sua trama (GEERTZ, 1989). Nesse ponto do trabalho, as impressões do pesquisador a respeito da realidade observada são fundamentais, ou seja, sua visão ética, pois, da mesma forma que o excesso de subjetividade na interpretação

pode tornar o trabalho tendencioso, sua omissão é capaz de não deixar claro o que se aprendeu na temporada em campo, ou seja, sua contribuição acadêmica sobre o assunto.

A palavra heurística tem a mesma raiz etimológica de *eureka*, que significa “encontrar”. Portanto tem a ver com uma nova descoberta que será compartilhada.

A *indução* se baseia no tipo de raciocínio mais utilizado no estudo de caso qualitativo, qual seja, a lógica indutiva, onde a descoberta de novas relações e conceitos é mais importante que a verificação de hipóteses (MERRIAM, 1988).

Stake (1995) distingue três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo.

O *estudo de caso intrínseco* se dá quando o pesquisador tem um interesse particular em um assunto, por exemplo quando deseja investigar a prática pedagógica de uma professora bem sucedida. Para isso algumas técnicas de coleta de dados podem ser utilizadas: história de vida da professora, observação participante das aulas, análise de documentos, entrevistas com ela e seus alunos.

O *estudo de caso instrumental* pode ser utilizado quando o interesse do pesquisador é por uma questão que pode ser solucionada por um caso particular, por exemplo quando, para entender como o sistema de cotas para negros em universidades federais diminuiu a evasão escolar, se escolhesse uma escola pública de ensino médio. O foco não é a escola em si, mas as reflexões alcançadas com o exemplo ilustrativo. Aqui outras técnicas de coleta de dados podem ser utilizadas: entrevista individual e coletiva com os professores, análise de documentos, observação de reuniões escolares.

O *estudo de caso coletivo* acontece quando o pesquisador não se atém a apenas um caso, mas a vários, como por exemplo vários professores ou várias escolas. Yin (2005, p.31) dá o nome de *estudo de casos múltiplos* a essa modalidade.

Estudo de caso etnográfico

O que irá diferenciar os tipos de estudo de caso, ainda segundo Stake (1995), serão as técnicas de coleta de dados. Assim, corroborando os dizeres deste autor, Stenhouse (1988)

acrescenta o *estudo de caso etnográfico*, onde um único caso é estudado em profundidade pela observação participante, sustentada pela entrevista, como na antropologia social ou cultural. Como afirma André (2005, p.25):

Etimologicamente a etnografia significa “descrição cultural”. Para os antropólogos, o termo tem dois sentidos: (1) um conjunto de técnicas para coletar dados sobre os valores, os hábitos, as crenças, as práticas e os comportamentos de um grupo social; (2) um relato escrito resultante do emprego dessas técnicas.

Wolcott (1975) acrescenta alguns requisitos da etnografia, especialmente em estudos antropológicos, como uma longa permanência do pesquisador em campo, o contato com outras culturas, e o uso de amplas categorias sociais de análise de dados. Contudo, o princípio básico da etnografia é a relativização que, nos dizeres de Austero (1989, p.11), é o “descentramento da sociedade do observador, colocando o eixo de referência no universo investigado”. Logo, para que haja esse deslocamento do foco da atenção para a realidade do objeto, ao pesquisador será exigido dois requisitos: o estranhamento e a observação participante.

O *estranhamento* é um esforço em se alcançar um mínimo de “distanciamento” da situação investigada, com o intuito de se apreender os modos de pensar, sentir, agir, os valores, as crenças, os costumes, as práticas e produções culturais dos sujeitos ou grupos estudados (ANDRÉ, 2005), ou seja, priorizar inicialmente a visão do nativo, êmica.

O outro requisito é a *observação participante*, na qual o pesquisador é muito mais do que um “olheiro” passivo, tornando-se um sujeito ativo na produção do conhecimento gerado no ambiente que se inseriu. Assim, mesmo parado e em silêncio, o observador altera profundamente os costumes do lugar/situação observado. Por isso a necessidade, segundo a etnografia, da imersão do cientista na cultura desejada por um grande período de tempo, na tentativa de deixar de ser um intruso, um *outsider* (BECKER, 2008). Um bom exemplo disso é o caso do antropólogo Loïc Wacquant em sua obra *Corpo e Alma - Notas Etnográficas de um Aprendiz de Boxe*, na qual ele relata suas experiências de aprendiz de lutador, vividas em um ginásio de boxe, após um período de três anos de trabalho intensivo de campo em Woodlawn, comunidade afro-americana de baixa renda na cidade de Chicago, sendo ele um estudante francês branco bolsista da conceituada e elitizada universidade de Harvard (WACQUANT, 2002). De uma turbulenta convivência inicial com os frequentadores do *gym*,

ele chega a representar essa instituição, como lutador, no *Golden Gloves*, maior campeonato amador do meio Oeste estadunidense.

Nessa pesquisa, a observação participante se deu de duas formas: 1) Através das minhas intervenções durante os diálogos com os entrevistados, onde por vezes eu me estendia um pouco¹; e 2) por meio das minhas lembranças quando prestei serviço nas empresas de Sebastião Rodrigues e Marcelo Barbosa.² Na banda *Squema Seis* atuei como guitarrista, violonista, cavaquinista e arranjador durante mais ou menos três anos, com uma rotina de trabalho semanal intensa para uma banda de baile: tínhamos de dois a três ensaios semanais, que duravam um turno inteiro, e as apresentações aconteciam em média duas vezes por semana, sendo algumas delas em outras cidades, o que significa que também passávamos algum tempo viajando. No *GTR Instituto de música* colaborei como coordenador, professor de guitarra, violão, harmonia e prática de conjunto por sete anos, chegando a ter uma carga horária de quarenta horas semanais em sala de aula, além do tempo de convivência com outros colaboradores e alunos da escola (intervalo entre as aulas, hora de almoço, lanche etc.). Dessa forma convivi intensamente nas duas empresas como ente pertencente a elas, um *insider* (BECKER, 2008), presenciando e participando das mais diversas situações, como discussões, demonstrações de afeto, reclamações, elogios, tristeza, alegria, medo. Em tais situações os respectivos objetos de estudo muitas vezes estavam presentes, ou eram citados. Suas personalidades geravam em mim, e acredito que também em outras pessoas, uma sensação dúbia: ora eu os considerava como pares, por serem músicos, guitarristas, professores; e ora como *outsiders*, por serem empresários, “patrões”. Em alguns momentos presenciei a troca de experiências íntimas e aconselhamento entre colaboradores e eles, enquanto que em outras situações seus nomes surgiam nas conversas como sinônimo de

¹ No início da entrevista com Valma, ex-mulher do Tiãozinho, eu falei durante quarenta e seis minutos praticamente sozinho, no que ela demonstrou muita atenção e interesse em me escutar. Foi a conversa mais diferente de todas, riquíssima de emotividade e sinceridade de ambas as partes, e muitos detalhes contribuíram para criar uma atmosfera acolhedora: foi a única entrevista que se deu na residência da pessoa, que, para a ocasião, ela mesma preparou bolo, suco, café e pão de queijo, fazendo questão de me servir a todo instante. Apesar de eu estar munido do questionário de referência, e ter chegado com a preocupação de ser o mais breve e objetivo possível, a fim de não atrapalhar seus afazeres, fui arrebatado por tamanho afeto e acolhimento que, durante a explicação das minhas intenções com aquela conversa, simplesmente não consegui a recomendada objetividade do pesquisador, e acabei entrando em assuntos pessoais, cuja discussão me fez muito bem, e acredito que também a ela, isso porque, apesar de já ter prestado serviço em sua antiga empresa, a *Brasília Squema Seis Ltda.*, e não sermos estranhos um ao outro, nossas conversas nunca passaram de cumprimentos formais. .

² Daqui para a frente, no texto, os tratarei apenas como Tiãozinho e Marcelo, forma que as pessoas de sua convivência o fazem.

tiraniam, ganância e malícia. Assim alcançar o desejável estranhamento, para o bem da pesquisa, foi uma tarefa difícil, no que fui auxiliado por meu orientador, que frequentemente fazia questionamentos sobre pontos tidos como verdade, simplesmente por empirismo, por minha visão ética.

André (2005) recomenda o desenvolvimento dos estudos de caso em três fases: exploratória, de coleta dos dados e de análise dos mesmos.

Fase 1: exploratória

Na *fase exploratória* o problema de pesquisa será delimitado por meio dos contatos iniciais do cientista com o ambiente de seu interesse. Para que esse contato seja o mais proveitoso possível, Yin (2005) afirma a necessidade de um plano inicial de pesquisa, que irá se aprimorando com os frequentes contatos do investigador com a situação a ser investigada.

Desde o início minha pesquisa teve como tema central o empreendedorismo musical, devido a minha condição de músico empresário. Da mesma forma, meus objetos de estudo sempre foram o Tiãozinho e o Marcelo, pela admiração que tinha por eles, especialmente pelos resultados financeiros de seus empreendimentos. Contudo, o que ainda não estava claro era o que eu gostaria de saber sobre eles. Por se tratar de empreendedorismo musical, acreditava que a revisão bibliográfica necessária teria que englobar três departamentos: Musicologia, por se tratar de dois guitarristas e de suas empresas serem do ramo musical; Administração, porque além de músicos os objetos de estudo eram empresários; e Sociologia, devido à importância das relações sociais travadas por eles, especialmente as de cunho afetivo (sociologia das emoções) e suas motivações.

Contudo, a medida que me aprofundava na literatura, e mais dúvidas surgiam, pela crescente amplitude de assuntos que iam se agregando, e por estar perdendo o foco, resolvi sair a campo, devido à autorização da metodologia etnográfica, em se colher os dados da pesquisa ainda sem muita clareza do que se está procurando, corroborando os dizeres de Yin (2005), sobre o constante aprimoramento da investigação, por meio do contato do investigador com a situação a ser investigada.

Dessa forma, por se tratarem de fenômenos contemporâneos locais ainda pouco documentados, pelos objetos de estudo residirem em Brasília, e pela relação de amizade entre

nós, optei pela utilização das técnicas da observação participante e da entrevista para a coleta dos dados.

Fase 2: coleta dos dados

Antes da saída a campo, fazia-se necessário um planejamento mínimo como guia. Lembro-me das perguntas feitas por meu orientador ao telefone: “Quem você acha que deve entrevistar e o que você quer saber?”. Aquelas perguntas ficaram ressoando na minha cabeça, e nem lembro se cheguei a me despedir dele antes de desligar o telefone de tão ensimesmado que me encontrava. Na tentativa de matar aquela charada, me lembrei de meu orientador falando com uma voz diáfana: “... entreviste pessoas que conviveram com eles..., sejam elas parentes, amigos, clientes, funcionários... Monte um pequeno questionário semiestruturado para te ajudar nas conversas..., para não ficar muito solto..., para não faltar assunto... Mas deixa o povo falar...”.

Para a boa condução da entrevista dentro do estudo de caso, Stake (1995) faz algumas sugestões, dentre elas o planejamento prévio. Como afirma o autor, fazer perguntas e ouvir é muito fácil, mas realizar uma boa entrevista é bem difícil. Com a finalidade de extrair o máximo possível das entrevistas, escolhi sua modalidade semiestruturada que, apesar de dispor de perguntas que suscitam interpretação ampla, não é tao “solta” como as entrevistas abertas – onde os questionamentos surgem de improviso –, nem tao rígida quanto às entrevistas fechadas – espécie de questionário oral (BAUER & GASKELL, 2002). A opção por essa modalidade também se deu por minha inexperiência como entrevistador: a estrutura criada previamente tem a finalidade de simular o momento real da conversa, auxiliando o investigador a não desfocar de seus objetivos, especialmente na dinâmica do “bate-papo”, no seu *timing*. Nesse sentido a ordem e a forma das perguntas podem ser – e frequentemente são – mudadas, a fim de tornar o debate o menos formal possível, criando um clima de descontração desejável entre o entrevistador e o entrevistado (BAUER & GASKELL, 2002). As entrevistas se basearam nos questionários disponibilizados nos ANEXOS A e B, organizados pelos seguintes tópicos: motivação, ajuda, administração/empreendimento, cuidado consigo próprio, a música, formação, afeto e resultados.

A *motivação* diz respeito aos motivos que levaram os objetos de estudo a se tornarem empresários, tanto por seus pontos de vista, quanto pelos das pessoas de sua convivência, e as

razões que fizeram que determinado colaborador(a) resolvesse prestar serviço em suas empresas. O foco de nosso interesse era saber se a motivação econômica era o objetivo principal, ou somente visto como um resultado possível de um trabalho bem realizado.

A *ajuda* refere-se ao auxílio material (dinheiro, equipamentos, instalações etc.) e moral (conselhos, consultorias etc.) que os objetos de estudo tiveram para concretizar seus empreendimentos, e ao auxílio prestado por eles a seus colaboradores, parentes e amigos.

A *administração/empreendimento* faz alusão à função administrativa desempenhada por Marcelo e Tiãozinho, tanto por seus pontos de vista, quanto das pessoas que conviveram de perto com eles. Questões como planejamento, comportamento diante dos concorrentes, perfil como investidor e reciclagem de conhecimentos foram trazidas à tona nesse tópico.

O *cuidado consigo próprio* consiste na manutenção da própria imagem e da saúde por parte dos objetos de estudo. Perguntas sobre vaidade, prática de exercícios físicos, *hobbies* ou atividades prazerosas foram feitas, com o intuito de obter um esboço da dedicação que eles empreendiam a si próprios, pois era importante saber se, no cômputo da administração de seu tempo, havia momentos reservados exclusivamente a sua satisfação pessoal.

O tópico *a música* tem como foco a importância que a mesma tem, e teve, na vida deles, de seus familiares e de seus colaboradores, e o papel que ela desempenhou na consolidação das empresas em questão.

A formação acadêmica e empírica dos objetos de estudo, para a concretização de suas empresas, foi contemplada no tópico *formação*. Os aprendizados musical e administrativo foram o foco de nossa atenção, especialmente a relação entre as competências exigidas a empresários, para que suas empresas tenham sucesso, e a forma de adquiri-las. Importava saber se eles alcançaram suas competências formalmente, informalmente ou de maneira híbrida.

A importância do trabalho emocional (controle da ansiedade, do medo, da raiva etc.), realizado por esses músicos empresários, e de sua motivação foram o foco do tópico *afeto*. Interessava saber como eram as relações afetivas com seus funcionários/colaboradores, fornecedores, clientes e familiares, ou seja, como tratavam e eram tratados pelas pessoas, e como isso refletiu em seu sucesso financeiro, bem como a forma de resolver seus conflitos

interpessoais. também importava saber como suas motivações (medo, ganância, competição etc.) influenciaram no desempenho de suas empresas.

Por fim os *resultados* dos empreendimentos de ambos os objetos foram questionados, principalmente os financeiros, perguntando-se sobre a satisfação deles em relação aos resultados de seus empreendimentos. Apesar de nas perguntas não haver a referência exclusiva sobre os resultados comerciais, o que era feito em seguida, as respostas, considerando inicialmente esse aspecto, eram frequentes, e os resultados de ordem afetiva em um primeiro momento não eram trazidos à tona. Ao Tiãozinho perguntou-se há quanto tempo estava afastado da banda *Squema Seis* e o que fazia desde então, visando captar suas reações emocionais, visto que esse afastamento se deu de forma turbulenta e confusa para aqueles que, como eu, prestavam serviço nessa empresa, envolvendo questões familiares de ordem judicial.

Nas entrevistas procurou-se ouvir, além dos músicos empresários em questão, as pessoas que conviveram mais de perto com eles, durante o período de interesse da pesquisa, qual seja, o que vai do início de seus empreendimentos até a consolidação dos mesmos no mercado. Por meio da comparação das informações obtidas pelas narrativas de todos, o que só foi alcançado na fase de análise do dados, é que conseguiu-se identificar a forma que as decisões tomadas pelos músicos empresários influenciaram em seu sucesso econômico. A escolha dos outros indivíduos a serem entrevistados se baseou nos seguintes critérios: núcleo familiar, intensidade de colaboração na empresa, distância geográfica e acessibilidade.

O critério *núcleo familiar* se fundamentou na ideia de que pessoas que vivem juntas se conhecem reciprocamente. Assim para aprofundar no conhecimento da personalidade dos objetos de estudo, confirmar ou reinterpretar suas afirmações, e analisar possíveis motivações de suas tomadas de decisão, alguns familiares dos mesmos foram consultados.

A *intensidade de colaboração na empresa* também representou um referencial devido à ideia de que pessoas que trabalham juntas também possuem um mínimo de cumplicidade. Por vezes os objetos de estudo passavam mais tempo trabalhando do que na intimidade do lar, o que legitimou o depoimento de alguns de seus colaboradores que mantinham uma atuação intensa dentro da empresa.

A distância *geográfica e acessibilidade* foram importantes na escolha dos entrevistados, pois alguns não moravam em Brasília, e, dentre os que residiam, alguns não dispunham de tempo para serem entrevistados ou simplesmente não queriam participar³.

Quanto à coleta dos dados é interessante ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas em ambientes públicos de muita movimentação (exceto uma que se deu em um escritório e outra na própria residência da pessoa) e que o gravador de áudio sempre se colocava bem a frente do entrevistado, mas que apesar disso ninguém se mostrou constrangido em conversar, mesmo tratando-se de assuntos da mais profunda intimidade. Outra particularidade foi o tempo destinado às entrevistas: nenhuma demorou menos que duas horas (algumas chegaram a mais de três). Esse contato direto e intenso é característica do estudo etnográfico (GEERTZ, 1989).

Fase 3: análise das entrevistas

Malinowski (2009), um dos precursores do método etnográfico, além de defender a imersão do pesquisador na cultura de interesse pelo maior período de tempo possível, também afirmava que apenas o coletor dos dados pode analisá-lo, em virtude da riqueza de detalhes presenciada e perceptível somente ao observador atento.

Para o bom andamento dessa fase, André (2005) recomenda que a primeira coisa a se fazer é a separação de todo o material coletado em diferentes categorias. Utilizando como base os questionários elaborados para a coleta dos dados, os depoimentos foram agrupados em tópicos, que foram subdivididos, por afinidade de assunto, conforme exemplificado no ANEXO C.

A segunda providência tomada foi a audição repetida e a releitura de todo o material já dividido em tópicos e subgrupos. A repetição da audição foi essencial para que se catalogasse algumas palavras-chave. A entonação de voz, as pausas e a carga dramática das narrativas permitiram atribuir valores subjetivos a determinadas palavras presentes nos discursos. De igual maneira a releitura das transcrições, já divididas em tópicos e subgrupos, possibilitou

³ Um exemplo dos que supostamente não desejavam ser entrevistados foi o de um indivíduo que, após tomar ciência, por terceiros, do motivo pelo qual eu o procuraria, não atendeu minhas ligações telefônicas, nem respondeu às mensagens escritas (SMS de celular, e-mail e *facebook*).

identificar a frequência e a intensidade dos assuntos nas narrativas, e esses dados também foram utilizados como elemento de triagem da importância dos temas para os atores envolvidos (BAUER & GASKELL, 2002). Como exemplo o termo *desafio* foi frequente nas narrativas, tanto dos objetos de estudo, quanto das pessoas de sua convivência, associado ao perfil daqueles, e expressões como “Sou movido a desafios”, ou “Ele adora desafios”, foram muito faladas. Da mesma forma os trechos dos depoimentos associados a esse termo eram de grande duração, em comparação com os relacionados com outras palavras. Em dada entrevista um exemplo de como um dos objetos de estudo enfrentou uma situação de desafio durou mais de dez minutos.

Estrutura do texto

Na introdução procurou-se contextualizar como surgiu o problema de pesquisa, a razão da escolha dos músicos a serem pesquisados e a metodologia a ser utilizada para responder às questões levantadas.

No Capítulo 1 os referenciais teóricos possibilitam uma revisão bibliográfica a respeito do trabalho material e emocional, da motivação, da tomada de decisão e da administração empresarial. Também são mostrados aspectos gerais dos setores educacional e performático da música, a maneira como seus personagens adquirem seus conhecimentos específicos, e a importância do papel financeiro em algumas escolhas.

A primeira parte do capítulo 2 é dedicada às características comuns e às diferenças entre bandas de baile. Sua segunda parte traz os aspectos que tornaram a banda *Squema Seis* e seu fundador Tiãozinho referenciais de qualidade no mercado musical.

O Capítulo 3 aborda as escolas de música alternativas genericamente (primeira parte), e o *GTR Instituto de Música*, bem como seu fundador e sócio majoritário Marcelo Barbosa, de maneira específica (segunda parte).

A conclusão traz reflexões sobre as motivações que levaram os dois músicos empresários a montarem seus negócios, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas para o sucesso de suas empresas, o senso de pertencimento identitário,

em virtude de sua personalidade multifacetada, e a coerência entre os objetivos iniciais de criação de seus empreendimentos e os resultados alcançados, bem como sugestões para futuros estudos.

CAPÍTULO 1 – MERCADO DA MÚSICA

1.1 Contexto da pesquisa

Em Brasília, como em muitos outros locais do Brasil, o mercado de trabalho musical pode ser dividido, grosso modo, em dois grandes setores: educacional e performático.

O setor educacional compreende atividades relacionadas ao ensino/aprendizagem musical. Como exemplo, podemos citar as aulas de instrumento musical, de matérias teóricas (teoria musical, harmonia, arranjo, história da música, análise, contraponto etc.) e de prática de conjunto (coral, orquestra, *big bands*, bandas etc.). Também relacionadas ao setor educacional musical, estão atividades administrativas de coordenação (coordenação pedagógica) e gestão (direção, administração) que, embora envolvam assuntos pertinentes ao âmbito administrativo, podem exigir conhecimentos musicais, como é o caso da coordenação pedagógica de uma escola de música, encarregada de definir os conteúdos e as metodologias; ou de sua direção, no momento de dividir os departamentos instrumentais de acordo com suas especificidades (família, volume sonoro, tamanho, timbre etc.); selecionar professores, analisando seus currículos e por meio de entrevistas, definir local das audições dos alunos e professores etc.

As aulas são desempenhadas por professores. Estes adquirem os conhecimentos necessários a tal intento de duas formas: de maneira formal (em instituições de ensino e/ou com professores particulares), onde há a intencionalidade do aprendizado e a presença explícita do professor e do aluno; ou de maneira informal (pela internet, em bandas de “garagem”, “tirando” músicas de ouvido), onde não há a intencionalidade do aprendizado nem a presença explícita do professor e do aluno (GREEN 2005, 2013; SMALL, 2011).

O setor performático diz respeito a práticas vinculadas ao fazer musical. Exemplificando, podemos citar atividades típicas da performance musical, como o músico/cantor, o engenheiro/técnico de sonorização, o DJ, o arranjador. Do mesmo modo que no setor educacional, podemos ter no setor performático profissionais com funções administrativas, como o produtor de eventos, encarregado em supervisionar a execução de todas as atividades

relacionadas à apresentação pública dos músicos/cantores e grupos musicais; o produtor musical, incumbido de adequar a sonoridade dos músicos/cantores e grupos musicais a elementos mercadológicos, como imagem publicitária, público-alvo, tendências de mercado; e o diretor musical, espécie de “ponte” entre os músicos/cantores e os produtores⁴.

Da mesma forma que os professores, os músicos/cantores, os engenheiros/técnicos de sonorização, os DJs⁵ e os arranjadores, ou seja, os profissionais que desempenham atividades típicas da performance musical adquirem seus conhecimentos musicais de maneira formal, informal, ou híbrida (mistura de ambas). Contudo, diferentemente dos professores, os profissionais envolvidos com a performance musical não têm como premissa a intencionalidade no ensino/aprendizagem, e muitas vezes a troca de saberes acontece de maneira informal. Nessa situação os integrantes iniciados, considerados bons pelo seu grupo social, servem de líderes, ou modelos, aos iniciantes (GREEN, 2005, 2013).

Contudo, a maneira como as pessoas envolvidas em atividades e funções administrativas adquirem seus conhecimentos, tanto do setor educacional musical (coordenadores e gestores), quanto do setor performático musical (produtores e diretores musicais), não é tão clara quanto a maneira que professores e profissionais envolvidos com a performance musical (músicos/cantores, engenheiros/técnicos de sonorização, DJs e arranjadores) o fazem.

Em Brasília não há nenhuma instituição de ensino ligada à música, quer seja de nível técnico ou superior, que contemple o aprendizado de competências administrativas e empreendedoras relacionadas ao âmbito musical. Nem mesmo a *Escola de música de Brasília* (EMB), cuja proposta é a formação do músico profissional; ou a *Universidade de Brasília*, em seu curso de licenciatura em educação artística com habilitação em música, e no recente curso de licenciatura em música; pensaram no músico e no professor de música enquanto administradores ou empreendedores. Caso algum desses profissionais resolva desempenhar alguma dessas funções, terá que recorrer a cursos e materiais desta área por iniciativa própria. Como são assuntos amplos, que visam abarcar praticamente qualquer tipo de empresa, cabe ao músico ou professor de música, sem nenhuma experiência prévia no assunto, a função de

⁴ Os conceitos de produtor e diretor musicais ainda se confundem, mesmo para os que deles se valem.

⁵ Em Brasília já são comuns cursos formais de nível técnico para DJs e profissionais da área de sonorização.

relacionar tais exemplos genéricos a seu ramo específico de atuação.

No campo da performance musical, Brasília é famosa por exportar músicos que atuaram, e atuam, com famosos artistas do Brasil⁶. Tendo convivido de perto com muitos deles, foi na *Escola de Música de Brasília* (EMB), no fim da década de 1990, onde alguns deles também lecionavam, que encontrei ambiente propício ao desenvolvimento de minhas habilidades enquanto instrumentista. Sendo um Centro de Ensino Profissionalizante (CEPE), da Secretaria de Educação do Distrito Federal, a EMB sempre priorizou um currículo voltado à formação do músico profissional prestador de serviço, principalmente em seu nível técnico⁷ (LIMA, 2010; MATTOS, 2008).

Dessa forma, enquanto a maioria dos jovens que não são músicos, ou que são aprendizes, se importavam principalmente com a oportunidade de conhecer as bandas e seus integrantes mais famosos – normalmente vocalistas de bandas de *rock* –, os alunos da EMB, ao estudar com os músicos que trabalhavam com bandas e artistas de diferentes gêneros, ampliavam seu foco de atenção, não se restringindo apenas ao gênero *rock*, nem tampouco ao integrante cantor, mas aos músicos que acompanhavam diversos artistas famosos. Logo, quando seu objeto de admiração não era seus próprios professores, era os amigos deles, sempre enfatizados e exaltados em toda EMB. Ali, o *side man* (músico de apoio) era venerado, ocupando uma posição de destaque por vezes maior que a do próprio artista o qual acompanhava.

Além da satisfação profissional de poder atuar com artistas de alcance nacional, há também a questão financeira. Isto é, de acordo com o sindicato dos músicos do Estado do Rio de Janeiro, o cachê mínimo pago a um músico, por uma apresentação, ou ensaio de até três horas de duração, realizados no Brasil, com qualquer artista famoso nacionalmente, é de R

⁶ Apenas de maneira ilustrativa, citamos: Lula Galvão e Néelson Faria (guitarra); André Vasconcelos, Nema Antunes, Jorge Hélder e Rômulo Duarte (contrabaixo); Herivelton Silva, Ademar “Boca”, Leander Mota e Zequinha Galvão (bateria); Renato Vasconcelos e André Musy (teclado); Paulo André Tavares, Rafael Rabelo e Marco Pereira (violão); Alencar “sete cordas”, Rogério Caetano e Fernando César (violão de sete cordas); Hamilton de Holanda (bandolim).

⁷ Na EMB, além do nível técnico, voltado estritamente à formação do músico profissional, há o nível básico – anterior ao técnico –, e a musicalização infantil, para crianças de até doze anos de idade. Há dois meios de acesso da comunidade à escola: sorteio (nível básico e musicalização) ou prova (nível básico e técnico). Contudo, para que o aluno do nível básico tenha acesso ao nível técnico, o mesmo deve se submeter a uma prova específica, ou seja, sua passagem de um nível a outro não é feita de forma automática.

\$1.042,00 (Um mil e quarenta e dois reais)⁸. Assim, dependendo do artista, ou artistas, que se trabalha, apesar de flutuante, a renda mensal do músico pode ser bastante atraente. Uma dupla sertaneja de sucesso, por exemplo, faz em torno de quinze apresentações por mês⁹. Isso renderia, aproximadamente, R\$20.000,00 mensais a cada músico.

Contudo, o número de grupos com uma agenda cheia e cachê elevado é bem limitado, sendo muito acirrada a concorrência por um posto de músico em tais bandas. Essa falta de opção pela ocupação de músico com um bom retorno financeiro acaba fazendo com que instrumentistas bem avaliados pelos seus pares optem por trabalhar em empregos tradicionais, tal como o guitarrista brasileiro, e sócio do *GTR Instituto de Música*, Marcel Carvalho, que atuou como analista de sistemas na UNESCO por mais de dez anos, deixando a atividade musical apenas como um *hobby*¹⁰.

Aparentemente na contramão da arte, dada a crença popular, tornada estereótipo, que arte e mercado, sensibilidade e razão não combinam, os músicos que se tornam empresários se veem obrigados a ampliar o seu repertório de competências necessárias à classe musical, incluindo nesse cabedal habilidades emocionais, imprescindíveis ao êxito mercadológico. Hochschild (2008) afirma, em seu estudo sobre a importância da manipulação das emoções no mercado de trabalho, que angústia, esperança, medo, incerteza, solidão, entre outros, são sentimentos que podem ser racionalizados a fim de potencializar a capacidade de negociação, revertendo-se em uma maior demanda de trabalho e lucro econômico. Tais habilidades influenciarão as escolhas dos músicos empresários que, dependendo do ponto de vista, podem resultar em sacrifícios no desempenho técnico/musical – por exemplo, a impossibilidade de tocarem seu instrumento, tanto quanto julgariam necessário –; e em sua esfera de vida íntima – tendo que restringir o tempo dedicado ao lazer.

8

Dados do Sindicato dos Músicos do Estado do Rio de Janeiro, para o ano de 2013. Disponível em <sindmusi.org.br/site/texto.asp?iidSecaoPai=11&iidSecaoSelec=25>. Acessado em 21 Jul. 2013.

9

Disponível em <jorgeemateus.com.br/agenda.html>. Acessado em 22 Agosto 2013.

¹⁰ Mesmo não tendo a música como profissão, Marcel foi um dos precursores no ensino/aprendizado da guitarra em Brasília, especialmente no gênero *heavy metal*. Dentre seus alunos de destaque se encontra Marcelo Barbosa, um dos objetos de estudo dessa pesquisa.

Dessa forma, a identidade pessoal desse músico empresário vai sendo construída em sua trajetória de vida. Além das atividades de músico, artista, as funções relacionadas à gestão e administração empresarial também farão parte de sua rotina. Consequentemente, ocorrerá a ampliação de seu círculo de amizades, antes povoado majoritariamente por músicos. A. Percheron (1974, p. 32) afirma que a socialização é “um processo de identificação, de construção de identidade, ou seja, de pertencimento a grupos de pertencimento e de relação. Socializar-se é assumir seu pertencimento a grupos”. Assim, a participação ativa em diferentes grupos sociais – por exemplo, empresários, músicos, professores – pode tornar-se frequente ao músico empresário, ocasionando sentimentos de satisfação ou insatisfação, dependendo do comportamento de aprovação ou reprovação do grupo ao qual estiver inserido. Dubar (2005, p. 50) define como pertencimento social cada indivíduo considerar os modelos de sua própria cultura como guia de seu comportamento, sendo rara a imitação de modelos de outras subculturas, mesmo que as conheça bem. Porém, tratando-se de músicos empresários, nos quais há pelo menos duas identidades pessoais envolvidas – empresário e músico –, como se realiza esse senso de pertencimento? A qual identidade ele se afinaria mais, a de empresário ou a de músico?

O tempo *de e no* trabalho, para esse músico que se tornou empresário, é avaliado de forma diferente do realizado por um trabalhador assalariado, pois ao invés de “contar” os dias, ansioso por receber sua remuneração, ou os minutos, a fim de libertar-se do seu “ofício”, o músico empresário reconhece que seu lucro será proporcional aos acertos e erros que cometer, e não à quantidade de horas despendidas no labor. Esse trabalho, cada vez mais intelectualizado, é característica do modelo pós-fordista, onde a atividade mais valorizada passa a ser a de controle, de gestão, pedindo um investimento da subjetividade do ator, ao invés do trabalho operário, obediente, padronizado e cronometrado (LAZZARATO & NEGRI, 2001).

Por isso mesmo, o conceito de estabilidade financeira contrapõem-se ao de empreendedorismo. Este podendo se referir, dentre outros, aos resultados econômicos do empreendimento (SOUZA, 2006), ao empreendedor como indivíduo (MCCLELLAND, 1972), ou às habilidades administrativas do empreendedor (MINTZBERG, 2000). Contudo, um ponto comum entre alguns estudiosos do empreendedorismo, no que tange aos atributos do mesmo, é a assunção de riscos, a incerteza, por exemplo, em comprar algo por certo preço,

e posteriormente tentar vender por um valor maior, conceituado também por lucro (KILBY, 1971; HASHIMOTO, 2006; LOWE E MARRIOT, 2006).

Mas, que relações existem entre a vivência dos músicos e as exigências do empreendimento? Os músicos empresários, apesar de possuírem muitas características comuns aos dos empresários “normais”, têm diferenciais específicos, como o saber musical. Do mesmo modo, relacionando-os aos músicos “comuns”, possuem atributos que, por mais não excluam sua sensibilidade e musicalidade, canalizam-nas a outras atividades que não apenas o fazer musical.

1.2 Referencial teórico

Essa pesquisa visou olhar o músico através de quatro vertentes teóricas principais que dialogaram entre si: a musicologia, a educação musical, a sociologia e a administração.

No caso da musicologia e da educação musical, estudos em sociologia da música, etnomusicologia, e educação, auxiliaram como referencial sócio-histórico na confirmação, ou modificação, das suspeitas sobre como as escolhas de dois músicos empresários brasileiros contribuíram para a projeção econômica diferenciada de suas empresas. Assim questões sobre a importância da habilidade técnico musical; o reconhecimento dessa habilidade pelo público e seus pares; o *feeling* musical necessário à produção de mercadorias musicais de sucesso foram abordadas sociológica, antropológica, histórica e educacionalmente do ponto de vista de músicos e estudiosos da música, e não por meio de sociólogos, antropólogos, historiadores e pedagogos.

Os estudos em sociologia auxiliaram na compreensão da ordem emocional característica desses guitarristas empresários do sexo masculino, e como isso está relacionado ao mercado musical; no entendimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias à produção de mercadorias musicais de sucesso, sob o viés sociocultural, e não apenas musical, ou administrativo; lançaram luz nas formas de sociabilidade entre os músicos empresários, seus colaboradores, fornecedores, familiares e clientes, de modo a impulsionar seus empreendimentos; e auxiliaram na análise do perfil identitário dos músicos empresários.

Teorias do campo da Administração foram úteis para a identificação de competências empresariais no perfil de Marcelo e Tiãozinho, e sua aplicação em suas empresas.

1.2.1. A categoria trabalho (O que é trabalho?)

Para Lukács:

Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem. Uma aranha realiza operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e, portanto, idealmente (LUKÁCS, 2012, p. 7).

Marx (2004) também faz uma comparação entre o trabalho humano e a atividade produtiva animal, afirmando que os animais também produzem, constroem ninhos e habitações, como no caso das abelhas, castores, formigas, etc. Porém, só o estritamente indispensável a si mesmos ou aos filhotes, e em uma única direção, enquanto o homem o faz universalmente. Além do mais os frutos da produção animal pertencem diretamente a seus corpos físicos, ao passo que o homem é livre ante seu produto, e que assim constrói também em conformidade com as leis do belo.

Da mesma forma que a sociabilidade e a linguagem, a imaginação também surge do trabalho, este sendo o modelo de toda *práxis* social, retratada na constante busca em dar sentido à existência, ao movimento do mundo, e aos fatos da vida individual, inclusive na tentativa de modificar a realidade. Analisando Hartmann, Lukács (2012) conceitua a capacidade de adaptação de um organismo como labilidade. Assim, seguindo a proposta darwinista, comenta sobre o “salto qualitativo” do animal irracional para o homem. Reconhece que a enorme capacidade adaptativa do homem está ligada a seu poder de escolha, praticamente ausente nos outros animais (LUKÁCS, 2012). Salienta que as escolhas darão origem a uma sucessão de fatos em sequência, ao que denomina cadeias de alternativas. Assim, ao tomar uma decisão, deve-se levar em consideração as consequências desse ato, e não apenas o ato em si, e, mesmo escolhendo apenas uma das alternativas possíveis, as demais permanecem como um projeto, uma existência virtual, potencialmente ativa no mundo imaginário.

Relativo aos músicos empresários, esse fato é constatado pela imaginação, ou projeção mental, que o indivíduo faz previamente de seu empreendimento, analisando as consequências de suas escolhas, os riscos. Procurou-se compreender nessa pesquisa em que momento essas abstrações mentais começaram a se concretizar, os fatores que motivaram sua concepção e realização, e como os músicos empresários abordados analisaram pessoalmente as consequências de tais empreendimentos.

Lukács (2012) reconhece a importância do perigo, como fator motivacional pela busca de autossuperação humana, inclusive influenciando na construção de ferramentas e demais instrumentos. Nessa pesquisa tentou-se compreender como o instinto de conservação humano influenciou as escolhas profissionais de músicos, ao ponto de modificar seus padrões convencionais de comportamento, transformando-os em músicos empresários.

Em consonância com o perigo, a necessidade, sendo aquele racionalizado, cria satisfações que devem ser cumpridas. Nesse ponto, surge a dúvida sobre qual seria o conteúdo ontológico essencial do trabalho: a necessidade ou a satisfação? Com relação aos músicos empresários abordados, buscou-se compreender como esses dois conteúdos se relacionaram na produção de seus empreendimentos, até que ponto a necessidade, principalmente financeira, influenciou na escolha do ramo de negócio, e qual a influência do gosto pessoal nesse processo. De igual maneira, tentou-se descobrir se tais músicos sentem-se realizados financeira, psicológica e musicalmente em seus negócios; o grau de dedicação atualmente dado por eles a essas atividades; esclarecer como conciliaram suas ocupações (músicos, professores, empresários) com suas atividades pessoais (família, lazer etc.); saber se a saúde física e mental manteve-se equilibrada ou apresentou algum problema durante e após (se for o caso) o exercício de tais empreendimentos.

Marx (2004) descreve o trabalho alienado como o produto do trabalho não pertencente ao trabalhador, uma força estranha. Desse modo seu trabalho; que agora ontologicamente não é mais dele, pois perdeu o vínculo que os unia; passa a ser uma fonte de satisfação e prazer para outro homem. Assim foi questionado se os músicos empresários da pesquisa foram, em todas as prestações de serviço, “donos” de seu trabalho, ou seja, cientes de que, apesar do intuito em atender a uma demanda motivada por outro (o cliente), não realizaram serviços contrários a sua satisfação pessoal, originando-lhes alguma forma de sofrimento.

Segundo Abreu (2011, p.151), “não são os modelos de profissionalização que determinam o que as pessoas devem se tornar, mas, sobretudo, o potencial delas em detectar pontos favoráveis no local onde estão inseridas”. A autora continua afirmando que “o potencial não vem apenas do sujeito, mas provém, também, dos outros, da situação, ou das oportunidades abertas pela própria situação”. Assim, era interessante saber sobre como esses músicos empresários encaravam as situações vivenciadas por eles (problemas, desafios, sucessos), na condição de empreendedores, e de que forma tais vivências contribuíram para a consolidação de seus produtos/serviços. São as diferentes experiências de vida que auxiliam na formação profissional do indivíduo, e essa construção é permeada por situações não previstas, e logicamente incalculáveis por seus atores, levando-os a criar soluções empíricas para situações novas o que vai ao encontro das ideias de inovação e risco presentes no conceito de empreendedorismo.

Ramalho, Núñez e Gauthiner (2003) entendem a profissionalização docente de duas formas: como “profissionalidade” ou “profissionismo”. Aquela diz respeito às competências próprias da profissão; enquanto esta (profissionismo) é uma construção social, agregando às competências valores morais e culturais. Dessa forma, a prática é condição *sine qua non* na construção da identidade do professor de música.

Nessa *práxis* Abreu (2011) destaca, em sua pesquisa sobre a profissionalização de professores de música, a satisfação que estes encontram na aprovação e reconhecimento de suas atuações por parte da direção da escola onde trabalham. Isso mostra o quanto a construção das identidades pessoais e profissionais está vinculada ao comportamento dos outros, especialmente dos que dispõe de meios técnicos para avaliar racionalmente as ações.

1.2.2 Trabalho e emoções

Juslin (2005), em seu estudo sobre música e emoção, afirma que a música é vista como uma das principais formas de se expressar as emoções. Essa, inclusive, é uma das justificativas de alguns professores de música quando questionados sobre a finalidade de se ensiná-la nas escolas de educação básica (DEL BEN e HENTSCHE, 2002). Alguns autores da psicologia da música se aprofundam em parâmetros internos da música, como andamento e tonalidade, para justificarem as sensações percebidas pelas pessoas quando em contato com

determinado gênero ou peça musical (MEYER, 1956; SLOBODA, 1985; DALLA BELLA et al, 2001). Pesquisas quantitativas com o intuito de se catalogar a reação emocional das pessoas a estímulos sonoros foram realizadas em crianças e adultos (NAWROT, 2003; ESPOSITO E SERIO, 2007; BUENO E PRIMI, 2004), e bebês (GENTILE, 1998). Além do mais, muitos estudiosos são unânimes em concluir sobre a dificuldade em se definir, mensurar e catalogar as emoções (JUSLIN & SLOBODA, 2001; SCHUBERT & MCPHERSON, 2006).

Para alguns autores da área de saúde (DAMÁSIO, 2000; DELGADO, 1971; FILLIOZAT, 1978) a emoção não está dissociada da razão. Goleman (1995) assevera que o ser humano possui duas mentes, uma responsável por pensar (racional) e outra por sentir (sentimental). Segundo ele, a mente racional é mais atenta, ponderada e reflexiva, o que Giddens (1993) relaciona como sendo um traço social da personalidade tipicamente masculina; enquanto a mente sentimental é impulsiva, imediata e por vezes ilógica, traço social da personalidade tipicamente feminina (GUIDDENS, 1993). Um dado interessante dos estudos de Goleman (1995), Kahneman (2012), e Eker (2006), é que, apesar das duas mentes trabalharem em regime de colaboração, cabe à mente emocional, e não à mente racional, o papel decisório de nossas ações, diferentemente do que muitos acreditam pelo senso comum. Alguns estudiosos consideram que há emoções – chamadas de primárias, básicas ou universais – capazes de provocar as mesmas respostas afetivas em todas as pessoas, independente da cultura em que ocorram, e que, além disso, são inatas, ou seja, não são aprendidas ao longo da vida (DAMÁSIO, 2000; HARRIS, 1996; ESPOSITO E SERIO, 2007), concepção essa contrária a da sociologia das emoções, que servirá como referencial teórico sobre o tópico trabalho e emoções.

A sociologia das emoções é herdeira de duas importantes correntes sociológicas: interacionismo simbólico e funcionalismo. Ela se interessa, como o próprio nome sugere, pela definição e conceituação da emoção e pela análise de sua importância ao indivíduo e à coletividade. Perguntas frequentes a essa linha de pensamento são: Que importância tem os sentimentos nas ações das pessoas? De que maneira o aspecto emocional influencia sua conduta, tanto na vida privada, quanto na vida pública? As emoções são inatas, ou culturalmente adquiridas? Qual a influência do social sobre o sentir e a maneira de se expressar individual? É possível estabelecer relações entre emoções e macroestrutura social?

Porém, tratando-se de músicos empresários, cuja atividade está relacionada ao grande contato interpessoal, tanto com clientes e concorrentes, quanto com parceiros de trabalho (fornecedores, colaboradores etc.), refletiu-se em como eles controlavam suas emoções, a fim de obterem vantagens para seus negócios.

Como referencial teórico a esse respeito, buscou-se o amparo de Arlie Hochschild, que pesquisou a aplicação das emoções no mercado de trabalho estadunidense, através principalmente de quatro livros: *The commercialization of intimate life: notes from home and work* (2003), *The time blind: when work becomes home and home becomes work* (1997), *The second shift* (1989) e *The Managed Heart: commercialization of human feelings* (1983).

Sob a análise de Maria da Glória Bonelli (2004), cientista social dedicada também ao estudo de Hochschild, essa autora adotou o termo trabalho das emoções para definir o processo no qual as pessoas tomam como referência um padrão de sentimento ideal, construído na interação social, e procuram manusear e administrar suas emoções profundas, para adequá-las a essa expectativa, quando não estão se sentindo assim internamente. Seguindo a corrente interacionista, a autora afirma que os sentimentos não são inatos, mas adquiridos através da interação com outras pessoas, e que a administração das emoções pode contribuir inclusive para a criação de sentimentos. Assim, a raiva, a culpa, o afeto, a deferência, o medo, a alegria, dentre outros, podem, em tese, ser controlados, estimulados ou inibidos. Então, o trabalho emocional, sendo a tentativa de diminuir a distância entre o que se sente, e o que se deve sentir, em algumas citações, dado o volume de esforço necessário ao cumprimento de tal objetivo, acaba tornando-se uma jornada de trabalho extra.

Extremamente ligado à necessidade, está o domínio consciente dos afetos. O indivíduo “pode sentir-se cansado, mas se uma interrupção for nociva para o trabalho, ele continuará trabalhando; na caça, por exemplo, pode ser tomado pelo medo, no entanto permanecerá no seu posto e lutará com animais fortes e perigosos” (LUKÁCS, 2012, p. 45). Nessa pesquisa procurou-se obter informações sobre como os músicos empresários estudados se relacionaram com o medo: se o viam como algo intimidador; como desafio a ser superado; como motivador de concentração etc.; e de igual maneira se precisaram superar o cansaço físico e mental, para obterem o sucesso de seus empreendimentos.

No livro *The Managed Heart: commercialization of human feelings* (1983), Hochschild

traz o estudo sobre aeromoças de companhias de transporte aéreo, identificando a separação que muitas delas fazem entre o eu no trabalho e o eu na intimidade. Retrata a encenação que realizam, mas salienta tratar-se de algo profundo, inconsciente, diferente de um personagem teatral, interpretado por um ator. Para ela, a representação acontece devido a sua finalidade: fazer dinheiro, ou seja, a administração institucional das emoções é uma expropriação do indivíduo.

A respeito da administração das emoções e do senso de pertencimento, refletiu-se sobre a necessidade do músico empresário, motivado pelo contato com pessoas diferentes, com comportamento e personalidade variados, em representar diferentes “papéis”, para facilitar a aceitação de seus produtos musicais. E, como as aeromoças do livro de Hochschild (1983), se a finalidade dessa encenação seria o lucro financeiro.

Ainda se referindo à administração das emoções, Lazzarato e Negri (2001), também pesquisando a sociedade estadunidense, em meados do século XX, após o surgimento dos manuais de autoajuda e da popularização da psicanálise de Freud, demonstram que o comportamento da esfera privada, carregada de emotividade, passa a servir de modelo ao comportamento da esfera pública, racional, iniciativa essa movida inconscientemente pelas mulheres, com sua inserção no mercado de trabalho. A esse novo sistema econômico, denominaram de capitalismo emocional:

Cultura em que as práticas e os discursos emocionais e econômicos se configuram mutuamente e produzem o que considero um amplo movimento em que o afeto se converte em um aspecto essencial do comportamento econômico e no qual a vida emocional – sobretudo da classe média – segue a lógica do intercâmbio e as relações econômicas (p. 20).

As empresas dos EUA, ainda seguindo o modelo taylorfordista¹¹ de produção, preocupado com o lucro e a produtividade, devido a uma generalizada crise, curiosamente em ambos os quesitos, e à recente popularização da psicologia, sobretudo da prática da terapia psicológica e dos manuais de autoajuda, resolveram utilizar a mão de obra especializada de psicólogos, para redimir conflitos internos das empresas. Esses profissionais, por sua vez, não tardaram em identificar o comportamento feminino como um possível modelo a ser seguido pelos gestores, a fim de minimizar a crise, contrapondo ao tradicional padrão masculino de

¹¹ Nome dado em homenagem a seus maiores precursores: Frederick Taylor e Henry Ford.

chefe: durão, autoritário, insensível. Os comportamentos ideais agora eram, dentre outros: estar atento às emoções, controlar a ira e escutar pacientemente os outros. Assim a competência comunicativa – habilidade em dirimir conflitos, propor soluções, apaziguar –, avaliar-se objetivamente – compreender como se é visto pelos demais –, e a empatia – capacidade de se colocar no lugar dos outros –, também traduziam atributos de um bom gestor (LAZZARATO & NEGRI, 2001). Em relação aos músicos empresários da pesquisa, foi-se analisado como atendiam aos integrantes de sua equipe, seja mediando conflitos, motivando-os, ou acatando alguma reivindicação; transportando assim tarefas comuns à esfera privada para a vida pública.

As entrelinhas do discurso, ou as microações (ABREU, 2011, p.156), significando detalhes psicológicos e emocionais trazidos à tona de forma sutil, por vezes permitem ao pesquisador compreender situações vividas pelos personagens observados, que são incapazes de racionalizar e narrar de forma linear. Cabe assim ao pesquisador “juntar as peças do quebra-cabeça” identitário trazido pelo narrador, tornando coerentes fragmentos por vezes desconexos e confusos.

Abreu (2011) comenta o depoimento de uma educadora, em sua pesquisa sobre a profissionalização de professores de música com licenciatura em outras áreas, que afirmava não *ser*, mas *estar*, uma professora de música. Acrescenta que a mesma acreditava que apenas por meio da formação acadêmica é que se poderia efetivamente se considerar um profissional da área, pelo fato de não ter um certificado público, comprovando seu conhecimento na área de atuação, podendo muito embora o possuir pela prática, e por meio de cursos de capacitação e especialização. Isso gerava uma crise identitária nessa professora, pois não se sentia nem professora de música, nem professora da área que se graduou. A autora, citando Paulo Freire, afirma que somos todos seres inconclusos, pois a formação da personalidade individual não consiste no que uma pessoa é, mas no que ela poderá se tornar. Nessa pesquisa foi-se analisado se essa crise de identidade pode ocorrer com um músico que se tornou empresário, em razão dos vários “papéis interpretados”.

1.2.3 Motivação

Os temas motivação e expectativa têm interessado pesquisadores de muitas áreas. Em

educação e psicologia, pode-se citar os estudos de Guimarães (2001), Bzuneck (2001, 2010), Boruchovitch (2001), Azzy & Polydoro (2010); na música temos Araújo & Pickler (2008), Cavalcanti (2009), Albuquerque (2010), Pizzato (2009), Vilela (2009), Zerbinatti (2009), Figueiredo (2010), Galvão (2006), Mateiro (2007). Em se tratando de licenciandos em música, alguns estudiosos já se pronunciaram a respeito (ABREU, 2011; ARAÚJO, 2005; AZEVEDO, 2007; BEINEKE, 2004; BELLOCHIO 2002, 2003; DEL-BEN et al. 2006b; HENTSCHE, AZEVEDO, ARAÚJO, 2006; MATEIRO, 2007). Na escolha profissional, muitos estudantes apontam a família e os amigos como motivadores, não só no momento da escolha por um curso superior, mas também durante os anos de escolarização. O contato que os estudantes tiveram com a música, seja em casa, igrejas, clubes, escolas de música, bem como a receptividade que os familiares e amigos mostraram a sua arte, estão presentes em suas narrativas, em experiências positivas ou desagradáveis, afirmando também que a vocação representa um fator de suma importância (MATEIRO, 2007). Nesse trabalho procurou-se refletir sobre a importância das relações familiares na escolha profissional dos guitarristas empresários em questão.

Os estudos sobre a motivação apontam para a existência de duas orientações principais da mesma, a saber: motivação intrínseca e motivação extrínseca (BORUCHOVITCH, 2001; GUIMARÃES, 2001; BZUNECK, 2001). A primeira (intrínseca) consiste na “escolha e realização de determinada atividade, por sua própria causa, por ser interessante, atraente, ou, de alguma forma, geradora de satisfação” (GUIMARÃES, 2001, p.37). A atividade, dessa forma, tem o fim em si mesmo (autotelismo). No caso da música, seria o fazer musical desprovido de razões externas. Contudo, essa suposta “ausência” de motivação externa é questionável, uma vez que grande parte das atividades humanas são de interação social, onde sua plena realização implica o envolvimento de pelo menos duas pessoas, com gostos, aspirações e emoções distintos (HARGREAVES, 2005). Assim, mesmo em uma atividade eminentemente individual, como tocar um instrumento dentro de um quarto, questões sociais estão em jogo, como o volume sonoro e o horário da prática, pois pessoas próximas podem se incomodar com o som, ou pode acontecer que o executante sofra algum tipo de constrangimento, devido a sensação de que outros podem estar atentos a sua performance que ainda não está pronta para ser ouvida. Contudo, para efeito de simplificação da análise motivacional nessa pesquisa, a motivação intrínseca será considerada como desvinculada de

fatores externos.

A motivação extrínseca seria, segundo Neves & Boruchovitch (2004), o engajamento em determinada atividade como forma de obtenção de recompensas externas. Dessa forma, o músico que estuda para obter notoriedade perante seus pares, ou visa o lucro financeiro, ou trabalha para sustentar seus dependentes, são exemplos de motivação extrínseca.

Vinculada a ela, está a crença de autoeficácia, o que Bandura (1986) define como o julgamento do indivíduo acerca de suas capacidades de organização e execução de tarefas. Segundo o autor, pessoas com um elevado índice de autoeficácia acreditam ser capazes de lidar com os diversos acontecimentos da sua vida. De igual maneira, pessoas com um baixo índice de autoeficácia desconfiam da sua capacidade de transpor barreiras. Segundo Bzuneck (2001) e Cavalcanti (2009) esses indivíduos tendem a desistir facilmente de uma tarefa, tão logo surjam dificuldades que o tirem de sua zona de conforto.

A crença de autoeficácia pode erroneamente ser utilizada como sinônimo de autoestima. Contudo esta possui um significado mais amplo. A crença de autoeficácia está relacionada a resolução de problemas, ou seja, uma proação, enquanto a autoestima, segundo Sedikides & Gregg (2003), é um sentimento avaliativo de si como um todo, que além de englobar a capacidade de resolver problemas, ajuíza também o sentimento de si enquanto sujeito (personalidade, características estético corporais, desejos, frustrações etc.). Contudo, pessoas que julgam-se autoeficazes têm uma elevada autoestima.

1.2.4 Tomadas de decisão

Como o foco desse estudo é saber sobre a influência que as escolhas dos objetos de estudo representaram para o sucesso de suas empresas, foi necessária uma busca por esclarecimento a respeito do funcionamento dos processos decisórios nas pessoas, principalmente naquelas com destaque social, como é o caso aqui descrito.

Daniel Kahneman (2012), em sua obra *Rápido e devagar: duas formas de pensar*, examinando os processos decisórios, conclui pela ineficácia de dados estatísticos extraídos de pequenas amostras, para se criar generalizações a respeito de algum assunto. Para ele é inútil se recorrer a pesquisas quantitativas, se não há um grande número de casos para se comparar,

e que, normalmente as generalizações em tais pesquisas são feitas, com base na facilidade que são puxadas da memória do pesquisador, o que ele chama de heurística da disponibilidade. Assim ele acredita que, quanto mais uma pessoa tem contato com determinado assunto, mais suscetível estará em criar generalizações, e que a veracidade delas dependerá da profundidade de envolvimento que o indivíduo tem com o assunto. Exemplificando situações que dão ensejo a generalizações falsas, ele cita o bombardeio de informações pouco fundamentadas da mídia de massa.

Já, em relação a generalizações corretas, fruto também da intuição, ou seja, de pequenas amostras quantitativas, ele acredita se tratar da prática prolongada de especialistas, e não da heurística da disponibilidade, pois o conhecimento destes possui embasamento técnico comprovado.

O autor também esclarece que a heurística afetiva, responsável por orientar as decisões por meio dos sentimentos, também é hoje cientificamente aceita, e que a decisão dos altos executivos são normalmente tomadas tendo como base a emoção ao invés do raciocínio. Ele nomeia de *Sistema 1* a forma automática e rápida com que a mente humana opera, e *Sistema 2* a atenção dada às atividades mentais laboriosas e que exigem concentração. As heurísticas afetiva e da disponibilidade são então fruto do imediato Sistema 1 que é quem normalmente tem a palavra final – e inicial – nas decisões, até mesmo naquelas em que leva-se algum tempo para tomar, situação em que se é inclinado a atribuir o resultado ao ponderado Sistema 2. Lavie (2010), em seu estudo sobre atenção e concentração, diz que o Sistema 1 não pode ser “desligado”, na tentativa de se usar apenas o cauteloso Sistema 2.

A essa altura pode ser que uma pergunta seja inevitável: como todas as pessoas na maioria das vezes tomam suas decisões de forma rápida e irrefletida, segundo esses autores, qual a importância do Sistema 2? Kahneman (2012) esclarece que este sistema é responsável por dominar os impulsos do Sistema 1, ou seja, é encarregado do mecanismo do autocontrole. Assim quando somos impelidos a comer aquele delicioso pudim de leite no almoço da casa da vovó, mas estamos de dieta, e conseguimos resistir à tentação, ou quando temos vontade de comprar a loja inteira de roupas, mas levamos apenas duas peças, é o nosso Sistema 2 controlando com muito esforço a situação.

Fredrickson (2009) descobriu que as decisões são profundamente afetadas pelo humor, e

que, onde o bom humor está presente, também estão a confiança, a credulidade, a criatividade e a intuição, ao passo que a tristeza, a desconfiança e a vigilância também andam juntas. Assim, segundo a autora, as pessoas devem se esforçar para manter o bom humor, especialmente em suas negociações, sejam elas quais forem: comerciais, afetivas, políticas.

Kahneman (2012) traz a importância do cansaço e do prazer na tarefa de se influenciar alguém. Para ele quando uma pessoa está cansada, ou é atraída por situações de prazer, tem uma maior probabilidade em ser influenciada por mensagens evasivas e persuasivas, como propagandas comerciais ou a abordagem direta de vendedores, e que isso é usado frequentemente como estratégia de *marketing* e vendas das empresas. Contudo, Albrecht e Albrecht (1995) defendem que as negociações onde há a presença de algum tipo de engodo por uma das partes geram um sentimento de dano moral naquele que se sentiu lesado, seja no momento da negociação, ou após sua conclusão, e que isso desmotiva futuras transações. Acrescentam que as estratégias de negociação revelam os traços da personalidade do negociante, que grosso modo podem ser de quatro tipos: agressiva, passiva, enganadora e conciliadora.

Nessa dissertação procurou-se identificar até que ponto o lado afetivo e a vivência dos objetos de estudo influenciaram em suas escolhas.

1.2.5 Administração

Gerber (1990), em seu livro *O mito do empreendedor*, de maneira bem humorada, afirma que a maioria das empresas nascem de um indivíduo que tem experiência técnica em determinado assunto, foi empregado de alguém por certo tempo, e achou que, pelo fato de entender do processo de criação material de um produto, ou dos pormenores executivos de um serviço, conseguiria trabalhar para si próprio e não mais ter que dar satisfação a ninguém. Assim, o profissional técnico resolve abrir sua empresa, que seria, nos dizeres de Chiavenato (2008, p.9), “organizações sociais compostas de pessoas e recursos que visam alcançar determinados objetivos. Dentre eles destaca-se o lucro (...). O lucro define o grau de sucesso financeiro da empresa”. Então, pela definição, as empresas são organizações compostas por pessoas – cujos conhecimentos, habilidades e atitudes serão conjugadas para a obtenção do sucesso – e recursos – que viabilizarão isso.

Porém, muitas vezes o “empreendedor” não dispõe dos recursos necessários para empregar mão de obra terceirizada, sendo obrigado a acumular sozinho tarefas que seriam melhor desempenhadas por várias pessoas em conjunto, e com isso muitas dessas empresas acabam não prosperando, devido ao conflito identitário entre três personalidades distintas, “habitando” a mesma pessoa, as quais Gerber (1990) elenca como o técnico, o empreendedor e o gerente.

O técnico seria o profissional que entende do processo de criação material de um produto, ou dos pormenores práticos de um serviço. Nessa dissertação o músico é o técnico.

O empreendedor é, nos dizeres de Gartner (1990), pessoas que, mesmo sem fundarem suas empresas, ou iniciarem seus próprios negócios, estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente. Segundo Gerber (1990, p.23), para o empreendedor “o ‘homem comum’ é sempre um problema que tende a obstruir o sonho”.

Confrontando os perfis do empreendedor e do técnico, observa-se a falta de afinidade entre eles, pois, enquanto para o técnico o que importa é “meter a mão na massa”, falar pouco e de preferência não pensar, para o empreendedor o importante é exatamente o contrário: nunca “meter a mão na massa”, a fim de sobrar bastante tempo para falar – principalmente para convencer os outros de suas ideias – e pensar – o que importa realmente para ele são suas ideias.

O *gerente*, ou administrador, seria a encarnação do pragmatismo. “Sem o gerente não haveria planejamento, nem ordem, tampouco previsibilidade” (GERBER, 1990, p. 23). Segundo Chiavenato (2008, p. 12), caberia ao gerente, ou administrador, a função de “planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

Contudo, pela ótica do empreendedor e do técnico, o gerente seria um “chato” que limitaria a criatividade do primeiro e fiscalizaria de maneira ferrenha o segundo em seus afazeres. Para esta dissertação o empreendedor e o gerente formam o empresário.

Em uma empresa do ramo musical em que o músico (o técnico) e o empresário (o empreendedor e o gerente) são pessoas distintas, cada qual pode realizar as tarefas que estejam mais de acordo com seu perfil. Porém, no caso de Tiãozinho e Marcelo Barbosa essas

duas personalidades conviviam juntas, obrigando-os a atender demandas tanto musicais quanto administrativas, e essa característica identitária foi analisada nesse trabalho.

CAPÍTULO 2 – BANDA DE BAILE

2.1 Características comuns

Bandas de baile, ou bandas baile, são grupos especializados no entretenimento musical com finalidade comercial, tendo como proposta principal a execução de repertório dançante não autoral. Ferreira (2013) as subdivide em três subgrupos:

a) *Banda de show*

Fazem todos os tipos de baile mas são especializados em shows de rua como aniversários de cidades, festas de padroeiras e feiras, têm uma relação de maior interação direta com o público nas suas apresentações, o músico, assim como o intérprete, também é um artista. Em muitas das músicas do repertório não se procura tocar a versão original e arranjos novos podem ser criados (FERREIRA 2013, p.7).

Na banda de show a atenção está voltada para a execução do repertório e a performance dos músicos. Em bandas assim os componentes normalmente interagem bastante entre e si e com o público, transmitindo a sensação de se estar na apresentação de uma banda autoral renomada. Não possuem dançarinos, não há hierarquia entre os integrantes, e as trocas de figurino são escassas. São direcionadas a uma plateia heterogênea, composta não só por jovens. Podem também fazer eventos sociais reservados a um público restrito. Durante o evento seu foco é hora no palco, hora na plateia. As bandas *Squema Seis* (DF), *Edinho Santa Cruz* (MG), *Celebrare* (RJ) e *Dimensão Cinco* são exemplos de bandas de show.

b) *Banda show*

Fazem shows de rua, e outros tipos de baile, mas têm uma temática mais teatral, investem em espetáculos com grande produção visual. O músico é um acompanhante, não tendo uma performance dinâmica como nas bandas de show, pois o investimento visual é calcado primariamente nos bailarinos e intérpretes (FERREIRA 2013, p.7).

A banda show mescla música, dança e teatro. Seu foco é a apresentação dos cantores, que também dançam e atuam. A fim de enriquecer essa performance, fazem uso de muitas trocas de figurino e de cenário, além de coreografias de bailarinos. Ao contrário das bandas de show, seus instrumentistas atuam como artistas coadjuvantes, quase não interagindo entre e si

e com o público, não dançando, praticamente não trocando de figurino e se localizando nas laterais do palco. Os dançarinos ocupam, em importância e destaque, o local intermediário entre cantores e músicos, pois interagem com o público, trocam de figurino constantemente, além de ocuparem a região central do palco, foco principal da iluminação. Esse tipo de banda tem como foco a clientela jovem. Podem também fazer eventos sociais, mas direcionados a um grande público. Durante o evento seu foco é a performance em cima do palco. *Gênese* (SP), *Santa Maria* (SP), *Super Som T.A.* (SP), *Primeira Mão* (SP), *Lex Luthor* (MG), *Young* (GO) e *Suprema* (DF) são exemplos de bandas show.

c) *Banda de baile social*

Difícilmente fazem shows na rua, são especializadas em eventos sociais em geral como casamentos, cerimônias, bodas e confraternizações. O músico serve de apoio (...) e tem uma postura mais discreta. Geralmente os donos das bandas exigem que a música seja tirada e executada como na original, sem muito espaço para a criação (FERREIRA 2013, p.8).

As bandas de baile social são compostas de poucos integrantes e adotam um figurino simples e clássico durante toda a festa, como terno e gravata para homens e vestido longo para as mulheres, variando-o apenas com a retirada de peças, como o paletó e a gravata. Como as bandas de show, não possuem dançarinos e não há hierarquia entre seus integrantes, seu público é reduzido e composto principalmente de adultos em idade madura. Durante o evento seu foco é possibilitar que as pessoas dançam, mesmo que de costas para o palco. Alguns exemplos em Brasília são as bandas *Terminal Zero*, *Washington Aguiar* e *banda Made in Brasília, Edição Extra, Joy Band*.

A especialização no repertório não autoral é o que caracteriza as bandas *cover*, que pelo dicionário Michaelis: “diz-se do que tem semelhança com alguém ou o copia de alguma forma (...) Diz-se do indivíduo que é ou se faz sócia de alguém, geralmente para alguma atividade profissional”. Assim as bandas de baile, por mais que possuam músicas autorais, têm como marca primordial a execução do repertório composto por terceiros, principalmente destinadas à dança, diferentemente de bandas *cover* conceituais, com objetivo não comercial, em cujas apresentações as pessoas podem estar sentadas. A fim de tornar a simulação o mais real possível, alguns conjuntos se vestem, se maquiam e se movimentam de forma similar aos artistas que copiam. Dessa forma há bandas de baile cujos integrantes, principalmente cantores e dançarinos, trocam de roupa e modificam a coreografia várias vezes durante a

mesma festa.

Como o objetivo é comercial, o repertório selecionado pelas bandas de baile é composto por músicas de sucesso, ou *hits*, que, nos dizeres de Gammond (1991), eram as músicas mais pedidas pelos ouvintes do início da era do rádio nos Estados Unidos. Ainda hoje o rádio e outros meios de comunicação como a TV e a internet são os principais difusores das músicas comerciais nas sociedades capitalistas, servindo como medidores dos anseios musicais populares. Adorno (2002) e Debord (1997) acreditavam que os meios de comunicação de massa (*mass media*) eram capazes de manipular o gosto de seus ouvintes em favor de interesses sempre comerciais. Em contrapartida McLuhan (2002) considera esses veículos como extensões do corpo humano que, de tão naturais que se tornaram, não se tem consciência de sua atuação, e, da mesma forma que modificam as pessoas, também são por elas modificadas, em uma relação dialética, de mão dupla. Assim não se poderia falar em alienação provocada pelos meios de comunicação, pois eles são tecnologias, e estas são traduções da natureza (MCLUHAN, 2002). De acordo com esse autor, seguindo a perspectiva evolucionista de Darwin, as “ampliações corporais” causadas pelas tecnologias são individuais, e os sujeitos dotados de tais prolongamentos ocuparão posições de destaque na sociedade, o que motivará nas outras pessoas o desejo de também se “ampliarem”. Elucubrando sobre o rádio e a televisão, McLuhan (2002) afirma que o primeiro seria a extensão invisível do homem, pois desperta a noção de criação de imagens, e a associação daquilo que se ouve com o que se conhece, e que a TV consegue envolver e despertar sentimentos no telespectador, fazendo com que se sinta parte integrante de um processo complexo.

A pós-modernidade, nos dizeres de Benjamin (1983), é marcada pela reproduzibilidade da obra de arte, para o maior número de pessoas possível, ou seja, as criações artísticas deixam a esfera do privado individual para se tornarem obrigatoriamente públicas, coletivas. Segundo o autor, isso se dá pelas seguintes razões:

- 1) Necessidade de possuir o objeto** – As pessoas não se contentam mais em apenas contemplar a obra. Querem tê-la para si, mesmo que por meio de uma cópia, uma foto, um vídeo, de preferência se incluindo nessa reprodução. Por isso os incontáveis vídeos gravados por aparelhos celulares, onde as pessoas que estão

filmando cantam ao mesmo tempo que os artistas; as filas para se obter um autógrafo ou fotografia tirada, visualizada e postada, nas redes sociais imediatamente, do próprio aparelho eletrônico, dispensando a mediação da mão de obra especializada de fotógrafos profissionais, que levariam algum tempo para saciar o desejo imediato dos fãs em possuir o registro de sua interação com seu ídolo.

- 2) **Perda da religiosidade** – No período barroco a música europeia estava extremamente vinculada à religião católica, pois as autoridades eclesiásticas muitas vezes também eram líderes políticos, e mesmo quando não fosse o caso, exerciam muita influência na nobreza. Dessa forma, apenas quem teria condições financeiras para sustentar grandes músicos, e dispor de seus serviços, era a nobreza e o clero. Blanning (2011) traz que os contratos de prestação de serviço entre músicos e seus empregadores continham cláusulas que impediam que os artistas apresentassem suas composições, ou se apresentassem, em lugares diferentes do palácio real, ou da igreja a que estivessem vinculados. Wolf (2002) narra a ocasião em que J.S. Bach foi preso por quase um mês por tentar se demitir do duque de Weimar, em 1717, tendo recebido uma oferta de trabalho mais atraente do príncipe de Anhalt-Cöten. Com a ascensão da burguesia, iniciada especialmente na Inglaterra, os músicos viram a possibilidade de trabalharem como *free lancers*, compondo e se apresentando para um público pagante sem nenhum vínculo empregatício. Assim poderiam organizar eles mesmos sua agenda de apresentações, o preço cobrado, localidades que desejassem visitar etc. (BLANNING, 2011). Dessa forma as apresentações musicais foram cada vez mais se afastando dos palácios e igrejas e ocupando as grandes salas de concerto e espaços públicos.
- 3) **Custo da produção** – Hoje em dia são comuns os grandes shows em praça pública, marcando alguma data comemorativa. Aparentando serem gratuitos para a população, são pagos pelos cofres públicos com o dinheiro arrecadado dos impostos. Da mesma forma, apoteóticas festas de formatura são realizadas com o financiamento, por vezes parcelado, vindo da família dos formandos. Em eventos assim a presença de bandas de baile é constante. Realizar uma festa tendo como

atração musical uma *banda show* é uma tarefa muito onerosa¹² e apenas pessoas com um alto poder aquisitivo conseguem arcar sozinhas com essa despesa. Isso sem contar com o *buffet*, a decoração, o espaço para o evento, o serviço de seguranças e brigadistas, o material gráfico (convites, álbum de fotografia), as roupas etc. Muitas eventos também contam com patrocínios de empresas para sua viabilização, onde são oferecidas, em contrapartida, a propaganda de sua marca durante a festa e/ou no material de divulgação.

2.2 A banda *Squema Seis*

A banda *Squema Seis* foi criada em vinte e nove de outubro de mil novecentos e setenta e nove pelo guitarrista Sebastião Rodrigues, o “Tiãozinho”. Enquadrada no gênero *banda de baile* e no subgênero *banda de show*, é muito atuante até hoje, especialmente em Brasília. Seu criador, desde o princípio, já tinha em mente muitos dos traços que a diferenciariam das demais bandas correlatas, tais como: ser composta apenas por homens, explorar o potencial de cada integrante, enfatizar a qualidade musical na escolha e execução do repertório, servir ao público e não às empresas intermediárias. Vejamos cada característica.

2.2.1 Ser composta apenas por homens

Em uma de nossas conversas Tiãozinho relatou que, não optou pela utilização de mulheres na banda, especialmente cantoras, em virtude de sua experiência como prestador de serviço em outros conjuntos musicas:

Eu via as cantoras sendo alvo de disputa entre os músicos. Às vezes o baixista tava a fim da cantora, mas o cantor era quem “comia”. Aí o baixista ficava puto, com ciúme. Mas não havia nada entre ele e a cantora, a não ser na cabeça dele. E isso era suficiente pra botar em risco as relações dentro do conjunto. Eu não queria isso pra minha banda.

Rosselli (1989) conta que muitas cantoras e dançarinas da Europa do século XVIII,

¹² O valor da prestação de serviço musical de uma *banda show*, para um período que varia de duas a quatro horas e meia, pode chegar a R\$60.000,00 (sessenta mil reais). Isso se deve a estrutura oferecida, que inclui uma equipe com muitos músicos e bailarinos, *DJ*, figurino e cenário variados, moderno e extenso equipamento de iluminação e sonorização, além dos ensaios necessários para que tudo isso funcione de maneira integrada e dinâmica.

quando não estavam atuando no palco, visitavam admiradores em seus camarotes nas próprias salas de concerto, e que após o espetáculo os homens circulavam fazendo negociações a esse respeito. Portanto a prostituição envolvendo cantoras e dançarinas era prática frequente.

Muitos artistas ficaram famosos por seus inúmeros casos amorosos, devido a sua personalidade envolvente e sedutora. Blanning (2011) cita o violinista Paganini e o pianista Lizt como símbolos sexuais da Europa do século XIX, e que essa imagem transgressora dos bons costumes serviu para abrilhantar suas carreiras musicais:

Se o público insistia mais do que nunca que seus governantes e políticos fossem modelos de castidade, mostrava-se mais indulgente com seus ídolos culturais e pode até ter sido atraído pela transgressão, como demonstra a enorme popularidade de Byron. Certamente a reputação de transgressor de Paganini não lhe fez nenhum mal. Sua música, seu estilo de vida, sua aparência, formavam um pacote complementar (BLANNING, 2011, p.64)

Contudo, mulheres com esse perfil na sociedade ocidental frequentemente são estereotipadas como vagabundas ou prostitutas, e logicamente são mal vistas pela maioria. Giddens (1993) nos revela o papel de mãe e dona de casa desempenhado pela mulher, e algumas atitudes esperadas delas como delicadeza, cuidado e fidelidade conjugal. Ainda traz que as histórias de contos de fadas femininos sempre envolvem o casamento com um príncipe encantado e que apenas dessa forma a mulher encontrará a felicidade eterna. Assim mulheres que frequentam ambientes predominantemente masculinos, como bares e boates, mesmo que a trabalho, não ocupam a lista das “esposas dos sonhos” da maioria dos homens. Sabemos de casos de muitas musicistas – mas não de muitos músicos – que foram forçadas por seus maridos a abandonarem suas carreiras em prol da “felicidade do lar”¹³.

Juliana, a filha de Tiãozinho, disse que ele deve ter se interessado por sua mãe, Valma, devido a personalidade recatada e caseira dela, e que isso provavelmente era importante para ele, como um atestado social de sucesso familiar, pois:

Mesmo ele tendo saído de casa novo..., sido criado num meio marginal..., porque ele tocava em casas noturnas, em prostíbulos..., em lugares que ele poderia ter sido contaminado por aquilo (...), mas permaneceu mais forte dentro dele, creio eu, esse valores mais justos e significativos de família. Por isso ele escolheu minha mãe para casar (...) Ele poderia ter ficado solteiro,

¹³ Minha avó paterna é um caso desse: apesar de ser uma promissora pianista de concerto, ao casar-se foi constrangida por meu avô a não se apresentar mais publicamente, e aos poucos, devido a suas “obrigações” domésticas, abandonou completamente os estudos do instrumento na intimidade do lar.

só curtindo uma e outra, né? (...) A minha mãe sempre foi muito caseira, do interior..., não “Amélia”, mas uma pessoa muito: casa, fogão, arrumação, dona de casa.

O conflito íntimo dele em relação aos significados do seu trabalho noturno e da sua família devia ser intenso, pois, apesar de sua ex-esposa¹⁴, Valma, trabalhar com o *Squema Seis* na condição de sócia e tesoureira, ele chegou a pedir que ela parasse de frequentar as festas nas quais eles se apresentavam. Durante o dia eles trabalhavam conjuntamente na administração da banda, cada qual com suas funções. Por vezes se viam pouco, devido a ele atuar mais em reuniões e ensaios externos e ela dentro do escritório. Contudo à noite ele não se sentia à vontade com sua presença nos bailes, alegando não poder dar a atenção que ela cobrava, além de julgar seu (dela) ciúme excessivo, o que atrapalhava seu (dele) desempenho nas festas. Juliana diz que:

Minha mãe fala que, quando eles namoravam, ela ia muito às festas (...), mas que, ao se casarem, ele não queria muito a presença dela..., que ela tinha que ficar em casa, que ela tinha que cuidar das coisas. Depois ela ia por conta dela e que ele parou de dar atenção pra ela, pois ele falou que tinha que estar ali meio livre pra poder se relacionar com os fãs, com o público... E ela tinha ciúmes, pois é difícil se relacionar com uma pessoa que está exposta, onde tem outras assediando.

A banda chegou a contar com um fã clube que a acompanhava nas festas, ensaios, programas de rádio e TV. Como muitas agremiações do gênero, era composto de uma maioria feminina. A esse respeito, um dos integrantes do *Squema Seis* me disse que:

Na época áurea do conjunto, em meados dos anos noventa, a gente tinha até fã clube. Eram muitas meninas. Elas acompanhavam a banda, tiravam fotos, pediam autógrafos e algumas delas chegaram até a namorar alguns de nós. Era massa... Nos bailes era cheio de mulher na frente do palco. Quando o Maurício cantava *Tomorrow*, ou *Carrie*, do Europe, tinha mulher que chorava, gritava. A gente era muito assediado...

Como afirmado pelo integrante acima citado, muitos relacionamentos afetivos se deram entre eles e suas fãs, alguns inclusive culminando em casamento. Contudo, em sua grande maioria, não ultrapassavam a barreira do namoro. Esses casos fugazes eram normalmente motivados pelas mulheres presentes nas festas que, ou davam sinais de interesse para que o músico as abordassem, ou elas mesmas os abordavam:

Uma vez uma mulher bateu na porta lá de casa procurando o Flávio. No

¹⁴ Na época do episódio eles ainda eram casados.

apartamento morava eu, o Jorge, o Luiz, o Paulo e o Flávio¹⁵. Você conhece o Flávio, né? Sabe que ele é tímido pra caralho, né? Então, a mulher entrou... E a gente achou que ia fazer uma festinha com ela..., que ela tava a fim disso.... Mas ela só queria o Flávio e a gente respeitou. O Flávio, quando ouviu que tinha uma mulher atrás dele, se trancou no banheiro, de nervoso que ficou. Aí a gente falou pra ele..., e ela tava do lado: “Flávio, a Fulana de tal tá aqui, querendo falar com você”. Aí ele disse que tava tomando banho e ligou o chuveiro. Daí a menina falou pra ele: “Deixa eu entrar aí?”. Ele não respondeu. A menina esperou mais um pouco e foi embora... Foda, né? (risos)

Giddens (1993, p.16) traz o conceito de mulher virtuosa e mulher perdida e que “há muito tempo, a 'virtude' tem sido definida em termos da recusa de uma mulher em sucumbir à tentação sexual” e que “os homens, no entanto, têm sido tradicionalmente considerados – e não apenas por si próprios – como tendo necessidade de variedade sexual para a sua saúde física”. Para Stone (1990, p.7) o adultério masculino não chega a ser motivado, mas “encarado como fraqueza lamentável, mas compreensível”. Como nos traz Becker (2008), os músicos estadunidenses, observados por ele, eram em sua maioria “mulherengos”, devido às moças se sentirem atraídas por sua imagem sedutora de artista. Mas, da mesma forma que acontecia com os jovens músicos da década de 1980/90 do *Squema Seis*, seus relacionamentos eram curtos, e as moças que andassem com eles não eram bem vistas pela sociedade mais conservadora da cidade, pois, além da fama de conquistadores, exerciam como ocupação principal a música, cuja instabilidade financeira era culturalmente famosa.

Mas, a pesar de saberem que podiam não ter uma boa reputação, muitas moças insistiam em se relacionar com músicos, almejando casar e constituir família. Giddens (1993) afirma que a “'sexualidade' tem sido descoberta, revelada e propícia ao desenvolvimento de estilos de vida bastante variados. É algo que cada um de nós 'tem', ou cultiva, não mais uma condição natural que um indivíduo aceita como um estado de coisas preestabelecido” e que muitas aristocratas, em vários períodos da história ocidental, eram liberadas das exigências da reprodução e do trabalho rotineiro para poderem buscar o prazer sexual independente. Foucault (1987), estudando a sexualidade, conta que os gregos cuidavam do eu por meio principalmente da dieta alimentar, e que o sexo não era tão importante, ou deveria ser renunciado, e, em obra anterior, afirma que a cristandade estabeleceu que, para se entrar no reino dos céus, o eu precisava ser anulado (FOUCAULT, 1986). Giddens (1993), analisando Foucault, esclarece que “a sexualidade é uma elaboração social que opera dentro dos campos

¹⁵ Nomes fictícios.

do poder, e não somente um conjunto de estímulos biológicos que encontram ou não uma liberação direta”, e que:

Hoje em dia, o eu é para todos um projeto reflexivo – uma interrogação mais ou menos contínua do passado, do presente e do futuro. É um projeto conduzido em meio a uma profusão de recursos reflexivos: terapia e manuais de autoajuda de todos os tipos, programas de televisão e artigos de revista (GIDDENS, 1993, p.41)

Assim na tentativa de não contar com mulheres na banda, mas conseguir abranger tanto o repertório masculino quanto o feminino, Tiãozinho procurou inicialmente um cantor que possuísse uma grande extensão vocal, principalmente na região aguda. Esse cantor foi encontrado por acaso em uma boate da cidade satélite de Taguatinga chamada *Canequinho*¹⁶:

Eu tinha ido ao *Canequinho* pra ver um cantor chamado Xandó. Eu procurava um cantor que cantasse um pouco de *soul*, tivesse uma voz... tipo meio... *soul music*, e tal. Aí tinha o Xandó e eu fui lá. Aí eu conheci o Maurício (...), que era suplente do Xandó..., mas ele cantou umas três ou quatro músicas..., mas aí eu disse: “o cara não é esse, o cara é aquele, mas desde que faça uma aplicação”. Porque ele tinha um timbre de voz que não tinha grave... Ele tinha um timbre de voz que ia do médio grave, pra um bem agudo. Então eu pensei num cara cantando músicas (...) de mulher. Ele cantava muito bem músicas de Simone, Bethânia.

O cantor Maurício Tuchal, hoje um dos donos do *Squema Seis*¹⁷, se tornou um dos símbolos da banda em virtude de sua atuação performática. Lembro que ele gostava de subir nas caixas de som (P.A.) para cantar, o que era bastante perigoso, pois naquele tempo ainda não havia regras claras de segurança como existem hoje. Também me recordo que ele criava algumas explosões de fogos de artifício no palco em momentos pontuais do show, como no início da música *Another Brick in The Wall*, da banda inglesa *Pink Floyd*. Apesar do grupo contar com os serviços de um *roadie*, ele pessoalmente gostava de abastecer e alocar os tofos de pólvora que iriam ser queimados.

Além de *showman*, Tuchal impressionava por suas interpretações e resistência física. Durante muito tempo foi o único cantor do conjunto, que fazia de dois a três bailes semanais, com tempo médio de cinco horas de duração, e durante as apresentações interpretava canções

¹⁶ Nome dado provavelmente em homenagem à tradicional casa de shows carioca *Canecão*.

¹⁷ Os outros sócios são o baterista Onivaldo de Oz e o empresário Paulo Roberto.

com tessitura muito aguda para um homem, como as das bandas *Queen*, *Europe* e *Toto*¹⁸.

2.2.2 Explorar o potencial de cada integrante

Naquela época as grandes bandas de baile brasileiras já eram *bandas show*, como *Gênese*, *Santa Maria*, *Super Som T.A.*, *Primeira Mão*, e se concentravam na região sudeste do país, especialmente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Algumas de suas características, como já dito, eram a presença de um corpo de pelo menos dois casais de bailarinos, diferentes figurinos e cenários. Muito provavelmente se inspiravam em musicais como os da *Broadway* novaiorquina onde há uma mescla de música, dança e teatro.

Dessa forma, caso uma banda de baile desejasse atuar no mercado ocupado por tais conjuntos, sem dispor de bailarinos, trocas de figurino e cenários, deveria contar com algum elemento diferenciador. Para Tiãozinho esse elemento seria a performance musical, e, para enriquecê-la, ele acreditava que deveria contar com integrantes de diversas regiões do país, devido às diferenças de “sotaque” musical, o que o motivou a trazer músicos de outros estados, como o cantor e saxofonista pernambucano Washington Aguiar¹⁹.

As bandas paulistas *Edinho Santa Cruz* e *Dimensão Cinco* também não contavam com bailarinos e tinham uma proposta parecida com a do *Squema Seis*.

De igual maneira, acreditava que outro fator diferenciador seria a parte vocal: “Eu fiquei pensando sempre em que todos os caras cantassem. Não precisava cantar bem não, apenas que todo mundo cantasse”. Os ensaios das partes vocais se davam da seguinte forma: nas músicas com *backing vocals* simples²⁰, no momento que cada músico tirasse sua parte instrumental em casa, simultaneamente memoriza e cantava seus coros nos locais certos, com palavras e/ou fonemas. Posteriormente no ensaio com a banda cabia ao arranjador “abrir” as

¹⁸ Não era prática comum abaixar o tom das músicas, pois isso era interpretado por muitos músicos da década de 1980 como uma demonstração de incompetência.

¹⁹ Posteriormente esse músico monta sua própria banda de baile chamada *Washington Aguiar e banda Made in Brasília*, da qual também fiz parte.

²⁰ Composto de paralelismo ritmo-melódico, tríades diatônicas, sílabas no idioma português ou fonemas vocálicos (/ a/ e / i / o / u /)

vozes²¹, quando fosse necessário. Já para as músicas com arranjos vocais mais rebuscados²², trabalhava-se de duas maneiras: ou montando os arranjos vocais durante os ensaios, o que poderia tornar esses momentos enfadonhos para o grupo, com exceção do arranjador, pois tinham que esperar até que o arranjo ficasse pronto, por meio da “tentativa e erro”; ou os trazendo prontos de casa, passando oral e individualmente as linhas melódicas, o que também poderia consumir bastante tempo, até que todos conseguissem memorizar suas partes, dado que poucos integrantes sabiam ler música. Porém a proposta que se mostrou mais eficaz foi gravar em estúdio as linhas melódicas dos arranjos, e entregá-las em CD, para que cada um pudesse estudá-las previamente.

A velocidade com que uma música era dada como concluída nos ensaios dependia do nível de aplicação com que cada integrante fazia seu “dever de casa”, pois não se mudava de canção enquanto não se considerasse que sua execução estivesse satisfatória, e, levando em conta a tradição vocal da banda, estar satisfatório significava atender a um alto grau de exigência do grupo.

Outro detalhe é que os músicos não apenas cantavam as linhas melódicas, mas também tocavam seus instrumentos simultaneamente, e isso significava fazer solos, levadas e convenções rítmicas, mudar o efeito tímbrico por meio de processadores digitais, trocar de instrumento na mesma música etc. Além disso precisavam sempre demonstrar satisfação e simpatia em cima do palco, sorrindo e interagindo corporalmente entre si e com o público.

Outra forma que Tiãozinho encontrou para explorar a musicalidade do grupo foi o rodízio de instrumentos e a multi instrumentalidade dos componentes. O baterista Onivaldo, além de cantor, também tocava contrabaixo; o contrabaixista Gianne cantava, tocava violão e bateria; o cantor Angel tocava violão, percussão e contrabaixo; o cantor Maurício tocava percussão; o percussionista Marcus *China* tocava bateria; o saxofonista Zezinho cantava, tocava violão, guitarra e percussão; Tiãozinho, além de guitarra, tocava violão, cavaquinho, fazia arranjos e cantava; o tecladista Daniel cantava, tocava cavaquinho, acordeon, programava os *samplers* e fazia arranjos; eu cantava, tocava guitarra, violão, cavaquinho,

²¹ Harmonizar verticalmente as linhas melódicas vocais.

²² Composto de linhas melódicas, texto (por vezes em idiomas diferentes do português) e fonemas independentes uns dos outros, e tétrades dissonantes não diatônicas (dominantes secundários, acordes de empréstimo modal, acordes diminuto etc.)

teclado e fazia arranjos. Dessa forma a disposição visual no palco, bem como o timbre do cantor principal, estavam constantemente mudando ao longo da mesma festa, mantendo-se os mesmos integrantes.

2.2.3 Enfatizar a qualidade musical e a estrutura da banda na escolha e execução do repertório

Tiãozinho acreditava que era possível unir repertório conceitual e popular em uma mesma festa, e que a estrutura de iluminação, sonorização, e o entrosamento da banda podiam enriquecer a execução de músicas consideradas por ele como “singelas”. Analisando seu discurso em vários momentos, esboçamos sua definição de música “singela”: harmonia e melodia pouco movimentadas, normalmente tendo como funções harmônicas a tônica, a subdominante e a dominante primárias; presença de poucos instrumentos e utilização convencional dos mesmos; pouca variedade rítmica; ausência de virtuosismo individual; letra coloquial. Ele usa o termo “embalagem” para definir a forma com que um produto é apresentado a seu público-alvo, e afirma que uma boa embalagem pode melhorar não só a aparência de um produto, mas também seu próprio conteúdo:

Talvez hoje eu tivesse um envolvimento muito grande do ponto de vista midiático. Da questão da embalagem pra essa música chegar lá com uma qualidade mais ou menos como fazem o Leonardo²³, o Zezé di Camargo²⁴, que a música continua a mesma, mas porra: a banda é muito boa! O Chimbinha²⁵... a música é modesta, mas a banda é muito boa, o que fica por trás da banda é muito bom... a iluminação, o como eles vendem, a estrutura de como eles colocam na mídia. (...) Eu acho que eu seria contemporâneo, mas com uma preocupação sempre qualitativa, mas com uma embalagem bem feita.

A música “modesta”, “singela”, que não tem a preocupação em ser agradável a outra pessoa a não ser seu próprio compositor, segundo Tiãozinho, pode se tornar “sofisticada”, “comercial”, com a adição de alguns elementos como um novo arranjo, uma boa execução, a

²³ Referência ao cantor sertanejo Leonardo. Para mais informes acesse <leonardo.uol.com.br>

²⁴ Referência à dupla sertaneja Zezé di Camargo e Luciano. Para mais informes acesse <zezedicamargoeluciano.uol.com.br>

²⁵ Referência ao guitarrista e diretor musical da banda Calypso. Para mais informes acesse <bandacalypso.com.br>

iluminação, o figurino, a aparência física dos artistas. É importante salientar que ele considera positivo uma música ser comercial, ao contrário do pensamento adorniano de que a mídia de massa serve apenas para alienar as pessoas, e que, todo aquele que adere a seus constantes apelos, é necessariamente alienado (ADORNO, 2002). Tiãozinho partilha de uma das “leis” da sociedade do espetáculo defendida por Debord:

Uma lei geral do funcionamento do espetacular integrado, ao menos para os que gerenciam sua direção, consiste em que, nesse contexto, *tudo o que se pode fazer deve ser feito*. Isto é, que todo novo instrumento deve ser empregado, custe o que custar. A aparelhagem nova torna-se por toda parte a finalidade e o móvel do sistema; e será a única coisa capaz de modificar substancialmente seu andamento, sempre que seu uso for imposto sem reflexão. (DEBORD, 1997, p. 230, grifos do autor).

Assim o uso da aparelhagem nova, do novo instrumento, ou seja, dos recursos que podem ser utilizados no espetáculo, apenas é criticado pelo autor quando imposto sem reflexão. Tiãozinho tinha uma preocupação na qualidade do produto final ao público. A banda ensaiada, a cenografia e a iluminação do palco, realçando as roupas e a silhueta de artistas que, embora não possuíssem erudição cultural, transbordavam sentimento devido às dificuldades já passadas na vida. Isso tudo possibilitava que a ideia bruta do compositor, provavelmente vindo também de uma situação de risco social, fosse percebida pelo público, fazendo-o se emocionar e compartilhar os dramas do artista. Ao contrário do que Adorno (2002) pensa, isso não é alienação, visto que as pessoas sofrem de verdade pela subjugação social, por um amor perdido, ou um afeto não correspondido, e toda essa “embalagem” midiática tem a função de suavizar, quem sabe “entorpecer”, momentaneamente os sofrimentos, para trabalhá-los terapeuticamente, a fim de serem aceitos como realidade da vida, e não fazer de conta que não existem, ou que devem ser esquecidos. Segundo Bonelli (2004, p.3) “o trabalho das emoções é mais acentuado entre os subalternos do que entre os senhores, entre os dominados do que entre os dominantes. Assim, em uma perspectiva de gênero, ele é mais acentuado entre as mulheres do que entre os homens”.

2.2.4 Servir ao público e não às empresas intermediárias

Nesse ponto há uma radical ruptura entre o pensamento de Tiãozinho e o de Debord, quando este afirma que:

A discussão vazia sobre o espetáculo – isto é, sobre o que fazem os donos do mundo – é organizada pelo *próprio espetáculo*: destacam-se os grandes recursos do espetáculo, a fim de não dizer nada sobre seu uso. Em vez de espetáculo, preferem chamá-lo de domínio de massa. Com isso querem designar um simples instrumento, uma espécie de serviço público que gerenciará com imparcial “profissionalismo” a nova riqueza da comunicação de todos por *mass media*, comunicação que teria atingido enfim a pureza unilateral, na qual se faz calmamente admirar a decisão já tomada. O que é comunicado são ordens; de forma altamente harmoniosa, os responsáveis por essas ordens são os mesmos que vão dizer o que pensam delas (DEBORD, 1997, p. 170).

Debord parece endossar o pensamento adorniano de que os donos da mídia de massa são as grandes trustes mundiais, as corporações multinacionais, que nada tem a ver com a arte, como petrolíferas e bancos que apenas se interessam por dinheiro.

Porém, o que Tiãozinho defende implicitamente é que o povo criou a mídia de massa, e não os grandes capitalistas. Para ele o grande público é quem decide pela contratação ou não de uma atração, devido a sua força política, traduzida em apoio ao contratante final, seja por meio de votos, dinheiro ou favores. Dessa forma, mesmo que o representante de um grupo não simpatize com um artista qualquer, será praticamente obrigado a contratá-lo, se essa for a vontade da maioria que ele representa. A esse respeito ele lembrou de uma conversa com o proprietário de uma grande empresa de formaturas²⁶:

No caminho da Disney o Mário²⁷ me disse assim: “Eu queria que você estivesse no mercado hoje, você ia ver comigo!”. E a gente estava indo pra Disney, para o azar dele (risos). “Eu não ia pagar essa fortuna que você cobra!”. Aí eu falei: “Olha, Mário, você acha que quem é a atração aqui na Disney, é o cerimonial, que está organizando as filas, ou são os bichos, os artistas?”. Depois de um silêncio ele respondeu: “Os artistas.” [Tiãozinho disse]: “Pois é, eu sou o artista. Eu saberia como cobrar de você. E saberia o que fazer pra você me pagar”.

E em vários momentos de nossa convivência ele afirmou que nunca tocou para cerimoniais, empresas de formatura, e sim para o povo. A esse respeito seu filho, João Paulo, comentou:

²⁶ As empresas de formatura se especializaram, como o próprio nome sugere, em eventos de formatura acadêmica. Normalmente organizavam um pacote, que incluía o álbum de fotos individual, a aula da saudade, a missa (para os católicos), o culto (para os evangélicos), a colação de grau e o baile, e facilitavam o pagamento para o formando em muitas parcelas mensais, devendo a quantia total ser quitada antes da realização dos eventos. A clientela inicial era composta por graduandos, mas posteriormente foi expandida para formandos do ensino médio e fundamental. Para estes a formatura era marcada apenas com o baile, que por vezes era tão luxuoso quanto ao de um graduando.

²⁷ Nome fictício.

Eu estive em uma reunião onde o dono de uma empresa de formatura, um cerimonialista..., o cara se achava muito à época..., e achar que podia mandar e desmandar..., e um dia do meu pai ficar puto, dar um tapa na mesa e falar assim: “Quantos bailes eu tenho com você? Porque eu não toco pra você nunca mais! Agora você vai me falar quantos bailes que tem, não tem problema, eu pago todos os bailes, são dez, vinte? Me dá a caneta, que eu faço um cheque aqui, agora, mas eu não toco mais pra você!”

Essa atitude parece ter diminuído a prepotência do referido cerimonialista, pois, além de um episódio assim não ter mais se repetido, a banda continuou a trabalhar com ele, mesmo que a seu contra gosto, segundo João Paulo.

Tiãozinho se orgulha também de ter sido responsável pela expansão do calendário festivo de Brasília, em virtude de, segundo ele, “todos” quererem o *Squema Seis*. Conta, por exemplo, que os bailes de formatura e as festas juninas se realizavam em períodos específicos, e como a procura pela banda era grande, sua agenda de eventos sazonais começou a ser totalmente preenchida com mais de um ano de antecedência, o que obrigava os contratantes a buscarem alternativas para obterem os serviços do grupo. Uma delas era a escolha de meses e dias da semana pouco procurados²⁸; outra seria a reserva de datas com bastante antecipação. Quanto à possibilidade de destrato de um contrato, para a assunção de outro mais vantajoso, João Paulo diz que o pai jamais utilizou essa prática, apesar de várias vezes ter sido assediado nesse sentido, caracterizando-o como um “homem de palavra”: “Ele já deixou de fazer um baile em *Seul*²⁹, na embaixada brasileira lá, e ganhar uma grana! (ênfatisa), porque tinha feito um contrato que ele iria tocar num baile aqui, numa *satélite*³⁰”.

Até em relação ao preço cobrado pelas apresentações, Tiãozinho declarou que dependia do nível de aceitação do público:

Com relação ao preço eu devo..., devo ter comparado inicialmente a minha banda com a melhor banda daqui, e achado que ela valia um pouco menos, porque ela não tinha o nome daquela banda, e à época eu acho que era o *Raulino*³¹... Achava que ela não valia, porque ela não fosse tão boa..., talvez até fosse, mas ela não tinha tradição (...) E eu fiquei tocando uns dois anos até chegar no padrão do *Raulino* (...) E os diretores dos clubes também não

²⁸ Quando tocava no conjunto, lembro de festas “juninas” realizadas em maio, julho ou até agosto.

²⁹ Capital da Coreia do Sul.

³⁰ Cidade Satélite. Região administrativa de Brasília similar a um bairro da periferia. Essa capital não possui bairros.

³¹ *Raulino e seus big boys*.

queriam me contratar pelo mesmo preço do *Zuza*, da *Banda do Sol*³² (...) E um outro critério, que eu acho que é o número de pessoas que você leva na portaria... A portaria deu tanto, sobrou tanto pra te pagar, e sobrou tanto de lucro pro cara... Se essa banda custar dez mil, e só der oito, e eu constatar que o cara fez um grande trabalho de divulgação, não choveu, não teve catástrofe, e não teve razão..., que a banda mesmo não chamou a atenção, a banda não custa dez, ela custa menos, porque só deu oito na portaria.

Como todo o equipamento de som e luz pertencia à banda, Tiãozinho fez muitas festas sem cobrar cachê do contratante, apenas assumindo o risco do lucro obtido com a venda de ingressos na portaria, principalmente na periferia de Brasília. Ele fazia questão que sua banda fosse conhecida e querida por todos, o que rendeu alguns problemas com contratantes da elite social:

Um diretor de clube um dia me falou:“Olha, Tião, eu ouvi no rádio que ontem vocês tocaram em Santa Maria³³, não é?”. [Tiãozinho disse: É.] “Então eu queria te pedir para não fazer mais isso, por que se não pode pegar mal. Já pensou se um de nossos associados fica sabendo que ontem vocês tocaram num lugar daquele, e hoje está tocando aqui?” [Ô Fulano..., alguma vez minha banda deixou a desejar em algum evento de vocês?]. “Não.” [Algum associado reclamou disso?] “Não.” [Então me perdoe a franqueza, mas nós vamos continuar a tocar na periferia, pois eu preciso dar trabalho para meus músicos e alegrar o povo.]

A competência em levar diretamente ao público uma apresentação musical de altíssima qualidade, apesar de um número reduzido de artistas no palco, diferenciou o *Squema Seis* das demais *bandas de show*, permitindo que se apresentasse frequentemente na região sudeste, localidade dominada por *bandas show*, com bailarinos, troca constante de figurino e cenários, como já dito

2.3 Sebastião Rodrigues, o “Tiãozinho”

2.3.1 Início da carreira

Primogênito de uma dona de casa e um assistente ferroviário com seis filhos, Sebastião Rodrigues, o Tiãozinho, nasceu na cidade de Silvânia, município de Goiânia, em 16 de fevereiro de 1948. Negro e de família humilde, desde jovem sentiu a necessidade de trabalhar

³² Outra banda de referência da cidade à época.

³³ Cidade satélite de Brasília

para auxiliar seus pais, apesar de nunca ter sido forçado a isso. Já atou como engraxate, menino de recados, jornalista, guitarrista, arranjador, vendedor, diretor musical e empresário de bandas. Sua maior empresa, em sociedade com a ex-mulher Valma, foi a *Brasília Squema Seis Ltda*, que incluía as bandas *Squema Seis* e *Terminal Zero*, a estrutura completa de sonorização, iluminação e cenário, caminhões, ônibus e automóveis para atendê-las, e imóveis residenciais e comerciais, cujo patrimônio já foi avaliado em aproximadamente vinte e cinco milhões de reais. Atualmente é proprietário de uma imobiliária destinada a administrar o aluguel dos imóveis da empresa, que variam de apartamentos e casas residenciais, a salas e lojas comerciais.

Sempre gostou de ter seu próprio dinheiro e não representar um “peso” a ninguém de quem precisou:

Quando eu tava em São Paulo, eu morei na casa do Riba³⁴. Fiquei num hotel e ele não aceitou e foi me tirar de lá. E quê que eu fazia? Já não ganhando muito, mas eu ia lá sempre no supermercado fazer umas compras... Comprava as coisas e tal... Eu nunca fui folgado... Não dou conta de ser folgado.

De igual maneira, diz nunca ter pedido dinheiro emprestado a ninguém, a não ser do banco, hipotecando sua casa para investir em equipamentos de som e iluminação: “Pra músico isso era muito difícil (obter uma hipoteca). O gerente fez isso porque ele era muito meu amigo. Músico não tinha crédito na praça. Agora... dinheiro emprestado não, nunca”.

Depois de tocar em muitas bandas e casas noturnas de Goiânia, mudou-se para Brasília, na década de 1970, para integrar como guitarrista o conjunto *Raulino e seus big boys*, famosa banda de baile brasiliense da época. Posteriormente, fez parte da banda *Super Som 2000*, de propriedade do cantor Joãozinho, que iria se tornar seu sócio na banda *Tom Maior*. Guitarrista autodidata, Tiãozinho ganhou prestígio entre os músicos por sua aguçada percepção auditiva (harmônica e melódica), e pela capacidade de construir agradáveis linhas melódicas em improvisações guitarrísticas, o que possibilitou a ocupação de cargos de direção musical, além de guitarrista, em muitos outros conjuntos.

Ele relata que, naquela época, era comum, aos músicos brasileiros que aspirassem uma carreira de sucesso, a mudança para o Rio de Janeiro ou São Paulo, que, segundo ele, era

³⁴ Amigo e guitarrista

“onde os artistas estavam e as coisas aconteciam”. Green (2005; 2008), em seu estudo com músicos populares e estudantes secundaristas no processo de aprendizagem informal da música, ressalta a importância da aprovação dos feitos realizados, pelo grupo ao qual se faz parte, os pares, na fortificação da personalidade individual. A autora revela o papel das apresentações musicais públicas, como uma espécie de “termômetro” da aceitação do desempenho de alguém pelos outros, independente do tamanho do evento³⁵.

Assim, seguindo a tendência de muitos, Tiãozinho mudou-se para São Paulo, apesar de casado e com a primeira filha, Juliana, recém-nascida:

Aí eu falei com a Valma (ex-mulher) que eu iria viajar e que não preocupasse comigo. Eu precisava resolver umas coisas e manteria contato. E fui pra São Paulo. Fiquei lá uns sete, oito meses... Mas eu me decepcionei, quando vi as condições de vida que meus ídolos passavam (...). Os caras do *Jongo Trio*³⁶ me convidaram pra dirigir o conjunto, montar os arranjos vocais, fiscalizar o horário que o pessoal chegava no ensaio... Mas eu não quis. Eu ganhava mais ou menos... o que seria mil, mil e duzentos reais por evento, por show lá. Um bom cachê... E voltei (para Brasília) ganhando em torno de cem reais, para tocar em uma churrascaria perto do CONIC³⁷, na banda *Tom Maior*.

Apesar de sua situação profissional em São Paulo parecer promissora, em vista da condição da maioria dos músicos de Brasília à época, Tiãozinho lembra que muitos dos consagrados músicos do eixo Rio-São Paulo passavam necessidades financeiras, o que o fez pensar na possibilidade de voltar à Brasília. A instabilidade financeira era algo que o incomodava, e presenciar situações em que alguns de seus ídolos precisavam do dinheiro de amigos para pagar o aluguel, ou mesmo almoçar, o fez avaliar seu futuro naquela cidade. Foi quando recebeu um convite de sociedade em Brasília, em que, mesmo sabendo que iria receber cachês que giravam em torno de cem reais, se comparados a moeda atual, seria dono do próprio negócio, com chances de ascender socialmente.

³⁵ Green (2008) relata suas impressões em audições escolares e em pequenos locais de convivência de adolescentes ingleses. Também comenta sobre músicos de bandas de *pop* e *rock* em performances em casas noturnas (GREEN, 2005).

³⁶ Grupo musical paulista do gênero MPB vocal, seguindo a linha de outros como *Os Cariocas*, *MPB4*, *Quarteto em Cy* etc.

³⁷ Mais conhecido como Setor de Diversões Sul (SDS)

2.3.2 O primeiro empreendimento musical

Ainda em São Paulo, Tiãozinho recebeu um convite para se tornar sócio do conjunto musical *Tom Maior*, que era a segunda banda, em ordem de importância, do músico empresário Joãozinho. A primeira, como já comentado, era a *Super Som 2000*, ambas de Brasília:

Ele (Joãozinho) me telefonou perguntando se eu queria ser sócio dele em 50% na *Tom Maior*. Daí, como eu tava descontente com as coisas que eu via os grandes músicos passarem..., devendo aluguel..., pedindo dinheiro emprestado... , eu topei. Mas eu não tinha dinheiro pra botar..., e ele já tinha uma aparelhagem... Eu tinha que comprar metade, pra ficar certo..., 50%... Mas eu não tinha dinheiro...

Na sociedade, Tiãozinho dirigiria musicalmente a banda *Tom Maior*, enquanto seu sócio, Joãozinho, cuidaria da venda do serviço do conjunto. Gerber (1990) fala da importância de, em uma sociedade, os sócios firmarem um acordo claro, de preferência por escrito, das obrigações de cada um na empresa. O primeiro acordo financeiro entre os dois dizia que Tiãozinho iria pagar Joãozinho aos poucos, com o que fosse ganhando na banda. Contudo, recebendo cachês que giravam em torno de cem a cento e cinquenta reais, Tiãozinho percebeu que demoraria muito para que conseguisse quitar sua dívida. Nesse meio tempo, com seis ou sete meses de convivência, percebeu que, por mais se esforçasse em seu trabalho, nunca a banda *Tom Maior* chegaria ao mesmo patamar de importância que a *Super Som 2000*, tendo Joãozinho como sócio, pois o mesmo não abria mão de ter esta banda como a mais significativa.

Nessa época, Tiãozinho lembra que se orgulhava de ser um músico que:

“Iniciava a vida”³⁸ já com uma casa própria, financiada pelo BNH³⁹. Naquela época tinha saído uma lei..., uma norma..., determinação..., sei lá, que reconhecia o músico como trabalhador⁴⁰. Com isso eu era muito amigo do gerente do banco, e ele conseguiu o financiamento da casa pra mim. Era uma casa da *X Norte*⁴¹.

³⁸ Expressão que significa contrair núpcias, se casar.

³⁹ O Banco Nacional da Habitação (BNH) era um banco voltado ao financiamento e à produção de empreendimentos imobiliários, nos mesmos moldes da atual Caixa Econômica Federal.

⁴⁰ Para reflexões sobre o questionamento de a música ser, ou não, profissão, ver Coli (2008).

⁴¹ Endereço na cidade satélite de Taguatinga, em Brasília.

Voltando à questão da sociedade com Joãozinho, considerando as circunstâncias em que o entrevistado se encontrava: recebendo pouco, tendo sua liberdade de gestão limitada pelo sócio, sem perspectiva de crescimento econômico, e considerando-se, como ele próprio afirmou, o “provedor da família”, via-se obrigado a modificar o rumo dos acontecimentos:

Eu não ligo em ser o segundo lugar..., de ser o terceiro, o quarto, ou o quinto lugar. Mas deixe que a vida decida isso, e não alguém. Com o Joãozinho eu via que nunca deixaria de ser o segundo lugar. E foi aí que eu decidi romper a sociedade (...). No começo ele não quis, e se propôs a aumentar minha cota. Aí eu disse que, mesmo que ele me desse 105%, eu não queria ser mais sócio dele.

Nesse momento da vida Tiãozinho teve a ideia de pegar um financiamento no banco, para comprar toda a banda *Tom Maior* de seu sócio: “Eu pensei... pensei... e acabei chegando à conclusão que essa era a única saída. Eu tinha que hipotecar minha casa... não tinha outra saída”.

É interessante notar que a casa, a que ele se refere, era seu único bem de valor significativo e que, nessa época, além de ser casado, já era pai de uma filha, e que colocou o imóvel como garantia, para comprar aparelhos de som e luz, o que, para muitos, pode representar uma atitude insana. Essa ação se enquadra bem na definição de empreendedor, trazida por Gartner (1990), conceituando-o como alguém além do mundo dos negócios: pessoas que, mesmo sem fundarem suas empresas, ou iniciarem seus próprios negócios, estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Quanto ao papel de sua esposa, na decisão de hipotecar a casa, ele lembra: “Eu comuniquei ela (ex-mulher) ... Ela sabia... Mas não tinha o que fazer... Só tinha aquele caminho”. A aparente “passividade” de sua ex-mulher, quanto a não influenciar negativamente sua decisão, vai ao encontro das ideias de Hochschild (1983; 1989; 1997; 2008) ao analisar como as mulheres administram suas emoções, quais os custos e benefícios de fazer isso em público e na vida privada.

Assim, o trabalho emocional de apoio ao ex-marido, realizado por Valma, que aparentava não dispor de meios objetivos, ou capacidade, para auxiliá-lo em decisões como aquela (hipotecar a casa), foi de tal forma profundo, que não consistia em uma representação, mas em um *habitus*, ou seja, aquilo que se tornou carne (BORDIEU, 1983). Hochschild (1983), analisando o comportamento de aeromoças americanas, mostra como elas expropriam

emoções profundas da vida privada e utilizam-nas em sua atividade de trabalho. Contudo, contrapondo as ideias de Goffman (1988), para o qual a separação entre o “eu” e “meus sentimentos” ocorre na superfície (nas expressões do corpo), no trabalho das emoções, definido por Hochschild (1983), a separação dá-se na profundidade, no esforço de sentir, de treinar-se para isso, e de mostrar esse sentimento.

Giddens (1993), analisando as negociações emocionais feitas por homens e mulheres, mostra o contraste que existe entre razão e emoção, e que esta é normalmente associada à mulher, enquanto aquela, ao homem. Da mesma forma, o papel de manutenção material doméstica é normalmente atribuído ao homem, enquanto que para a mulher está reservada a condição de gestora emocional do lar. Tais ideias representam bem o papel de provedor material ao qual Tiãozinho se atribuía dentro da família:

No início do casamento a Valma (ex-mulher) trabalhava. Ela era professora primária. Mas o que ela ganhava era só pra ela, pra comprar suas coisas. Eu era o provedor da casa. A sua (referindo-se a mim) geração é diferente da minha. Você não precisa mais ser o único que tem que prover.

Quanto ao empréstimo feito no banco, Tiãozinho lembra com orgulho que realizou sua quitação muito antes do tempo previsto:

Eu hipotequei pra pagar em quinze anos..., e quitei em um ano e seis meses. O banco ficou meio sem compreender isso... (risos) O banco não compreendeu, quero dizer, burocraticamente. Porque fazer as contas e tal..., ver os juros que seriam abatidos..., dá um pouco de trabalho pra eles, né?

Esse acontecimento certamente reforçou seu ímpeto empreendedorístico, motivando-o a assumir novos riscos.

2.3.3 Os motivos de se tornar empresário

Quando indagado sobre os motivos que o levaram a montar a banda *Squema Seis*, cujo nome está vinculado a seu apelido⁴², ele diz que o fez por três motivos: 1) Não aceitação de suas opiniões por parte dos seus antigos “patrões”; 2) Necessidade; e 3) Identificação de várias falhas no serviço prestado por outros profissionais do ramo.

42 Muitas pessoas o conhecem como *Tiãozinho do Squema Seis*.

2.3.3.1 Não aceitação de suas opiniões por parte dos seus antigos “patrões”.

Tiãozinho define-se como um “homem de ideias” e um “inquieto”, além de se considerar um “bom funcionário”⁴³, quando prestava serviços em outras bandas:

Eu sempre procurei dar o meu melhor em todo lugar que passei. Sempre fui um bom funcionário. Sou um homem de ideias. Nunca consegui fazer “vista grossa”⁴⁴ em relação a qualquer problema que eu julgava que precisasse ser reparado... independente de quem fosse o conjunto. E eu procurei sempre levar soluções. Sempre fui inquieto com isso.

Contudo, julga que seus antigos “patrões” não “davam muita bola” para suas sugestões e se desanimava com isso. Pode-se perceber que sua motivação era extrínseca (BORUCHOVITCH, 2001; GUIMARÃES, 2001; BZUNECK, 2001), pois a causa externa que justificava esse sentimento de desvalorização era a sensação de sub utilização de sua mão de obra, e o quase total descaso por suas ideias administrativas, por parte dos proprietários das bandas as quais prestou serviço.

2.3.3.2. Necessidade

Tiãozinho diz ser um indivíduo “movido pela necessidade” em seu sentido amplo. Em um momento em que falava sobre um problema de relacionamento que estava enfrentando com um cantor da banda, depois de dois anos de convivência, lembra:

No dia dois de janeiro eu pedi uma reunião com todos: músicos, equipe técnica, motorista, pra falar sobre a saída do Pedro⁴⁵. Comecei a conversa assim: “O Pedro, a quem admiro, não acredito que haja um cantor de baile melhor que ele, no Brasil. Podem existir iguais a ele, mas melhores, não acredito. Quando eu o conheci, ele cantava no *Canequinho*⁴⁶. Lembra Pedro?”, e olhava pra ele (...). “Agora, eu estou anunciando, com muito pesar, muita pena, e de novo com medo⁴⁷ (...), que eu estou abrindo mão do

⁴³ Os nomes “patrões” e “bom funcionário” estão entre aspas devido a não acreditarmos na existência de vínculo trabalhista, mesmo que tácito, entre os músicos de uma banda e seu proprietário, principalmente por partilharmos da opinião de Coli (2008), de que a performance da música não é uma profissão, e sim uma ocupação. Contudo a justiça brasileira não é unânime a esse respeito, e sabemos de alguns casos em que músicos ganharam ações trabalhistas contra donos de bandas em Brasília.

⁴⁴ Fingir que não vê.

⁴⁵ Nome fictício.

⁴⁶ Casa noturna da cidade satélite de Taguatinga famosa nos anos de 1970, 1980.

⁴⁷ Em um trecho anterior Tiãozinho fala que sentia medo quando casou e quando decidiu montar o *Squema Seis*, pois ambas as atividades eram novas em sua vida. Disse que falava isso frequentemente a sua equipe, no intuito de fazê-los ajudarem, envolvendo-os mais no trabalho.

Pedro. Eu não concordo com você (se referindo ao Pedro), mas é o seu sentimento e esse eu respeito. E pra gente vai ser uma tarefa muito árdua (...), mas eu não tinha nada quando eu nasci, e hoje já tenho um conjunto. (...) Eu tenho um defeito grave: eu gosto de desafio. Gosto, não: eu sou movido a desafio. Sou movido por *necessidade*".

A necessidade financeira também influenciou a decisão do entrevistado em “montar o conjunto”, afinal, como ele mesmo diz: “Eu estava desempregado, com mulher e filho. E eu era o homem, né? Eu era, e deveria ser, o provedor da família. Quando a Juliana estava com dois meses de idade, eu virei e falei pra Valma: ‘Olha... Tô indo viajar... Não preocupa não... Logo dou notícia...’”.

Essa motivação é extrínseca (BORUCHOVITCH, 2001; GUIMARÃES, 2001; BZUNECK, 2001), pois teve como móvel sua preocupação em prover materialmente a si e à família.

2.3.3. Identificação de várias falhas no serviço prestado por outros profissionais do ramo.

Tiãozinho diz ter ajudado a “montar” o *Super Som 2000*, e que sempre procurava “corrigir o que achava que estava errado”. Mesmo em São Paulo, grande cidade que, em tese, haveria profissionais exemplares do *show business* brasileiro, Tiãozinho se surpreendeu com a, segundo ele, “falta de profissionalismo” das pessoas. De acordo com o depoimento de um ex-integrante do *Squema Seis*, Tiãozinho:

Era muito, mas muuuito exigente (ênfatisa)! Ele passava uma sensação estranha na gente, tipo... se tivesse espiando a gente toda hora, entendeu? Pra piorar a situação, ele tinha um “puta ouvido⁴⁸”, e “sacava⁴⁹” qualquer merda que a gente fizesse... Na hora! Qualquer errinho ele percebia... O neguinho era foda! (risos)

Essa motivação foi ao mesmo tempo intrínseca e extrínseca (BORUCHOVITCH, 2001; GUIMARÃES, 2001; BZUNECK, 2001). Intrínseca pois inicialmente Tiãozinho não vislumbrava nenhum benefício em identificar e procurar sanar as falhas que encontrava em “qualquer lugar que fosse trabalhar”, segundo afirmou. Fazia isso apenas porque achava que tinha que ser feito, ou seja, pela finalidade em si (autotelismo). Sua motivação nesse item

⁴⁸ Muito bom de percepção musical.

⁴⁹ Identificava.

também foi extrínseca, pois, em um segundo momento, Tiãozinho percebeu que poderia aproveitar essa capacidade crítica e ativa em seu próprio negócio.

2.3.4 Identidade

A identidade de Tiãozinho possuía duas facetas principais: músico e empresário. Esta se subdividia nas atividades de administrador, tesoureiro, publicitário e vendedor. Seguindo a nomenclatura de Gerber (1990), em relação aos papéis desempenhados por um microempresário, nessa parte do capítulo o músico será *o técnico*, o administrador e o tesoureiro formarão *o gerente*, e o publicitário e o vendedor serão *o empreendedor*, e tanto o gerente, quanto o empreendedor, serão *o empresário*.

2.3.4.1 O técnico

Como músico, Tiãozinho era concomitantemente guitarrista e diretor musical na maioria das bandas em que atuou. Sua competência técnica como músico é evidenciada no depoimento de um ex-integrante do *Squema Seis*, acima transcrito, onde comenta sobre a capacidade dele em perceber os erros musicais imediatamente, por meio de sua percepção auditiva. Green (2005) chama isso de escuta atenta, e a define como a percepção musical destinada a um fim. No caso, a finalidade era não só a melhoria da qualidade musical da banda, mas também a afirmação dele (Tiãozinho) como líder experiente, capaz de cativar seu grupo, fazendo com que a confiança depositada nele crescesse a cada dia (CHIAVENATO, 2002). Dessa forma era, nos dizeres de Becker (2008), um *insider* no meio musical, ou seja, um músico considerado e respeitado por seus pares.

2.3.4.2 O empresário (o empreendedor e o gerente)

Enquanto empresário, Tiãozinho acumulava as funções de administrador e tesoureiro (*o gerente*), publicitário e vendedor (*o empreendedor*) da banda *Squema Seis*.

a) O gerente

Segundo Chiavenato (2008, p.12), a “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para

alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Assim, na função de administrador, caberia a Tiãozinho as questões macro de sua empresa, os planejamentos, bem como a organização e a direção de seus recursos (materiais e humanos), para a obtenção do melhor desempenho possível de sua equipe e a maior satisfação de seus clientes. Nessa função, Chiavenato (2002) elenca algumas habilidades essenciais: de caráter (seus exemplos), relacionais (diálogo), de mediação (solução de problemas interpessoais), de sabedoria (demonstração de conhecimento) e de solução (resolver as coisas). Em relação à gestão de pessoas, ou de recursos humanos, Tiãozinho optava por manter a mesma equipe o máximo possível, o que era traduzido na baixa rotatividade tanto de músicos, como de colaboradores (empregados). Ele acreditava que esse vínculo seria refletido na performance musical da banda, devido ao entrosamento alcançado. Também não julgava coerente preparar alguém, para ocupar uma função, e logo depois ter que realizar o mesmo trabalho com outro. Desse modo, a fim de vincular seu grupo, remunerava-o com valores acima dos oferecidos no mercado, além de dispor de uma agenda incomparável na cidade, o que motivava os músicos a se dedicarem, pois recebiam, como remuneração, uma porcentagem do valor pago por cada evento realizado. Essa quantia variava de quatro a sete por cento do valor líquido⁵⁰, de acordo com o grau de importância do músico para o trabalho, medido tanto por fatores internos, como dedicação e compromisso, quanto por fatores externos, como seu nível de aceitação pelo público. Outro dado que merece ser destacado é o baixo número de ações trabalhistas contra a empresa, por parte de antigos colaboradores e músicos, segundo relatos seus.

O termo “tesoureiro” faz referência aos “cortes” orçamentários que o diretor financeiro deve fazer, a fim de chegar à filosofia ideal das finanças em uma empresa: os maiores lucros com os menores gastos. O tesoureiro, ou diretor financeiro, tem a missão de administrar os recursos orçamentários da empresa (CHIAVENATO, 2006).

No *Squema Seis*, cabia ao Tiãozinho também a administração de dinheiro, equipamentos de som e luz, veículos automotivos, imóveis etc. Contudo, nessa função, contava com o auxílio da ex-mulher Valma, que, segundo seus filhos, era “quem sabia mexer com dinheiro”. Assim ela deveria controlar os gastos, efetuar e receber pagamentos, comprar e vender equipamentos, e investir.

⁵⁰ Valor onde custos e taxas são descontados, representando uma quantia inferior a do valor bruto, ou seja, sem descontos.

No início da empresa, quando as atividades de escritório ainda eram realizadas em casa, por falta de recursos para a manutenção de uma sala comercial, Valma comenta sobre a desorganização financeira que imperava na empresa:

Eu sempre trabalhei em casa, pois naquele tempo a gente não tinha dinheiro, e o escritório era dentro de casa. Então eu é que atendia, eu é que marcava, agendava⁵¹, tomava conta desde o início. Depois, quando deu pra colocar um escritório (...), ali em Taguatinga, aí ele contratou outras pessoas, só que era assim..., uma desorganização financeira (...) O meu lado era o lado financeiro depois..., por quê? Porque era assim..., ele tava lá em casa, batiam na porta: “Tião, eu preciso de um vale⁵²”, ele fazia o vale e depois ia embora, não anotava no canhoto, nem nada, e na hora de acertar, não sabia nada. “Há..., tem que comprar o gás pra Fulana”. Mandava eu ir comprar o gás, e lavar o gás na casa da Fulana....sabe? E músicos vinham..., a gente não tinha dinheiro pra pagar hotel, nem pensão, e ficava todo mundo na minha casa. Tinha gente que mexia com droga, tinha gente que..., cê sabe como é que é?! Ficavam todos hospedados em casa, e eu ali..., servindo em tudo. Quando isso passou da medida, que eu falei: “Meu Deus do céu..., mas você tá jogando dinheiro fora! Você não guarda nada! Você paga as dívidas deles, que eles fazem nas lojas, ou liga pra cá cobrando. Você paga, ou manda pagar, e tudo que eu faço eu controlo, mas você não controla nada! Por quê eu não vou trabalhar com você?”

A habilidade de Valma com as finanças pode ser comprovada pelo crescimento da empresa *Brasília Squema Seis Ltda* ao longo dos anos, pois a mesma chegou a possuir, além de vários imóveis, também caminhões, ônibus, estrutura de sonorização (incluindo os instrumentos musicais) e iluminação própria. A esse respeito Tiãozinho comentou:

Eu adorava chegar num baile e ver a carreta do *Squema Seis* estacionada na entrada do clube. Aquilo pra mim era como um *outdoor* móvel. Da mesma forma, ter nossa própria estrutura de som e luz representava independência, não depender de ninguém, de nenhum fornecedor “enrolado⁵³” que, por incompetência, atrapalhasse de alguma forma o meu evento. Não consigo trabalhar assim... Aí a gente tinha tudo...

Um relato do filho João Paulo revela o alto poder aquisitivo gozado por sua família:

Eu sempre estudei em colégios bons, sempre moramos em endereços nobres de Brasília, sempre íamos a bons restaurantes e viajávamos para o exterior. Papai sempre comprava as coisas à vista, não gostava de dividir. Ele dizia que, à prazo, muito juro era adicionado ao valor. Também ele nunca gostou de dever ninguém. Quando ele precisava de dinheiro pra uso pessoal, ou pra comprar alguma coisa, ligava pra minha mãe avisando, e ela retornava pra ele dando o “ok” pra ele comprar, ou pedindo que a encontrasse pra ela

⁵¹ Reuniões.

⁵² Adiantamento de remuneração.

⁵³ Procrastinador.

passar o dinheiro pra ele. Ela cuidava disso.

b) O empreendedor

Na função de publicitário, ou diretor de *marketing*, cabia a Tiãozinho “planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios capazes de satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (SHEWE e REUBEN, 1980, p.246). Assim, a forma como a banda *Squema Seis* seria vista pelo mercado, qual seria o mercado a ser atingido, e quanto valeria seus serviços, eram atribuições de sua responsabilidade⁵⁴.

Como já mencionado, também se preocupava com a aparência da empresa, não só de seus músicos e colaboradores, como também dos equipamentos, veículos e imóveis. Sobre isso, um de seus antigos iluminadores disse:

Ele tocava e conferia a luz ao mesmo tempo. Com o tempo eu vi que ele contava o número de equipamentos que tinham em cima do palco (...). Uma vez ele notou que tava faltando dois *movings 575*⁵⁵, e me perguntou no intervalo: “Cadê os dois 575 que tão faltando?”, e eu disse que não tinha colocado por falta de espaço no *grid*⁵⁶. Daí ele falou pra mim, da próxima vez, colocá-los nem que fosse no chão, mas que sempre colocasse todos eles, que se foram comprados, era pra ser usado.

Referente a manutenção dos equipamentos, o mesmo colaborador relatou:

Quando alguma lâmpada queimava, eu falava pra ele logo após o baile, e ele nem esperava amanhecer, e já tentava entrar em contato com o fabricante, pra saber onde comprar outra. Muitas vezes tinha que vir de São Paulo, e na terça-feira seguinte, dia de manutenção dos equipamentos, a lâmpada já tava lá. Sempre! Nisso ele era foda...

Segundo Chiavenato (2008, p.172), “vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo e persuadi-lo a fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é o cliente, onde está, do que necessita e quanto está disposto a pagar”. Segundo Tiãozinho, em se tratando de bandas de baile, a melhor estratégia de venda é o “corpo a corpo”, ou seja, visitas diretas ao cliente: “Todo o dia eu saía pra vender. Deixava os músicos

⁵⁴ Ele se orgulha de ter realizado sozinho todas as campanhas publicitárias da empresa, especialmente um comercial televisivo, transmitido na Rede Globo, para as festividades do fim do ano 2000, totalmente concebido, dirigido e narrado por ele, onde a banda *Squema Seis*, vestida de branco, cantava uma música natalina, desejando votos de felicidade ao final.

⁵⁵ *Moving Head 575*. Equipamento de iluminação.

⁵⁶ Estrutura suspensa de alumínio cuja função é alocar os equipamentos aéreos de iluminação do palco.

ensaiando e ia fazer a minha parte na rua. Visitava clubes, associações, cerimoniais de eventos. Fazia tudo sozinho..., e eu era bom nisso. Eu já tinha uma sala comercial, mas os clientes gostavam mesmo é que eu fosse visitá-los”.

E comentava que o vendedor precisa ser paciente e humilde:

Era comum a gente ir uma vez e o cara estar numa reunião, e mandar dizer pra você voltar daqui a três dias, entendeu? Três dias!(ênfatisa) Não era pra voltar à tarde, ou no outro dia, mas daqui há três dias! Outras vezes o cara te tratava muito mal. Parecia que ele tava fazendo uma caridade em te atender. Parecia fazer questão de deixar você pra baixo.

Como dito, seu desejo sempre foi “tocar para o povo”, e não para intermediários como produtores e cerimonialistas, e que precisava destes apenas para chegar no seu cliente final: as pessoas que estariam na festa se divertindo. Dessa forma, sempre que possível, ia diretamente às comissões de formatura, aos casais de noivos, às empresas que faziam suas confraternizações, às prefeituras oferecer seus serviços musicais. Com essa finalidade, contou com a colaboração de vendedores comissionados, que também deveriam supervisionar os eventos por eles vendidos, atuando como produtores *free lancers*⁵⁷. Contudo, mesmo sendo auxiliado por representantes comerciais, exalta suas habilidades de venda: “A empresa já contou com vários vendedores, mas quando eu saía com minha maleta, nenhum deles me superava!”. A esse respeito, sua ex-esposa Valma confirma:

Às vezes o Paulo Roberto..., ou outros que tiveram antes, iam, e não davam conta de “fechar”⁵⁸, e vinha com uma proposta bem abaixo. Aí ele: “Me dá isso aqui! Dá isso aqui!” (Valma faz um gesto de tomar alguma coisa à força de outra pessoa. Como um documento). E chega lá e: “Porque minha banda..., Essa é minha banda...”. Aí o preço ia e fazia assim! (Valma faz outro gesto como de alguma medida crescento). Isso era questão de honra pra ele.

No trecho acima fica claro o valor que Tiãozinho atribuía a sua banda, não concordando em prestar serviços por um preço que não considerasse justo, e a importância de suas estratégias para justificar os valores aos contratantes, salientando pessoalmente diferenciais não identificados por seus vendedores, ao ponto de “corrigir” orçamentos dados por eles.

⁵⁷ Um de seus representantes mais significativos foi Paulo Roberto, atual sócio da banda *Squema Seis* e da *P.R. Music*.

⁵⁸ Assinar um contrato de prestação de serviço.

2.3.5 Tomadas de decisão

Em sua trajetória de vida, a fim de tornar a *Brasília Squema Seis Ltda.* uma empresa diferenciada das demais do seu nicho de mercado, Tiãozinho precisou fazer escolhas, que, apesar de fortalecer sua marca, geraram alguns efeitos imprevistos.

Eker (2006) esclarece que uma das grandes diferenças entre o empregado e o patrão é que aquele normalmente só faz o que lhe mandam, desde que não extrapole as atribuições de seu cargo, durante seu período diário de trabalho, e que o patrão, principalmente no início da empresa, não tem hora certa para terminar o trabalho, por vezes descansando apenas quando dorme, além de dormir pouco, se alimentar fora de hora, e abrir mão de seus momentos de lazer em prol do empreendimento. Com Tiãozinho não foi diferente.

Mesmo antes de ser sócio de Joãozinho na banda *Tom Maior*, quando ainda tocava na *Raulino e seus big boys*, ele conta que:

No domingo tinha um programa em Taguatinga chamado *Alegria, alegria*, e a gente vinha do *Minas*, do *Vizinhança*⁵⁹, de onde fosse, e a gente vinha de ônibus, e eu chegava sete horas da manhã, e ao invés de eu ir dormir, eu ia lá pra porta do *Clube dos 200*⁶⁰, sozinho com o violão, e ensaiava assim... cem pessoas, oitenta pessoas..., pra tirar dez ou doze, pra fazer um programa de calouros, que (...) era ao meio dia. Então eu ficava sem dormir de ontem..., que a gente tocava sexta, sábado, às vezes tocava quinta, e no domingo de manhã, vindo de ônibus (...) que ia até a rodoviária, comia lá um pastel com caldo de cana, e tal, vinha pra Taguatinga (...) ensaiar com os caras. Quando eles chegavam umas dez, dez e meia, eu já tinha tirado tudo, e passava pros músicos (...), e, é claro, eu escolhia sempre músicas conhecidas pra facilitar a vida da banda.

Assim, mesmo sem receber nenhuma remuneração para isso, ele se propunha a ficar sem dormir depois de dois ou três dias de apresentações, andar de ônibus, preparar um repertório, instruir os demais músicos da banda, apenas pelo prazer de ser um dos escolhidos a participar da gravação do programa⁶¹.

⁵⁹ Clubes de Brasília.

⁶⁰ Antiga casa de *shows* da cidade satélite de Taguatinga.

⁶¹ Essa característica, de sempre buscar oferecer serviços de excelência, foi certa vez exposta a mim em uma conversa, onde eu me queixava de estar trabalhando no *GTR* há anos, corrigindo atitudes que estavam além das minhas obrigações, como chamar a atenção dos secretários pela forma de atendimento aos clientes, trocando o saco do lixo, arrumando o tapete de entrada da escola etc., e segundo minha opinião nunca ter sido valorizado por isso, no que ele me aconselhou a continuar a fazer essas coisas, pois era uma forma de exercitar habilidades novas, que serviriam quando eu abrisse meu próprio negócio.

Tiãozinho diz ser uma pessoa que sempre pensou em projetos coletivos, nunca se interessando em constituir carreira solo como instrumentista, e que sempre procurou ensaiar muito, com as bandas que atuou, a fim de alcançar o ideal de qualidade que julgava satisfatório, e estar melhor preparado para eventualidades. Contudo só conseguiu realmente colocar isso em prática no *Squema Seis*, pois nas bandas que prestou serviço, os músicos não queriam se habituar a muitos ensaios. Relata que certa vez sua banda foi contratada, para fazer um baile na cidade de Bauru, interior de São Paulo, e que:

Nós chegamos lá uma e meia da tarde, e descobrimos que era um baile dos anos 60 (...). Descobrimos no dia! E aí nós não fomos para o hotel. Por isso é que os caras me respeitavam muito, e eu sou muito agradecido a eles..., ter o respeito deles, e tal..., devo ter feito por merecer, porque nós ficamos até oito horas da noite ensaiando, porque a gente tinha repertório, mas não tava “passado”⁶², tinha que lembrar (...). Então ficamos lá, e tomamos banho no próprio clube (...), era um show com a *Alcione*⁶³, que ajudou a salvar um pouco, porque ela tomou mais ou menos uma hora e quarenta, mas nós fizemos um baile todo, do começo ao fim, só no final que a gente botou um pouco de carnaval, tudo ensaiado no dia. Então a banda topava essas coisas, penso eu também, que por conta do fato de que eram todos partícipes, e havia um amor assim..., tipo assim..., a “gente tá junto aqui”, entendeu? E eu acho que havia essa coisa minha também da paixão e..., as pessoas percebiam isso.

Em um dos textos da coletânea chinesa sobre táticas de guerra, intitulada *Sun Tzu, a arte da guerra*⁶⁴, que se tornou um dos livros mais citados por administradores de empresas, o general estrategista ensina que, em tempos de paz, o exército não deve descansar, mas simular exercícios de guerra, para não perder a forma física, ou retardar os reflexos, devido aos soldados e comandantes precisarem estar preparados para um possível ataque surpresa do inimigo. Na passagem acima transcrita, Tiãozinho mostra um exemplo prático dessa situação, onde todos da banda, inclusive ele, foram pegos de surpresa, e precisaram de poucas horas para organizar todo um baile temático.

Outro detalhe é a confiança que os membros do *Squema Seis* tinham em seu líder, pois naquele dia eles verificaram a importância da quantidade de ensaios a que eram submetidos. Como já mencionado, a banda possuía uma rotina semanal de dois a três ensaios de quatro horas de duração cada, mesmo estando entrosada, com repertório atualizado e se apresentando

⁶² Ensaiado.

⁶³ Cantora nacionalmente conhecida. Para mais detalhes ver <alcioneamarrom.com.br>

⁶⁴ Disponível em <culturabrasil.org/zip/artedaguerra.pdf>. Acessado em 17 Setembro 2014.

toda semana, e isso permitia que atendesse a uma demanda de eventos totalmente temáticos, dificultando bastante a atuação da concorrência.

Interessante é que mesmo com um grande volume de obrigações individuais (ensaios, partes vocais, detalhes instrumentais etc.), Tiãozinho conseguiu manter sua equipe praticamente inalterada, durante a época em que esteve à frente dos negócios, o que foi possível graças, dentre outras razões, a uma agenda de eventos sempre cheia, aos valores pagos, e à sensação de pertencimento a um grupo de excelência.

Além do mais, segundo ele, nenhum músico ou colaborador que deixou de prestar serviços no *Squema Seis* moveu qualquer ação judicial de cunho indenizatório contra a empresa, mostrando que ninguém sentiu-se lesado ou explorado durante o período que ali esteve⁶⁵. Ao contrário, numerosos são os exemplos de ex-integrantes que, com os conhecimentos adquiridos no conjunto, tornaram-se empresários bem sucedidos ou prestadores de serviços com cargos de chefia em outras empresas⁶⁶.

Essa equipe entrosada e participante permitia a Tiãozinho colocar em prática propostas audaciosas:

Eu fui lá em Goianésia fechar um show com os caras. Era um baile do *Hawai*⁶⁷ (...). Esse baile (...) tinha..., acho que mil mesas de quatro lugares. São quatro mil pessoas (...). Agora imagina o tanto de gente em pé! (...) Era um baile muito grande. Então eu fui lá, olhei o local... Duas ou três semanas antes, eu fui convidado por uma pessoa aqui, pra dar uma volta de helicóptero em Brasília (...). Conheci o comandante, conheci o dono do helicóptero (...), e dei uma volta em Brasília, e fui à Goianésia, acertando o baile... e aquela confusão de preço, tipo: “Não, isso é muito caro...”. Sempre tinha esse papo de que “tá muito caro!”. Consegui acertar a festa e fui embora. De Goianésia pra cá, uns cento e cinquenta, trezentos quilômetros

⁶⁵ A *Brasília Squema Seis Ltda* sofreu algumas ações nesse sentido de ex-integrantes da banda *Terminal Zero*. Contudo é importante ressaltar que essa banda já existia, quando da sua aquisição pela empresa, e que Tiãozinho decidiu não alterar sua equipe original, delegando a seus integrantes a responsabilidade operacional de seus serviços: condução dos ensaios e do cronograma das apresentações, escolha de repertório durante a festa etc., como já acontecia. A empresa ficaria responsável pelas questões administrativas (folha de pagamento, venda, prestação de contas, emissão de documentos etc.), o figurino, e a substituição da equipe caso algum integrante saísse. O motivo da compra desse conjunto musical foi atender a uma clientela que não poderia ser contemplada com os serviços do *Squema Seis*, seja pelo preço, seja pela ausência de datas disponíveis em sua agenda.

⁶⁶ A *Joy Band*, importante banda de baile de Brasília, foi formada por dois ex-integrantes e um ex-representante comercial: Mauro Sérgio, Marquinhos e Rogério Midlej respectivamente. O iluminador Leonardo Tuchal abriu a *Led Solution*, empresa especializada no fornecimento de painéis de led para grandes eventos; Antônio Francisco, também iluminador, é chefe de iluminação na empresa *Marc System Som e Luz*; e eu, juntamente com minha esposa Janaina Mourão, sou proprietário da banda show *Suprema*.

⁶⁷ Festa realizada na sexta-feira antes do carnaval.

(...), minha cabeça começa a fervilhar, cheia de ideias. Eu liguei pro cara lá e disse: “Escuta, eu tive uma ideia. Eu queria um helicóptero assim, pra fazer não sei o quê”. [Custa tanto] E eu acertei com ele assim uns três, ou quatro meses antes. E aí eu comecei a perguntar: “Como é que tá indo a festa?” (...), e ele (contratante) contratou uma banda de Goiânia (...) A minha ideia é viver de criar, o que eu tenho é pra ser dividido. Agora o que eu tenho obrigação é de criar novidades, criar o dia de amanhã, a próxima hora, os próximos dias. Isso que tá aqui já foi feito (...). Quando chegou perto do dia do baile, eu disse pro cara: “A gente podia contratar um helicóptero assim...”. [Pra quê?] “Agente podia encher ele de flores, pétalas de flores” (...). Aí são sacadas que não são dos outros, são sacadas minhas! Eu lembrei do *The Wall*, do *Pink Floyd* (...). A outra banda contratou (...) o melhor equipamento de som de Goiânia (...), e o nosso som era o nosso mesmo. E ele (o dono da outra banda) pediu pra tocar primeiro. Tudo bem... (...) Só depois eu vejo: “Porra, esse cara quis me foder!”, mas na hora eu não vejo (...). Eu não fico preocupado com o cara (...). O conjunto que entrou antes (...) tocou tudo que é coisa que você podia imaginar, que pudesse comprometer a gente..., o som deles..., pô... E outra coisa, ele escolheu o palco... Nunca me importei com isso, desde que não ficasse prejudicado. Então é isso, eu acreditava muito na força da criação.

Assim, ideias como a de abrir o show de sua banda, com um helicóptero que espalharia pétalas de rosas em cima dos convidados, e aterrizaria no palco, para que o vocalista saísse cantando a música de abertura, era sua constante busca. No relato acima, apesar da outra banda, que iria se apresentar na mesma festa, ter tentado prejudicá-los de várias formas: pedindo para tocar antes, a fim de executar todos os *hits* do momento primeiro, escolhendo o palco que julgava melhor, com uma estrutura de som superior; as escolhas feitas por Tiãozinho, sem a intenção de prejudicar a outra banda, mas apenas de engrandecer o evento, foram de tal forma grandiosas, que o *Squema Seis* obteve um destaque bem maior, de acordo com seu depoimento.

Sobre sua criatividade ele afirmou:

Eu não sou de projetar porra nenhuma! Eu sou é de pensar..., de ter uma ideia aqui..., e essa ideia eu maturar, eu dar uma remóiada nela, de hoje até amanhã, mais dois dias..., é como se fosse..., é, é... é como se de repente eu ficasse prenho, de uma ideia, de uma ideia que me deixa prenho. E aí eu vou..... vendo..., vou cortando ali (...), até que eu encontro alguma coisa que fala: “Pô, esse negócio vai ser útil”.

E, apesar dele não ser um homem de projetos, como afirmou, tem uma criatividade muito fértil, ficando constantemente “prenhe” de novas ideias, fato esse comprovado pelo diferencial do *Squema Seis* no mercado.

Contudo, para que consiga “dar a luz” a uma criação, ele precisa estar com o

pensamento focado no assunto. No depoimento em que falava sobre o helicóptero, ele diz que sua cabeça “começou a fervilhar” nos cento e cinquenta, trezentos quilômetros de distância entre as cidades de Goianésia e Brasília, o que leva em média três horas, indo-se de carro, para ser concluído. Depois de outro período de tempo, ele ligou ao contratante de Goianésia, falando sobre sua ideia de espalhar as pétalas de rosa na festa por meio de um helicóptero. E só dias depois ele pensou também na performance teatral de seu vocalista, saindo da aeronave cantando.

A impossibilidade de estar focado, no que julgava importante, era algo que o incomodava. Durante muito tempo dentro do conjunto ele se desdobrou sozinho nas tarefas de guitarrista, vendedor, administrador, tesoureiro e publicitário, como já dito. Como não conseguia alcançar os resultados que almejava, notou que seria necessário restringir mais as suas atribuições, na tentativa de desempenhar melhor suas obrigações. Uma das primeiras medidas que tomou, foi modificar a forma como os músicos eram remunerados: ao invés de receberem um valor mensal fixo, como era feito no início, ganhariam um percentual em cada evento:

Eu cheguei pra eles e disse: “Olha, é muito difícil começar trabalhando, sabendo que todo mês eu tenho que pagar “dez”⁶⁸ reais, eu fico buscando pra ver onde é que eu vou arrumar. Agora, se eu tiver a liberdade..., porque eu me sinto muito pressionado..., autopressionado. Mas se eu tiver a liberdade...

Outra solução foi parar de ensaiar com o resto do grupo, comprometendo-se entretanto a tirar e praticar as músicas novas sozinho. Como afirmou certa vez, a tarefa de venda não podia ser executada por outra pessoa que não ele⁶⁹, e a extensa bateria de ensaios impedia que estivesse na rua vendendo. Contudo, conforme o número de reuniões de negócios ia aumentando, exigindo ainda mais sua atenção enquanto empresário, o tempo para aprender as músicas novas da banda ia diminuindo. Assim, para que o nível musical do conjunto não fosse comprometido, ele adicionou outro guitarrista ao grupo, que ficaria responsável por tirar o repertório mais atual, ensaiar, e tocar até o final do baile, pois, devido ao grande número de compromissos de negócios que Tiãozinho tinha durante o dia, tornou-se muito difícil para ele tocar até altas horas da madrugada.

⁶⁸ Valor apenas ilustrativo.

⁶⁹ Apesar de ter contado com o auxílio de alguns vendedores, julgava-se o melhor deles.

Seu afastamento cada vez maior do palco se deu para que pudesse melhorar ainda mais o serviço prestado pela empresa, focando sua responsabilidade em macroestratégias, resoluções típicas de gestores, que nos dizeres de Chiavenato (2008, p.12), tem a função de “planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”, ou seja, deixando a parte operacional, de execução das tarefas, a cargo de terceiros. Dessa forma concordou que sua esposa Valma, que até então participava apenas como sócia cotista⁷⁰, trabalhasse como diretora financeira na empresa, e de igual maneira contou com os serviços de contadores, vendedores, secretários, motoristas etc., como mencionado anteriormente.

Sua atenção, em virtude do processo de descentralização das atividades operacionais da empresa, estava cada vez mais focada em novidades que pudesse implementar na banda, como a criação de diferentes performances cênicas, a mudança de figurino, a compra de equipamentos de áudio, iluminação e vídeo, novas campanhas publicitárias, a expansão do mercado de atuação etc. Sobre essa personalidade perfeccionista e incansável do pai, Juliana disse:

Acho que ele foi um profissional exemplar (...). Ele se diferenciou de outros músicos, de outros artistas que... atuavam nesse mercado de baile, de festas porque a maioria bebia, usava drogas, muitas mulheres, diversão..., tava ali no baile, no evento, mas levava tudo... como uma grande festa..., e pra ele sempre foi trabalho (...). Até hoje..., assim..., sei lá..., quinze anos fora da banda, ele vai num local que tenha música..., não é nem banda..., música ao vivo..., ele não consegue relaxar e aproveitar. Ele fica ali *atenado*⁷¹.

A seriedade com que encarava seu trabalho, não desfocando sua atenção em nenhum momento, fez com que Tiãozinho se distanciasse gradativamente da convivência com sua mulher e filhos, como Juliana relatou:

Ele depositou tudo, primeiro, no sucesso profissional..., aí..., depois..., ter uma família... estruturada (...), Isso iria provar pra sociedade..., pra todos (...), ele bem sucedido financeiramente e materialmente, porque ele sempre... proveu. A participação dele na família... sempre foi mais... como... resultados financeiros e materiais.

O que é corroborado pelo irmão João Paulo:

Eu pouco convivi com meu pai, quando na minha infância (...). Além de

⁷⁰ Investidora.

⁷¹ Atento.

tudo os finais de semana... eu acordava cedo (...), mas: “Silêncio que teu pai tá dormindo!”. Então, muita gente ia para os clubes, piscina, essas coisas, durante o dia, e ele não tava..., ia pro parque..., não tava. Então, eu pouco convivia com meu pai.

Tamanha dedicação ao trabalho acabou comprometendo a saúde de Tiãozinho, como conta Valma:

Eu acho que ele estragou muito da saúde dele com o *stress* exagerado, nervosismo, sabe? Sobrecarregado por que ele... tomou conta de tudo, ele foi obrigado a aprender a vender, uma coisa que ele achava, que ele não sabia nunca..., e que no fim ele se deu muito bem! (...) Ele tomava remédio pra dormir.

Seu total foco na empresa e sua desatenção a questões familiares foram tornando a convivência doméstica insustentável, especialmente pela dificuldade de diálogo entre eles, o que é narrado pela ex-mulher:

No dia que ele saiu de casa (...) ele chamou os meninos e disse: “Olha, eu não dou certo com sua mãe..., a gente não se dá e tal, e eu vou embora”. Foi uma discussão que ele teve lá com a Juliana, não foi nem comigo (...) Meus filhos serem filhos de pais separados: Meu Deus! Isso nunca vai poder acontecer comigo! Por isso eu fiquei vinte e três anos... E por isso..., eu esperei..., e só teve uma separação..., porque ele chegou e disse que não queria mais.

Assim o problema de entendimento entre os cônjuges não era recente, o que foi enfatizado por Valma na declaração acima, e que sempre partiu dela a iniciativa em minimizar a situação, fato esse confirmado pelos filhos do casal. Esse desgaste da relação doméstica, com brigas constantes entre todos, atingiu seu ponto culminante com o rompimento conjugal, motivado por Tiãozinho, provavelmente julgando ser essa a melhor coisa a ser feita diante dos fatos.

2.3.6 Senso de pertencimento

Quanto ao nível de relacionamento de Tiãozinho com outros empresários, sua filha Juliana comentou:

Meu pai sempre se encontrou com grandes empresários da cidade. São empresários da construção civil, do ramo de hotelaria, donos de postos de gasolina. Eles jogam bola juntos, saem pra se divertir, e conversam muito sobre negócios. Trocam realmente muitas ideias. Meu pai dá e recebe conselhos a respeito de negociação, estratégia de venda e coisas desse tipo.

Essa troca de experiências permite a cada partícipe aprimorar suas resoluções gerenciais e operacionais, em função dos exemplos trazidos à baila. Esses momentos são tão importantes para eles, que alguns possuem dia e local fixos, tornando-se um compromisso mutuamente assumido, apesar de descontraído, informal, e realizado em locais públicos como bares, restaurantes, campos de futebol, ou na residência de algum deles.

Tiãozinho se orgulha em ter em sua lista de amizade ilustres políticos, intelectuais, artistas e empresários, e afirma ser merecedor disso devido a seu interesse por vários assuntos, por ser um pesquisador:

“Dá uns conselhos pra minha mulher, conversa com ela aí, pô... Ela brigou comigo, e falou, e me xingou (...)” (Como se alguém pedisse sua ajuda). E eu fui buscar recursos, pra conversar (...), pra falar: “Pô, ele é um cara muito legal...”. Aí eu vou fazer uma pesquisa sobre você. Entendeu? Eu vejo a vida dessa forma. Aí eu resolvi fazer uma pesquisa sobre você: quem é você, como é que era..., e na minha opinião tentar alcançar o que é que eu vejo em você, que pode trazer um resultado futuro com ela (...), que ela tá jogando fora (...). Mas o que é que me fez sacar isso? Foi a pluralidade da minha convivência (...). Sempre gente mais velha... Sempre gente mais velha do que eu... Agora hoje tá *duro*⁷², porque, em qualquer roda que eu vou, eu é que sou o mais velho (risos)! Mas eu sempre andei com gente que lia, que gostava de ler, que falava bem, gente que se expressava bem, gente que conhecia e tal. E eu sempre tive uma ligação muito grande pela língua, embora eu não conheça... É... eu estudo, e eu cheguei até a faculdade..., mas foi tudo assim..., é... tudo fragmentado..., fazendo provas ali de... artigo 99, natureza, supletivo, não sei o quê..., depois a faculdade (...), mas tudo fragmentado. Agora..., muita leitura por trás disso.

Também gosta de manter relações de amizade com músicos renomados e talentosos, como o próprio Marcelo Barbosa, que é um de seus amigos íntimos e confidente, e conversar sobre música, chegando mesmo a declarar que a “música para mim é tudo!”. Sobre ser músico, e ter amigos que não são, declara:

Eu acho que esse caras convidam a gente também..., e..., pô..., nos servem super bem..., são amigos da gente..., amigos mesmo, pra valer! Então você pegar um violão, e tocar uma música (...). Todo mundo gosta de cantar. Só que ele e a mulher dele..., e a filha dele, cantam bem (...) Então, pô..., não tem problema pra mim pegar um violão e tocar (...) Eu toquei na *zona*⁷³, eu toco de tudo..., tudo!

Tiãozinho defende a ideia de que o artista profissional deve sempre alegrar as pessoas,

⁷² Difícil.

⁷³ Prostíbulos

especialmente os amigos, com sua arte, pois isso representa um comportamento diferenciado em relação aos amadores, mesmo os talentosos. Ele acha que as pessoas esperam tal gentileza dos músicos, quando convida-os a um evento íntimo, e não considera essas pequenas apresentações como trabalho.

Ele se considera uma pessoa, e não somente um músico, polivalente, capaz de transitar por assuntos intelectualizados e/ou vulgares com propriedade, dependendo da situação. E acredita ser capaz de identificar a maneira adequada de se portar nos diferentes ambientes sociais que frequenta. Sobre isso, cita um amigo que também tem esse perfil:

Esse cara tem coisas que eu...não acredito, cara... Ele tem tudo do *Coltrane*⁷⁴, que você pensar... E ao mesmo tempo ele canta aquelas moda rasgada, de sertanejo... e canta com o peito! Ele bota o peito, e faz assim! Igual a um pombo! Bicho, eu sou fã...:“Telefone mudo não pode parar!”. Muita sinceridade, cara!

E se julga uma pessoa capaz de se dedicar, e obter êxito, a qualquer atividade que se proponha a fazer:

A diferença entre mim e alguns outros músicos, é porque... eu tenho um olhar pra tudo..., que ele acaba por exemplo convergindo pra algo que eu faço, que é a música... era o conjunto. Esse meu olhar, que eu tô olhando tudo aqui: o prédio, a moça que tá vindo lá de laranja, e tá descendo aqui, eu acabo..., o resultado final... é pra trazer pra música, não é pra trazer..., não é um projeto. Acaba vindo pra música, que é o que eu tô mexendo. Se eu tivesse mexendo com uma sapataria, seria uma sapataria. Mas eu tenho um olhar..., e acho que o grande diferencial do meu comportamento é esse olhar.

Sobre ser empresário, ele diz nunca ter projetado nada a esse respeito, antes do cantor Joãozinho o convidar para ser sócio na banda *Tom Maior*, como já mencionado. Da mesma forma, declarou que em nenhum momento visou o lado financeiro do negócio, e que a única coisa que lhe interessava era prestar um bom serviço musical, diferenciando-se pela qualidade, e que toda a estrutura que a empresa tinha, era unicamente para atender à banda *Squema Seis*, ou ao *Terminal Zero*⁷⁵, nunca pensando em alugar seu equipamento de som ou luz, mesmo em dias em que o conjunto não tocasse:

Há dezoito anos atrás, a empresa já chegou a ter três milhões e oitocentos

⁷⁴ Compositor e saxofonista de jazz.

⁷⁵ Segunda banda em grau de importância da *Brasília Sequema Seis Ltda*, a qual ele pouco fez referência nas entrevistas.

mil reais parados em uma conta bancária. Nós já tínhamos imóveis, caminhão, som, luz, carros, e esse dinheiro ficou parado no banco. Há dezoito anos! Eu nunca fui investidor... Se eu tivesse tido uma assessoria... Hoje tem pessoas que dão assessoria para você aplicar, mas.... eu nunca quis saber disso... Eu só pensava em comprar novos equipamentos..., em como a banda podia ser melhorada...

Relativamente ao seu senso de pertencimento identitário, sobre se considerar músico, empresário, ou uma mistura de ambos, Tiãozinho diz nunca ter pensado no assunto, o que é explicitado em seu depoimento: “Eu não sei se sou músico, se sou empresário... Na verdade eu não sei o que eu sou.” E finaliza com muito bom humor: “Acho que eu não existo.... Não sou porra nenhuma! (Muitos risos)”. Contudo, em vários momentos de sua fala ele se declara músico, ocupação essa realizada de forma natural desde sua juventude, e secundariamente empresário, devido a necessidade de prover, fato esse corroborado por ser ele um empreendedor apenas do mercado musical, não se interessando por outros tipos de negócio⁷⁶.

⁷⁶ Apesar de possuir uma imobiliária, esta se destina apenas a administrar o aluguel de seus imóveis que, segundo ele, não são investimentos propriamente ditos, apenas uma aplicação financeira para o excedente dos lucros da *Brasília Squema Seis Ltda*, oferecendo retornos monetários pouco maiores que a caderneta de poupança. Além do mais os aluguéis são sua única fonte de renda atual, assim como a de Valma, sendo uma espécie de aposentadoria particular.

CAPÍTULO 3 – ESCOLA DE MÚSICA ALTERNATIVA

3.1 Características comuns

Dentre os tipos de escolas de música existentes, as que nos interessam são as escolas de música alternativas. Nos dizeres de Silva (1995, p. 51), tratam-se de:

Escolas ou academias de música particulares, sem vínculo com a rede oficial de ensino. Envolve o ensino de música de acordo com normas estabelecidas pela própria escola, sem o compromisso de cumprir um programa determinado pelo Ministério da Cultura⁷⁷ ou por órgãos estaduais e municipais de ensino. De modo geral são escolas que apresentam um currículo ou programa de disciplinas flexível e repertórios voltados para estilos musicais variados, vinculados aos instrumentos dos quais dispõem, e também, ao interesse daqueles que procuram a escola para aprender música, sem oferecer, contudo, a concessão de diplomas.

De acordo com a autora, para ser alternativa, qualquer escola, e não apenas de música, precisa atender aos seguintes requisitos:

- 1) **Ser exclusivamente particular**, não possuindo nenhum vínculo direto ou indireto com medidas públicas de auxílio, como por exemplo participar de um programa de isenção fiscal, ou de concessão do uso de terreno público em virtude de seu caráter educacional.
- 2) **Não ter vínculo ou parceria com a rede oficial de ensino**, ou seja, seu plano político/pedagógico – caso possua um –, instalações físicas, material didático, conteúdos, avaliações, calendário não podem estar vinculados de nenhuma forma a qualquer entidade pública de ensino, quer seja o Ministério da Educação, ou uma pequena escola pública⁷⁸, e mesmo que esse tipo de escola emita certificados de

⁷⁷ Ao que parece, à época do estudo feito por Silva (1995), os programas das escolas de música de Porto Alegre deviam ser estipulados pelo Ministério da Cultura. Contudo, no DF o órgão máximo a reger as escolas é o Ministério da Educação (âmbito federal), seguido da Secretaria de Educação do DF (âmbito regional).

⁷⁸ Lembro que na *Escola de Música de Brasília*, onde leciono, havia aos sábados o oferecimento de aulas coletivas focadas em um público iniciante, os chamados *Cursos Pontuais da EMB*. Eram ministrados por professores que podiam ter, ou não, vínculo com a escola, e havia a cobrança de uma taxa para as inscrições. Sua organização e manutenção ficava a cargo da sua Associação de Pais, Alunos e Mestres (APAM), que não emitiam certificado de conclusão, nem pagavam aluguel pela utilização das dependências físicas, apesar dos lucros serem todos revertidos para benfeitorias na escola. Por falta de legalidade, essa atividade foi interrompida. Observe que, mesmo sendo uma atividade comercial particular, havia a utilização das salas de aula e do nome da escola, logo não se tratando de uma escola alternativa.

conclusão de cursos, estes não têm validade legal como titulação. Da mesma forma, leis que regem a educação nacional ou regional não se aplicam a ela, o que lhe confere grande liberdade de atuação como, por exemplo, para compor seu quadro docente⁷⁹, que pode contar – e frequentemente conta – com profissionais não graduados; para distribuir sua carga horária⁸⁰, o que lhe permite abrir turmas em quaisquer dias e horários da semana, e negociar a regência diretamente com os professores; para avaliar formalmente ou não os alunos⁸¹; para conceder licenças a professores e remarcar aulas⁸².

- 3) **Suas normas são estabelecidas internamente** sem o compromisso de cumprir qualquer programa oficial. Caso deseje, a escola alternativa pode copiar todas as normas e programas oficiais estabelecidos. O que lhe é proibido é o vínculo com os governos. Apesar dessa prerrogativa, normalmente essas escola não abrem mão de sua liberdade em estabelecer suas normas e programas, pois sua clientela e objetivos são bem diferentes dos apresentados pelas escolas públicas.
- 4) **Interesse comercial.** Por mais que em seus princípios basilares conste o interesse social com a educação e o futuro da humanidade, ou o desenvolvimento sustentável, até mesmo havendo ações práticas de cunho social, seu foco é agradar

⁷⁹ O artigo 62 da LDB (lei 9394/96) diz que: “A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação (...)”.

⁸⁰ A portaria nº12 de 24/01/2014, que normatiza a distribuição de carga horária para as escolas do DF, não permite a criação de turmas em dias e horários diferentes dos estipulados, que para as escolas técnicas são: de segunda à sexta-feira, nos turnos matutino (8:00 às 12:00), vespertino (14:00 às 18:00) e noturno (19:00 às 23:00). Além do mais, professores em regime de jornada ampliada (40 horas semanais) só podem ministrar aulas (reger) em um turno, e os demais professores só podem atuar em no máximo dois turnos. A escolha das turmas pelos professores é feita por pontuação (processo de modulação), e seus critérios são rígidos e objetivos, não havendo a possibilidade de negociação.

⁸¹ A LDB (lei 9394/96) em seu artigo 31 reza que: “Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.” Assim, mesmo não havendo provas para a educação infantil (antigamente chamada de pré-escola), há a obrigatoriedade de se acompanhar por meio de registro escrito todo o processo de desenvolvimento do aluno.

⁸² A portaria nº162 de 27/10/2010, que trata da folha de ponto dos professores do DF, em seu artigo 2º diz que: “Fará jus ao abono de cinco dias, a ser gozado no exercício subsequente, o servidor que não tiver mais de cinco (cinco) faltas injustificadas no período aquisitivo de 01 (um) ano, contado de 1º de janeiro a 31 de dezembro”, e em seu artigo 3º: “Para o gozo do abono anual, os dias poderão ser consecutivos, a requerimento do servidor, excetuados os casos de imperiosa necessidade do serviço, em especial nas áreas de saúde, segurança pública e educação.”. Isso significa que, apesar de ser um direito do servidor, a concessão do abono é um ato discricionário da administração, ou seja, pode ou não ser concedido.

o aluno que paga, pois é por meio do seu dinheiro que a escola vai se manter. Para que ela consiga alcançar a máxima quantidade de estudantes matriculados, arrebanhando alunos novos, e mantendo os já existentes, utilizará campanhas publicitárias de propaganda e *marketing*, e adequações curriculares centradas na satisfação do cliente.

A respeito dos motivos do estabelecimento e da procura por essas escolas, Silva (1995) destaca:

1) **Facilidade de acesso à aprendizagem.** Elas normalmente não exigem pré requisito, medido por meio de alguma avaliação prévia, para o acesso do aluno. Assim seu nivelamento é feito na primeira aula, baseando-se em critérios subjetivos do professor. Silva (2005) e Cunha (2011) destacam o aspecto eminentemente prático, voltado à execução instrumental, dessas escolas. Requião (2002) afirma inclusive que nelas a competência docente está ligada diretamente a atuação do professor enquanto músico, e Silva (1995, p. 57) diz que “tal concepção reflete o senso comum de música como habilidade em tocar, e não como uma forma de conhecimento”.

2) **Propaganda feita pelas próprias escolas.** Em seu material de divulgação, que pode envolver panfletos, *folders*, *website*, *outdoors* e até a TV, essas empresas procuram enfatizar as “diferenciações de seu programa em relação a 'métodos tradicionais de ensino', mais especificamente, em *como* (grifo do autor) distinguia-se do ensino acadêmico, um forte atrativo na conquista de alunos” (SILVA, 1995, p. 54). O ensino acadêmico seria oferecido pelos conservatórios que, nos dizeres de Castro (2011), são instituições complexas, multiformes e manipuladas socialmente, e que Vasconcelos (2002, p. 160) define como uma escola que:

Encontra-se na coexistência e no confronto entre dois modelos: um oriundo da época industrial (...) e outro modelo emergente que ele chama de paradigma pós-industrial. O paradigma pós-industrial seria marcado pela descontinuidade, pela debilidade dos sistemas, pelas alianças, pelo individualismo colaborativo, pela sustentabilidade social, pela diversidade de lideranças e pelo foco nas pessoas (...)

Assim o conservatório é uma organização complexa e:

Simultaneamente acêntrica, funciona de uma forma anárquica por interação espontânea, policentrada, tem uma multiplicidade de centros de poder

autônomo e/ou semiautônomos, e ao mesmo tempo cêntrica, porque dispõe de um centro de decisão (VASCONCELOS, 2002, p.160).

Dessa forma, sendo o conservatório esse *locus* simultaneamente taylorfordista e pós-industrial, repleto de contradições e ambiguidades, de professores conservadores e democráticos, é caracterizado por uma organização ao mesmo tempo acêntrica, com uma multiplicidade de poderes, e cêntrica, porque dispõe de apenas um centro de decisão, composto pela direção escolar (VASCONCELOS, 2002).

Considerando a oferta de instrumentos de um conservatório, que vai desde a viola caipira, passando pelo cravo e harpa, não é de se estranhar a variedade de pedagogias existentes e que, instrumentos de origem europeia, cuja atuação foi marcante em períodos antigos da história, tendam a utilizar os materiais dessa época, que inclusive são reeditados e traduzidos, comprovando sua eficácia. A esse respeito, Zarifian (2003, p.94), elucubrando sobre o taylorismo, afirma que esse sistema teve um impacto muito grande, devido a sua “terrível eficiência”, o que pode também ser aplicado a algumas metodologias tradicionais de ensino.

Contudo, o que causa espanto é ver em escolas de música alternativas, focadas no gosto dos clientes, que muitas vezes é composto majoritariamente de adolescentes, que ofertam aulas de instrumentos populares e contemporâneos, a utilização de metodologias tradicionais de ensino, tanto em aulas teóricas (SILVA, 1995) quanto práticas (CUNHA, 2011). Cunha (2011) acredita que isso se dê em virtude dos professores procurarem reproduzir o que aprenderam quando eram estudantes, e Grossi (2003) defende que, além da reprodução há a idealização do *que* e de *como* ele deveria ter aprendido, e que esse ideal pedagógico normalmente está baseado em metodologias tradicionais, muitas vezes contrariando o aprendizado informal e legítimo do professor. Além do mais, muitas escolas utilizam como propaganda de sua metodologia o discurso de suas aulas serem completamente diferentes, para melhor, das ofertadas em conservatórios.

Como assevera Silva (1995, p.55), a variedade de estilos oferecidos pelas escolas de música alternativas “estimula e promove relações afetivas e a percepção de diferentes concepções quanto ao que ouvem”. Devido ao interesse dessas escolas em agradar primeiramente a seus clientes, tendo por isso como premissa das aulas instrumentais o fazer

musical, sua metodologia possibilita que rapidamente seus alunos toquem alguma música, mesmo os realmente iniciantes. A dinâmica das aulas de instrumento se baseia em o aluno trazer o áudio das músicas de sua preferência, para o professor tirar imediatamente de ouvido e ensiná-lo logo em seguida. Para a aula de instrumentos harmônicos como violão, guitarra, e teclado o recurso da utilização de sítios da internet, com a finalidade de se obter a cifra da música, é frequente⁸³. Além de dispensar o professor da tarefa de percepção, esses sítios disponibilizam gratuitamente a letra da música, com a cifragem dos respectivos acordes, e o desenho de cada um no braço ou teclado do instrumento, poupando muito tempo e trabalho. Isso é especialmente benéfico devido a cada aula durar de quarenta e cinco a cinquenta minutos, e ser comercial e pedagogicamente interessante que o aluno saia com a sensação de completitude do encontro.

A otimização do tempo e do espaço é uma constante busca dessas escolas. Apesar da hora-aula ser por lei de sessenta minutos⁸⁴, e do tamanho das salas ser variado⁸⁵, alternativas estão sendo usadas na tentativa de se encontrar a quantidade de tempo e espaço ideal para cada aula, pois, quanto mais alunos forem atendidos, no menor espaço e período de tempo possível, mais lucrativo será para a empresa.

Ainda quanto às salas de aula, um fator importante a ser considerado é a quantidade de som emitido, pois a música tocada em um cômodo não pode interferir negativamente em outros recintos. Com a intenção de reduzir o vazamento de som das salas, medidas de isolamento acústico são utilizadas, com técnicas e processos convencionais, como blocos cerâmicos, de concreto e o próprio concreto armado; e não convencionais, como lã de vidro, lã de rocha, espuma acústica, fibra mineral e *dry-wall* (CATAI et al., 2006). Os processos convencionais podem ser usados apenas quando os estabelecimentos onde funcionam as escolas estão sendo construídos, ou são drasticamente reformados, havendo a derrubada e/ou

⁸³ Para mais detalhes ver <cifraclub.com.br> e <cifras.com.br>

⁸⁴ O Parecer CNE/CES n.º 575/2001, ao analisar consulta encaminhada ao Conselho Nacional de educação (CNE) sobre o tempo de duração da hora-aula, estabelecia como preliminar que: [...] hora é período de 60 (sessenta) minutos, em convenção consagrada pela civilização contemporânea, não cabendo ao legislador alterá-la sob pena de afetar as bases mesmas de sociabilidade entre indivíduos, grupos, sociedades”. Assim durações de horas-aula menores que essa são ilegais. Uma saída encontrada pelas escolas é a venda de módulos com a quantificação em minutos totais, por exemplo, cento e vinte minutos, trinta minutos, distribuídos em uma quantidade qualquer de encontros.

⁸⁵ Salas de aula para atividades individuais podem ter dimensões bem reduzidas, ao passo que salas para aulas coletivas precisam ser maiores.

levantamento de paredes, pois os materiais utilizados compõem sua estrutura interna. Contudo na maioria das vezes as escolas de música utilizam edificações já prontas, e não planejadas para esse fim, além de repartirem ainda mais seu espaço por meio de divisórias de fina espessura, o que as obriga a lançar mão dos processos não convencionais de isolamento, onde muitos materiais acima citados podem ser inseridos na superfície das paredes e divisórias, facilitando e barateando sua utilização (CATAI et al., 2006). Cunha (2011, p.77) a respeito disso afirma que:

As aulas simultâneas requerem desse espaço um isolamento acústico para que o som de uma aula não interfira em outra. Mesmo assim, o ambiente escolar é preenchido pelos sons das diversas aulas simultâneas. É o som dos vários ambientes se misturando, ora se destacando conforme se passa por determinada sala. Isso parece gerar uma atmosfera única ao lugar que só é possível quando todas as aulas ocorrem ao mesmo tempo.

Dessa forma a autora considera essa mistura de sons um diferenciador positivo das escolas de música alternativas, capaz de criar uma atmosfera benéfica para o ensino/aprendizado musical. Evidentemente que tal compartilhamento sonoro precisa de limites, o que pode ser conseguido com o isolamento acústico, somado ao bom senso dos professores e alunos, mas que não serão alcançados por meio de aparelhos de medição sonora⁸⁶.

Com relação ao perfil dos clientes dessas escolas, ele é composto por todo o tipo de pessoas, desde crianças pequenas, ou mesmo bebês⁸⁷, passando por estudantes e trabalhadores de vários setores, até aposentados e deficientes⁸⁸, agrupando dessa forma variados gostos, estilos de vida, personalidades e aspirações, o que implica em diferentes metodologias de ensino, repertório a ser trabalhado, e objetivos a serem alcançados. Cunha (2011, p. 75) diz que nessas escolas:

O mais recorrente, em termos de interesse, é o “comercial”, que consistiria

⁸⁶ A Norma Brasileira NBR 10.152 estabelece que o nível de ruído máximo em uma sala de aula deve ser de até 40 decibéis (ABNT, 2002). Como o nível normal de uma voz humana é de 65 dB (chegando, sem gritar, a 75 dB), vê-se a impossibilidade de uma escola de música atender à norma nesse aspecto.

⁸⁷ Para mais esclarecimentos sobre educação musical de bebês ver Beyer (2005, 1999, 1994), Brito (2003), Fonseca (2005), Soares (2008).

⁸⁸ Relembrando que essas escolas não são obrigadas a atender a nenhum tipo de pessoa, especialmente as que possuem deficiência física e/ou mental, ao contrário das escolas tradicionais e os conservatórios, que são obrigadas por lei, a aceitar e estarem preparadas para receber estudantes com deficiências diversas.

naquele aluno que está iniciando na música popular e não deseja se aprofundar muito nos estudos. Nesse caso o aluno inicia pela motivação decorrente das músicas que ouve e pela admiração por determinada banda ou música. Esse tipo de aluno tenderia a desistir da música quando vê que o papel de instrumentista ou cantor é diferente daquele de ouvinte e que requer um tipo de envolvimento e dedicação mais intensos (...)

De acordo com essa autora o aprendizado de um instrumento, e não da música enquanto linguagem (SILVA, 1995), para a maioria dos clientes dessas escolas, é encarado como um *hobby*, uma atividade prazerosa, que pode ser interrompida a partir do momento em que não ofereça mais satisfação. Dessa forma a constante motivação do aluno, a fim de mantê-lo matriculado, é um dos assuntos de maior interesse dessas empresas, pois, como assevera Gerber (1990), manter um cliente é mais fácil que conquistá-lo, e muito mais fácil que reconquistá-lo. A motivação intrínseca, consistindo na “escolha e realização de determinada atividade, por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação” (GUIMARÃES, 2001, p.37), é normalmente a razão da procura das pessoas às escolas de música. Contudo, logo as primeiras dificuldades apareçam, como a execução de uma música mais complicada, requerendo mais estudo do aluno, para que esse tipo exclusivo de motivação não seja suficiente para manter o estudante nas aulas. Com isso o apelo para a motivação extrínseca, que é, segundo Neves e Boruchovitch (2004), o engajamento em determinada atividade como forma de obtenção de recompensas externas, é uma estratégia muito utilizada.

Uma ferramenta pedagógica eficaz nesse sentido são os recitais didáticos, consistindo em apresentações formais dos alunos para uma plateia composta por outros estudantes, professores da escola, amigos e parentes⁸⁹. Nessas apresentações, que representam um custo financeiro a mais para as empresas, o estudante normalmente toca em grupos, que podem ser formados exclusivamente por alunos, por professores, pela mescla dos dois, ou por músicos profissionais contratados para essa finalidade, e os locais de sua realização podem ser as dependências da própria escola, ou outro espaço externo. O importante é que os recitais tenham um caráter solene para todos os envolvidos, e não somente para os alunos, pois muitas vezes o apoio da família e dos amigos (motivação extrínseca) é fundamental para o progresso musical do estudante e sua permanência na escola.

⁸⁹ Green (2005) traz a importância das apresentações musicais na formação de músicos populares, e de estudantes que não visam a profissionalização (GREEN, 2008), e Cunha (2011) enfatiza o aspecto motivacional e pedagógico dos recitais promovidos pelas escolas.

Ainda sobre o aspecto motivacional em escolas de música alternativas, Silva (1995) afirma que alunos que visam a profissionalização investem mais tempo e dinheiro que os demais em seu aprendizado, e que por isso são tratados de forma diferente, tanto pelos professores, que os têm como referencial de excelência, quanto pelos alunos, que os consideram modelos a serem seguidos (GREEN, 2008). Seu destaque não se dá apenas pelo desempenho instrumental superior, mas também pela qualidade de seus equipamentos musicais, como instrumentos, acessórios, amplificadores, processadores de efeito, microfones etc. Segundo Siva (1995) a perspectiva em tornar-se um músico profissional, e a realidade dos depoimentos dos professores sobre a instabilidade financeira do mercado musical, faz com que muitos alunos considerem o magistério como uma opção de trabalho. Dessa forma, pela não obrigatoriedade do diploma de licenciatura plena a seus docentes, muitos alunos tornam-se professores nas escolas em que estudaram, o que representa não só a possibilidade de retorno financeiro por sua dedicação, mas também e principalmente, como asseveram Limongi-França e Kanikadan (2010), o reconhecimento institucional de sua competência e o sentimento de pertencimento ao grupo dos mestres.

3.2 GTR Instituto de Música

O *GTR Instituto de Música* foi criado em meados dos anos 1990 pelo guitarrista brasileiro Marcelo Barbosa com o nome *GTR Instituto de Guitarra*, em virtude de sua proposta inicial em ofertar aulas exclusivamente de guitarra, principalmente do gênero *rock/heavy metal*, devido à especialidade do fundador. Atualmente possui três unidades, sendo duas em Brasília (*GTR Asa Sul* e *GTR Asa Norte*) e uma em Florianópolis (*GTR Floripa*), cujo sistema de gestão administrativa é a sociedade⁹⁰, excetuando a unidade *GTR Asa Sul*, de propriedade exclusiva de Marcelo, e possui um patrimônio avaliado em cerca de dois milhões de reais.

A escola oferece alguns planos de adesão aos interessados, quais sejam: 1) Plano mensal, que consiste no pagamento mensal pelo curso. A vantagem desse pacote de serviço ao contratante é sua pequena vinculação com a escola, podendo interromper seus estudos quando

⁹⁰ Na *GTR Asa Norte* as cotas da unidade estão divididas em 50% para Marcelo e 50% para Marcel Carvalho; na *GTR Floripa* são 75% para Marcelo e 25% para Clóvis.

quiser, mas uma desvantagem é que o valor da mensalidade não sofre nenhum desconto. 2) Plano semestral, no qual o aluno assume o compromisso de estudar por pelo menos seis meses na escola, através de um pagamento à vista por esse período, obtendo com isso um desconto de vinte e um por cento, ou deixando seis cheques pré datados, cujo desconto é de catorze por cento em relação ao plano mensal. 3) Plano anual. O aluno se compromete a estudar por pelo menos um ano na escola, deixando oito cheques pré datados, cujo desconto é de dezenove por cento em relação ao plano mensal. Nesse plano não há a possibilidade de pagamento à vista. Como forma de atrair outros membros da família à escola, ou motivar um aluno a se matricular em mais de um instrumento, existe a opção do desconto familiar, que é o abatimento de uma taxa de matrícula e de trinta reais no valor da mensalidade no plano mensal⁹¹. Todo o material didático é cobrado.

Os dias e horários de funcionamento das unidades variam em função da localidade de cada uma. A *GTR Asa Sul* por exemplo funciona de segunda à sexta-feira das 8:50 às 22:00, e aos sábados das 8:50 às 18:00 ininterruptamente, inclusive em feriados locais. Há dois recessos letivos por ano, de uma semana de duração cada, um por volta do mês de julho e o outro entre o natal e o ano novo, período que não há aulas apesar da escola continuar aberta. Os recessos sempre se dão após os dois recitais didáticos anuais, e são as únicas ocasiões em que os professores são remunerados sem estar em sala de aula⁹².

Esses recitais são muito importantes para a escola toda, tanto para a empresa e os professores, quanto para os alunos e familiares. Lembro que as semanas que antecediam os recitais eram marcadas por uma maior quantidade de misturas sonoras na escola: salas de aula, corredores, *hall* de entrada, todos os lugares eram ocupados por estudantes tocando juntos ou sozinhos, se preparando para as aulas ou para os ensaios. Na véspera da semana das apresentações, normalmente os professores direcionavam as aulas individuais para os “arremates” da música que seria tocada no “grande dia”. A fim de preparar ainda melhor o aluno para as audições, a escola oferecia um ensaio, com a banda que o acompanharia

⁹¹ Os planos semestral e anual não sofrem nenhuma desconto além da isenção da taxa de matrícula.

⁹² Uma característica de muitas escolas de música alternativas é não haver horários remunerados para conselho de classe, o que implica que o professor não é pago para planejar suas aulas, podendo isso levar a uma crescente falta de planejamento das mesmas, fato esse observado por mim, quando ministrei aulas no *GTR*. Além do mais, quando ele precisa faltar por qualquer motivo que seja, mesmo que para auxílio médico comprovado por atestado de saúde, caso não queira perder a remuneração correspondente a sua falta, precisará repor as aulas. De igual maneira não há o direito a abonos ou licenças remuneradas.

oficialmente⁹³. A respeito das audições, o avô de um aluno disse que: “dá pra acompanhar a competência da *GTR* pelo crescimento que o Fernandinho⁹⁴ tá tendo.” Dessa forma o bom desempenho do aluno no recital didático representa a entrega, ou demonstração de resultado, da escola (BECKER et al, 2010; FERNANDES e HIPÓLITO, 2010) pelo investimento da família. Muitas vezes esse desempenho motiva os familiares a aumentarem o investimento no aluno, através da compra de instrumentos e equipamentos melhores, matriculando-o paralelamente em outros cursos da escola, vislumbrando a possibilidade de profissionalização do estudante etc. Nessas ocasiões normalmente o professor de instrumento é consultado, para ajudar a endossar as decisões da família.

Todas as salas de aula possuem instrumentos musicais e equipamentos de altíssima qualidade⁹⁵, o que representa um diferencial em relação às outras escolas. Essa excelente aparelhagem é fruto dos acordos de negócio firmados por Marcelo com grandes empresas produtoras e/ou distribuidoras de instrumentos musicais. Quando ele conseguiu a pareceria com a marca *PRS*⁹⁶, ele nos contou orgulhoso algo mais ou menos assim: “Meu, deu um puta trabalho fechar com os caras. Foram horas de conversa telefônica, muitas trocas de e-mail, vários jantares pagos e garrafas de *whisky*. Foi foda, mas... graças a Deus... deu certo”. Esses equipamentos também são vendidos nas pequenas lojas de instrumentos musicais e acessórios presentes em todas as unidades do *GTR*, que existem para que os alunos possam adquiri-los sem ter que ir a outro lugar. A fim de estimular os professores e colaboradores a indicarem os materiais da loja de conveniências da escola a seus alunos e amigos, a empresa oferece uma comissão de venda, correspondendo a três por cento do valor bruto do objeto, no que Marcelo se justifica: “Meu, se você indicar qualquer loja da cidade, os caras não vão te dar porra nenhuma por isso. E eu dou 3%! Já é muito melhor que nada, né?”.

⁹³ Um dos desejos de Marcelo era que as audições fossem tocadas exclusivamente por alunos, dispensando a participação de professores e/ou músicos contratados, o que nunca foi possível no período de seis anos que estive lá. Isso acontecia devido a: 1) Desigualdade do número de alunos nos instrumentos ofertados; 2) Disponibilidade dos estudantes em tocarem mais de uma música; 3) Dificuldade em formar os grupos; 4) Limitações técnicas dos aprendizes; 5) Falta de compromisso de alguns estudantes para aprenderem o repertório, e estarem presentes nos ensaios e audições; 6) Ausência de cursos de bateria e teclado (*GTR Asa Sul*), ocasionando a carência de alunos desses instrumentos.

⁹⁴ Nome fictício.

⁹⁵ Todas as guitarras utilizadas nas salas de aula são da marca *PRS*, teclados *Kurzweil*, bateria *Odey*, processadores de efeito *Line 6*, cabos *Santo Angelo*, cordas *Elixir* etc.

⁹⁶ Para mais detalhes ver <prsguitars.com>

Os cursos variam de acordo com a estrutura e o tamanho da unidade. O *GTR Asa Sul*, a mais antiga, oferece aulas de guitarra, violão popular, contrabaixo elétrico, teclado e canto (popular e erudito), além das disciplinas optativas, e sem nenhum custo adicional ao aluno, de teoria musical, percepção, harmonia e performance. O *GTR Asa Norte* e o *GTR Floripa*, em termos de cursos ofertados, acrescentam o instrumento bateria, mas em relação às disciplinas optativas, oferecem apenas teoria musical e, no caso do *GTR Asa Norte*, também harmonia. As aulas de instrumento são individuais, as optativas são coletivas, e ambas têm cinquenta minutos de duração. O número de alunos por turma varia de acordo com a disciplina, seu nível e o espaço utilizado para as aulas. Matérias práticas como performance, ou prática de conjunto, onde os alunos estarão tocando ao mesmo tempo, são limitadas pela quantidade de equipamentos, instrumentação, espaço físico e volume sonoro produzido. Como sua intenção é a formação de uma banda convencional, caso haja mais de um baterista e/ou contrabaixista, estes precisarão se revezar na execução das músicas, pois não é normal uma banda com dois instrumentistas desse tipo, em virtude de suas especificidades tímbricas e funcionais. Além do mais duas baterias ocupam um espaço muito grande, que pode ser utilizado para outros fins, e produzem muita massa sonora, especialmente quando tocadas por aprendizes que ainda não são capazes de variar muito a dinâmica. Já disciplinas teóricas como teoria musical, harmonia e percepção podem atender a grupos de mais de vinte alunos, apesar de números assim normalmente se apresentarem apenas em turmas de níveis iniciais⁹⁷.

Apesar de todo material didático ser padronizado, inclusive tendo como ideal a sistematização dos conteúdos de cada aula⁹⁸, o cronograma das mesmas ainda se baseia na experiência de cada professor, que ordena e seleciona os assuntos de acordo com sua subjetividade e especialidade, em uma espécie de aula particular. Durante muito tempo a escola se restringiu ao ensino da guitarra, especialmente do gênero *rock/pop/heavy metal*, devido a essa ser a especialidade de Marcelo, e logicamente de seus alunos que posteriormente passaram a lecionar ali. A isso soma-se o perfil dos clientes iniciais, formado quase que exclusivamente por adolescentes de classe média, para os quais a guitarra é um

⁹⁷ Em nossa vivência de vinte anos como professor, inclusive no *GTR Asa Sul*, observamos que, conforme o nível de exigência das disciplinas vai aumentando, mais vazias vão ficando as turmas.

⁹⁸ Essa proposta se baseia no modelo taylorfordista do detalhamento das operações e da redução da iniciativa individual, possibilitando que as aulas sejam padronizadas, para que a mudança de professores não acarrete em perdas pedagógicas para os alunos.

instrumento que se diferencia dos demais (RIBEIRO, 2010). Porém, conforme a escola e o número de clientes expandiam, e pessoas de outras faixas etárias se interessavam em aprender a tocar, Marcelo notou que precisaria atender a esse público, caso desejasse firmar sua empresa no mercado (CHIAVENATO, 2008). Como possuía experiência musical em outros estilos além do *rock*, tendo prestado serviço em várias bandas de baile, duplas sertanejas, acompanhado cantores etc., seu ecletismo foi suficiente durante um tempo para atender a essa nova demanda. Contudo conforme a procura por aulas foi aumentando ainda mais, inclusive por cursos ainda não ofertados como violão, canto e contrabaixo, e os outros professores de guitarra ainda não dispõem de versatilidade musical, ele viu a necessidade de convidar músicos especializados, nos estilos e instrumentos procurados, para lecionarem no *GTR*. Certa vez ele nos falou:

Não é só a molecada que procura a gente..., os irmão, pais, mães, avós, tios, papagaio, cachorro também vêm junto. Também tem o pessoal que trabalha aqui perto no comércio: tem a moça do salão aqui do lado, o entregador da confeitaria, o padeiro. Todos eles podem ser nossos clientes. A gente não pode desprezar ou maltratar ninguém, sacou? Afinal, nunca se sabe quem está interessado em estudar aqui, né?

Cunha (2011), como já citado, chama de “comercial” o perfil mais frequente de alunos das escolas de música alternativas. Pelo seu entendimento tratam-se de alunos iniciantes no universo da música popular, que não desejam se aprofundar nos estudos musicais, mas apenas encarar as aulas como um *hobby*, uma atividade prazerosa, e que desanimam facilmente com as primeiras dificuldades inerentes ao aprendizado. Assim, com o intuito de vinculá-los à escola pelo maior tempo possível, principalmente para que experienciem a sensação de atuar no palco do recital didático, grande estratégia motivadora, Marcelo criou os planos semestral e anual de pagamento, conforme abordado anteriormente.

Seu quadro de professores é heterogêneo e composto tanto por indivíduos licenciados, quanto por alunos avançados, sendo que a inclusão quase automática destes é uma prática da escola, o que serve como medida motivadora para a dedicação dos estudantes que visam à profissionalização. A esse respeito um professor que se enquadra nesse perfil relatou:

Pra mim é tipo um sonho dar aula aqui... Junto com esses caras! Dar aula nessa escola..., onde tipo eu aprendi tudo! Pô..., junto do Marcelo, que é meu professor. É do caralho! Aí você chega na recepção e a Edna, ou o Heitor⁹⁹,

⁹⁹ Nomes reais de dois funcionários do *GTR*.

te apresenta pro seu aluno novo: “Fulano de tal, esse é o Mário¹⁰⁰, seu professor de guitarra”. Dá tipo orgulho de você, saca!? E a galera tipo fica sabendo que eu sou professor do *GTR*, e isso dá uma moral, sacou?

É importante ressaltar que no discurso do professor acima, não há nenhuma menção a parte financeira da atividade exercida, e que seu interesse principal consiste em fazer parte do time de educadores da escola, especialmente ao lado de Marcelo, que ainda era seu professor e representa um modelo de sucesso para ele. Esse orgulho em pertencer a um grupo vai ao encontro dos dizeres de Limongi-França e Kanikadan (2010), para os quais isso significa o reconhecimento institucional da competência de uma pessoa, o que contribui muito para o aumento de sua autoestima.

Contudo após um tempo de atuação alguns professores iniciantes já vislumbram a possibilidade de ascensão financeira, mesmo que apenas para comprar um carro ou investir em equipamentos:

Velho, eu já dou aula aqui há um tempo e tenho tipo meus horários quase lotados. Eu dou aula quase todos os dias da semana e tô querendo abrir mais¹⁰¹, mas tô por conta de ter sala disponível. Eu tô querendo comprar um carro pra parar de andar de metrô e *baú*¹⁰², e precisa de grana pra pagar as prestações, né? Também tô a fim de dar um *upgrade* no meu *setup*¹⁰³..., querendo pegar um *Mesa*¹⁰⁴ fodão, sacou?!

Dependendo do professor, como por exemplo Marcelo Barbosa de guitarra e Alirio Netto de canto, o preço da mensalidade é quarenta por cento mais alto que o normal, o que não impede que haja uma grande lista de espera de interessados. As justificativas para isso são: 1) **Competência do professor enquanto músico**. Em escolas de música alternativas o foco de interesse do aluno é a prática instrumental (CUNHA, 2011; SILVA, 1995), logo existe a crença de que músicos habilidosos dispõem de mais recursos para ministrar boas aulas de instrumento. 2) **Reconhecimento de suas habilidades pelos pares**. A consagração de professores, cuja competência é legitimada pela mídia e por rodas de conversa, faz com que os alunos procurem conhecer mais seu trabalho, podendo tornar-se seus fãs (GREEN, 2005) e

¹⁰⁰ Nome fictício.

¹⁰¹ Abrir mais horários de aula.

¹⁰² Ônibus.

¹⁰³ Melhorar seu equipamento.

¹⁰⁴ Referência ao amplificador da marca *MesaBoogie*.

com isso se interessarem por suas aulas. 3) **Entregas satisfatórias**. Indivíduos com essas características normalmente têm em seu quadro de alunos músicos profissionais e outros professores, o que serve como um comprovante de sua competência enquanto educador. 4) **Crença de autoeficácia**. Pessoas com um elevado índice de autoeficácia, ou autoconfiança, acreditam ser capazes de lidar com os diversos acontecimentos da sua vida (BANDURA, 1986), o que normalmente transparece nas suas atitudes e palavras, inspirando confiabilidade e credibilidade.

No *GTR*, como na maioria das escolas de música alternativas, o professor não é contratado pela empresa, ou seja, não possui vínculo empregatício com ela. Ao invés disso é considerado para efeitos legais como locatário, “alugando” o espaço físico, os serviços (secretariado, telefone, internet, limpeza etc.), e os equipamentos utilizados nas aulas, que são pagos por meio de um percentual abatido do valor total da mensalidade de cada aluno. Além do mais, para a quitação das despesas com as aulas optativas, que os alunos não pagam, também é descontado outro percentual do professor. Assim esse desconto é normalmente de 60% sobre o valor total, que pode ser reduzido, caso o professor ofereça um diferencial significativo à escola, que justifique, inclusive diante dos outros educadores, essa redução, tais como: ter uma grande procura de alunos, lecionar na empresa há muito tempo, apresentar ideias inovadoras, criativas e lucrativas etc. Dessa forma não basta que o professor seja pontual, organizado e toque bem, pois, como afirma Marcelo:

Quando a gente lida com o artista, a gente lida muito com o ego. Todos nós temos ego, mas o artista mais ainda. Todos nós! E muitas vezes o cara acha que, por tocar muito bem, ele merece..., vamos supor..., um pagamento diferenciado (...). No final das contas, em termos de resultados, pra escola isso traz muito pouco, se ele não fizer algo de diferenciado com aquele conhecimento que ele tem. Se ele chega, entra na sala de aula, e dá uma boa aula, e o outro que não tem o conhecimento que ele tem, mas entra na sala de aula, e ensina o que tá no método, e o cara aprende a tocar (...), o resultado final é a mesma coisa. Se o cara (...) cria possibilidades na escola que não haviam antes, chega com ideias, cria o curso de não sei o que, desenvolve uma apostila de não sei o que lá, aí nesse caso eu acho que ele faz por onde merecer alguma coisa a mais, porque ele tá de repente gerando riqueza a mais pra mim, ou pelo menos a possibilidade de vir a gerar no futuro.

De igual maneira muitos professores acreditam que, o fato deles terem muitos alunos, é um mérito apenas individual, sem levar em conta o trabalho realizado pela secretaria da escola, no sentido de encaminhar novas matrículas a eles. Marcelo cita o caso de dois

professores que reivindicaram uma maior porcentagem para si, no valor pago por cada aluno, por esse motivo:

Eles vieram negociar percentual comigo e dizer: “Pô..., eu tô há dois anos com os horários todos fechados, quarenta aluno...”. Pra começar, por causa do ego, há uma miopia no seguinte aspecto: esses caras, bicho, eles tão com quarenta alunos, não é porque só eles são bons professores..., é porque, como eles são bons professores (...), a escola direciona mais alunos pra eles (...). Se o cara chega e fala: “Eu quero fazer aula com o Bruno”. Ele vai fazer aula com o Bruno. Mas, se ele fala: “Eu não sei..., eu quero aula de guitarra...”, agente fala: “Tá. Como o horário...”. E, quando a gente fala isso, normalmente as primeiras opções, que a gente dá, são os caras que não dão problema: não faltam aula, não atrasam (...). Já está privilegiando o cara, e muitas vezes ele nem sabe, só que na cabeça do cara é assim: “Cara, eu sou foda pra caralho..., quarenta horários fechados o tempo todo..., sai um, entra outro, sai um, entra outro..., o tempo todo!”.

Dessa forma vê-se a organização administrativa do *GTR*, no sentido de encaminhar alunos novos a docentes adequados, diminuindo com isso o número de reclamações por parte dos contratantes, tomando o cuidado em não melindrar professores que julgam-se melhores do que os demais, pelo grande número de alunos que possuem, o que poderia ocasionar sua saída da empresa, em vista de serem artistas vaidosos, como afirmou Marcelo.

Possivelmente devido a boas condições de trabalho a rotatividade de professores e colaboradores é pequena¹⁰⁵. Assim, tanto os profissionais mais qualificados, pelo tratamento diferenciado recebido, quanto os educadores iniciantes, muitos deles ex-alunos ou alunos adiantados, demonstram satisfação e senso de pertencimento ao grupo, sentimentos esses também partilhados pelos colaboradores (equipe administrativa e de manutenção¹⁰⁶). A esse respeito um colaborador informa:

Eu tô aqui há muito tempo... [Trabalhar aqui é bom?] Demais! (ênfatisa) [O Marcelo vê o teu lado¹⁰⁷, ou só cobra coisas?] Não... Ele vê muito o meu lado... É gente boa demais... Na verdade ele é mais gente boa do que devia..., assim..., do que o normal dos patrões... Às vezes eu tô precisando resolver

¹⁰⁵ Durante o período que ali atuei, como professor e coordenador, jamais ouvi reclamações dos colaboradores referentes a condições de trabalho ou remuneração. De igual maneira todas as queixas de professores quanto a problemas corriqueiros (instrumentos e/ou equipamentos danificados, mediação de algum conflito etc.), ou qualquer sugestão feita, sempre foram prontamente respondidas e na medida do possível atendidas.

¹⁰⁶ No *GTR Asa Sul*, a satisfação, o bom humor e o senso de pertencimento tornam-se mais claramente sensíveis nas conversas no *hall* de entrada da escola, junto ao balcão de atendimento, onde os mais diversos assuntos são partilhados a todo instante, entre as pessoas que por ali estiverem, tendo como tônicas a franqueza e a liberdade de opinião.

¹⁰⁷ Mostrar sensibilidade às necessidades dele.

umas *paradas*¹⁰⁸ e ele me libera, mesmo não sendo minha folga... [Mas vocês negociam isso? Trocar a folga?] Hum, hum... Mas ele nunca me cobrou. Aí eu procuro ele, pra lembrar, e ele fala: “Beleza, velho, depois a gente vê isso...” [E aquela vez que tu bateu o carro dele?] Porra, Caião! Aquele dia foi foda... (risos!) [Ele ficou puto, né?] Ficou... [Mas eu não vi ele te dar nenhum *esporro*¹⁰⁹ por isso...] Não... Nunca... [E o *prejú*¹¹⁰ do carro?] Nunca me cobrou... Deixou quieto...

A demonstração de empatia por parte de Marcelo a esse colaborador revela a atenção com que as pessoas são tratadas pela empresa, independente de quem sejam. Essa atitude institucional parece explicar, pelo menos em parte, o motivo pelo qual o *GTR*, em todos esses anos, recebeu apenas uma ação judicial de cunho trabalhista, e mesmo assim de um ex-professor que, como já dito, não possui qualquer vínculo empregatício com a escola.

3.3 Marcelo Barbosa

Nascido em 1975 na cidade de Brasília, filho de mãe solteira, Marcelo Barbosa é um renomado guitarrista brasileiro, especialmente no cenário *heavy metal*, tendo atuado em bandas internacionalmente conhecidas como *Almah*¹¹¹, *Angra*¹¹² e *Khallice*¹¹³.

3.3.1 O técnico

Apesar de especialista desse gênero musical, o *Heavy Metal*, é considerado um guitarrista eclético, em vista da quantidade de serviços que prestou a grupos e artistas de diferentes gêneros, como duplas sertanejas, bandas de baile, bandas de *pop/rock*, e cantores. Aqui traçamos um paralelo com Hood (1960) e seu conceito de bi musicalidade, que seria a capacidade de familiarizar-se com o desconhecido, a partir de nossas teorias e pressupostos filosóficos, ou seja, a tentativa de entender e se apropriar da cultura do outro por uma perspectiva êmica. Contudo, na bi musicalidade a apropriação acontece de maneira efetiva,

¹⁰⁸ Problemas.

¹⁰⁹ Represália verbal.

¹¹⁰ Prejuízo.

¹¹¹ Para mais detalhes ver <almah.com.br>

¹¹² Para mais detalhes ver <angra.net>

¹¹³ Para mais detalhes ver <khallice.com.br>

não ocorrendo apenas uma tentativa frustrada de cópia, ou seja, uma caricatura, traço típico dos *outsiders* (BECKER, 2008).

Com onze anos de idade ganhou sua primeira guitarra, e com dezessete iniciava sua atividade de professor particular: “Eu dava aula na minha casa, no meu quarto”. Pouco tempo depois, passou a lecionar na escola de música *Artmed*, onde chegou a contabilizar um total de mais de quarenta alunos em um mesmo período: “Eu, o Maurício (Lavenère), o Marcel (Carvalho) e o Edu (Élteres) éramos os *pop stars* da *Artmed*.”. Tal popularidade se deu em virtude de sua performance como guitarrista em bandas de Brasília: “Os caras me viam tocando e queriam pegar aula comigo (...). Eu sempre tinha muitos alunos por causa do guitarrista que eu era”. Por sua popularidade revertida em alunos para a escola, logo Marcelo começou a ser valorizado, pelo menos com elogios, pelo proprietário da *Artmed*, o professor Bohumil Med: “Nos dias de pagamento, ele (Bohumil) sempre me elogiava por causa dos meus alunos e reforçava para eu continuar assim”.

Anos mais tarde, tornou-se colunista em duas revistas de circulação nacional sobre guitarra: a *Guitar Player*¹¹⁴ e a *Cover Guitar*¹¹⁵: “As colunas eram de aulas de guitarra. Eu escrevia exercícios, transcrevia trechos de solos, dava dicas de equipamentos e técnica. Isso me permitiu conhecer outros professores também colunistas do Brasil inteiro”.

O estilo musical que ele mais se identificava, quando do início de sua carreira, era o *rock*. Como nos traz Alexandre (2013), isso é em parte explicado pelo cenário musical vivenciado pela juventude brasiliense na década de 1980, qual seja, o *rock nacional*, com bandas de expressão como *Legião Urbana*, *Capital Inicial*¹¹⁶, *Plebe Rude*¹¹⁷, *Detrito Federal*. “Naquela época [referência a sua juventude] bandas de rock com trabalhos autorais conseguiam mais expressão que hoje. Com isso, consegui um número considerável de fãs”, fala um pouco acanhado, logo se justificando: “Não chegavam a ser fããããs... – enfatiza –, mas eram jovens que admiravam meu trabalho”.

¹¹⁴ Para mais detalhes ver <guitarplayer.uol.com.br>

¹¹⁵ Apesar de muito conhecida, essa revista não existe mais.

¹¹⁶ Para mais detalhes ver <capitalinicial.uol.com.br>

¹¹⁷ Para mais detalhes ver <pleberude.com.br>

A capacidade de desempenhar satisfatoriamente vários estilos musicais se deu, segundo ele, por sua curiosidade e necessidade: “Eu muitas vezes ia tocar em botecos de graça. Acompanhava os cantores que se apresentavam oficialmente lá. Era uma maneira de eu, além de exercitar meu instrumento, promover a minha imagem e me divertir”.

A necessidade veio de sua condição familiar:

Apesar de eu ter morado na asa sul e estudado em colégios bons, as pessoas não sabem os motivos disso. Minha avó, com quem morávamos, era funcionária da aeronáutica e por isso tinha direito a um apartamento na 214 sul¹¹⁸. Quando estudei no *Sigma*¹¹⁹, quem pagava era uma tia minha. Minha mãe era solteira, criava eu e meus irmãos com a ajuda da minha avó, só fui conhecer meu pai faz uns cinco anos (...). Muitos pensam que eu era “filhinho de papai”, mas não é verdade (...). Eu amava tocar guitarra, estudava por horas seguidas (...). Depois das bandas de trabalho autoral vieram os convites para as *gigs*¹²⁰: os caras me viam tocando e me chamavam. Os botecos também foram importantes pra isso (...) Aí foi uma questão de tempo para eu me tornar conhecido”.

Ele conta que os trabalhos com artistas de relativa projeção comercial possibilitaram alguns investimentos em instrumentos musicais e equipamentos:

Às vezes a gente “fechava”¹²¹ uma campanha política e com a grana eu comprava guitarras, amplificadores (...). Sempre tive equipamentos *de ponta*¹²², mas comprados com muito suor... Não que fosse um sofrimento, mas eu trabalhei muito pra conseguir (...). E a galera achava que eu era *playboy* por isso.

Marcelo afirma que, mesmo hoje, com uma agenda muito cheia, não se permite deixar de estudar seu instrumento ao menos quatro vezes por semana: “Não me lembro de ter ficado uma semana sem pegar na guitarra (...). Gosto de ‘malhar’¹²³ todo dia, mas, quando não dá, pelo menos umas quatro vezes na semana”. Tamanha dedicação também é reflexo do estilo musical escolhido por ele para se especializar. O *heavy metal* tem como característica o virtuosismo guitarrístico. Em bandas de metal os guitarristas são por vezes mais cultuados que

¹¹⁸ Endereço de classe média em Brasília.

¹¹⁹ Centro Educacional Sigma. Escola de classe média alta de Brasília. Ver <sigma.g12.br>

¹²⁰ De acordo com o dicionário Cambridge de língua inglesa: a single performance by a musician or group of musicians, especially playing modern or pop music. Disponível em <dictionary.cambridge.org/us/dictionary/british/gig_1>. Acessado em 25 Jan 2014.

¹²¹ Concretizava um acordo de prestação de serviços musicais.

¹²² Modernos.

¹²³ Praticar no instrumento.

os cantores, podendo ser os músicos mais louvados da banda (RIBEIRO, 2010).

3.3.2 O empresário (o *empreendedor* e o *gerente*)

Como dito, o perfil identitário do empresário será subdividido em o *empreendedor* e o *gerente*.

3.3.2.1 O *empreendedor*

Desde jovem, quando ainda lecionava na escola de música *Artmed*, Marcelo inquietava-se com aspectos da mesma que achava que precisavam ser melhorados:

As guitarras e os equipamentos eram de má qualidade e estavam em péssimo estado de conservação (...). Um dia procurei o Bohumil e lhe disse: “Olha seu Bohumil, eu trabalho aqui há um tempo e sou um dos professores com mais alunos. Eu gostaria que as cordas das guitarras fossem trocadas periodicamente e os amplificadores fossem reparados, pois não tem condição de dar uma boa aula do jeito que está.”

A resposta do “patrão”¹²⁴ foi decisiva para mudar o rumo de sua vida: “Olha Marcelo, as guitarras são e estão boas, assim como os amplificadores”, lembra Marcelo das falas de Bohumil: “Dessa forma, se estiver insatisfeito, abra seu próprio negócio!”. Marcelo diz ter ficado estarecido, não acreditando no “golpe” recebido: “Aí eu me levantei da cadeira, meio aturdido, e fui embora ainda me recuperando da ‘pancada’”, lembra.

Depois desse episódio, resolveu abrir sua própria escola, a *Guitar Clinic*. Mas, diferentemente da *Artmed*, que oferecia aulas de vários instrumentos, especializar-se-ia apenas em aulas de guitarra. Como não dispunha de muito capital financeiro, procurou dois guitarristas, que também lecionavam na antiga escola, e propôs-lhes sociedade:

Chamei o Edu (Élles) e o Maurício (Lavenère), que eram dois grandes guitarristas, pra serem sócios. Alugamos uma sala do *Bateras Beat*¹²⁵, na W3 sul, e revezaríamos a utilização da sala e os afazeres necessários (...) Mas a parceria não deu certo.

Depois disso, voltou a lecionar em casa, e meses depois, recebeu um telefonema do

¹²⁴ Apesar de Bohumil Med ser o proprietário da *Artmed*, não havia vínculo empregatício entre a mesma e os professores. Estes eram locatários das instalações e equipamentos da empresa e não seus empregados, como já mencionado.

¹²⁵ *Instituto de bateria Bateras Beat*, inicialmente inaugurada em Brasília, hoje sediada na cidade de São Paulo. Ver < baterasbeat.com.br >

proprietário do *Bateras Beat*:

Recebi um telefonema do Dino, perguntando se eu não queria alugar a sala, pois os caras não estavam cumprindo com o combinado. Pedi um tempo pra pensar, pois, caso alugasse, passaria a ter um compromisso financeiro que teria que honrar sozinho (...). Pensei uns dias, fiz umas contas, e retornei a ligação pro Dino: estava disposto a tentar alugar a sala sozinho.

Apesar dos negócios na sala nova estarem indo bem, ela permanecia muito tempo ociosa. Com isso teve a ideia de colocar seus alunos mais adiantados para ali lecionar, em horários em que ele não a estivesse utilizando: “Convidei o Bruno (Albuquerque), o Rodrigo (Karashima)¹²⁶ e outros alunos para darem aula na sala, e assim a escola foi crescendo”.

O nome *GTR* veio do ex-sócio Eduardo Élleres: “O Edu falava aos quatro ventos que, quando abrisse uma escola, o nome seria *GTR* e eu achava aquele nome sensacional”. E acrescenta com um ar de nostalgia:

Mas entrava e saía ano e o Edu nada de abrir a escola. E ele tinha grana, velho... Podia ter feito!... Aí um dia eu liguei pra ele e perguntei se ele me autorizava a usar o nome. Lembro da sua resposta, como se fosse hoje: “Tudo bem, de onde sai uma, também saem outras boas ideias”, ele falou com um tonzinho arrogante. Fiquei feliz pra caralho (risos)!

Tempo depois, Alexandre Parente, proprietário do *Jams estúdio*¹²⁷, ligou para ele, perguntando se não gostaria de alugar um andar inteiro de lojas, em cima do seu estúdio: “Cara, aí eu senti um pouco de medo, pois o espaço era três vezes maior do que eu tinha e logicamente o aluguel era bem mais caro. Era tipo o dobro, sacou? Em compensação a escola também cresceria. Mais uma vez eu fiz umas contas e resolvi arriscar”.

Dois anos mais tarde, foi a vez do proprietário da escola de música e loja de instrumentos musicais *Sol Maior* procurá-lo: “Ele me ligou e me chamou pra conversar pessoalmente. Chegando lá ele me mostrou a loja, falou da escola e perguntou se eu não queria alugá-las. Ali eu dei uma ‘tremida nas bases’¹²⁸, pois o espaço e o preço do aluguel

¹²⁶ Utilizando os conhecimentos administrativos adquiridos no *GTR Instituto de Música*, os professores Rodrigo Karashima, Fabrício Moraes, Fernando Vaz e Dani Vaz abriram respectivamente as escolas de música alternativas *Karashima Instituto de Música*, *Espaço Guitarra*, *Vaz Vocal Studio* e *Salto Vocal*. Outros professores tiveram seus nomes alavancados pela empresa, e ocupam posições de destaque no cenário instrumental nacional: Bruno Albuquerque (guitarra), Diogo Mafra (guitarra), Ian “Bemolator” (guitarra), Alírio Netto (canto).

¹²⁷ Para mais detalhes ver < estudiojams.com >

¹²⁸ Ficar muito nervoso.

eram gigantes!”. O ponto já era onde se localiza a sede do *GTR Instituto de Música*, o *GTR Asa Sul*, na superquadra 111 sul, em Brasília:

Porém, ele me fez uma proposta muito boa. Disse que convidaria todos os alunos da escola a permanecerem comigo. Perguntei quanto rendia seus alunos por mês e ele me deu o valor. Comparando “de cabeça”¹²⁹ os gastos e os ganhos, percebi que, se houvessem poucas desistências de alunos, a escola já conseguiria suprir sua folha de gastos. Mas era um passo muito grande pra se tomar...

Conta que nesse momento, pela primeira vez, sua mãe resolveu ajudá-lo:

Muitas pessoas acham que minha mãe me ajudou no início do *GTR*, mas não é verdade. Ela não ajudou, não porque não queria, mas porque não tinha dinheiro mesmo! Como toda mãe..., ela queria que eu fizesse faculdade, estudasse para concurso. Quando eu decidi alugar a primeira sala sozinho, fui procurá-la e ela me disse assim: “Não aprovo sua decisão, mas, se você está realmente decidido a fazer isso, não conte comigo pra nada”... Aquilo foi foda de ouvir... Mas, mesmo assim, eu disse que tudo bem (...). Aí, quando eu falei pra ela, mesmo sabendo da sua opinião, sobre a proposta do dono da *Sol Maior*, ela me falou: “Pergunta pro cara se ele te dá um desconto no aluguel, se você pagar seis meses adiantado”. O aluguel era R \$2.400,00 mensais. Pedi que ele fizesse por R\$2.000,00, para eu pagar seis meses adiantado e ele fez. Aí minha mãe me emprestou os R\$12.000,00. Com isso eu poderia “respirar” por seis meses (...). Quando eu a procurei pra começar a pagar, ela disse que não precisava, que seria seu presente. Isso foi muito legal...

Esse “rito de separação” entre mãe e filho é interpretado por Bourdieu (2002, p. 17) como um acontecimento que “tem por função emancipar o menino (...) e garantir sua progressiva masculinização, incitando-o e preparando-o para enfrentar o mundo exterior”. Com essa atitude, é provável que a mãe de Marcelo quisesse forçá-lo a não esmorecer diante de seus problemas, instigá-lo a “enfrentar, olhar de frente e com a postura ereta (que corresponde a de um militar...)” (BOURDIEU, 2002, p. 19).

Depois desse acontecimento, conta que ela começou a participar muito mais no seu negócio:

Minha mãe, já velha (risos)..., passou num concurso pro tribunal. Essa sua condição permitia que pegasse empréstimos no banco com taxas de juros muito atrativas, descontados diretamente em folha. Aí eu consegui fazer umas coisas que precisavam ser feitas no *GTR*, mas sempre paguei tudo pra ela.

Hochschild (2008) traz que, o “instinto” de cuidar é ainda marca presente na

¹²⁹ Mentalmente.

personalidade feminina e, é possível que sua mãe tenha julgado que ele “lutava com coragem e bravura” por seus ideais, era sério e determinado, sentindo que poderia começar a ajudá-lo, sem prejuízo a sua masculinidade.

Evidentemente que tais posturas são inconscientes, ocupando o campo das emoções profundas, arraigadas. Não se tratam de papéis, representações, como muitos acreditam. Dessa forma, não se pode falar em “personagens”, “atores”. As atitudes das pessoas, mesmo que multifacetadas, são as próprias pessoas, e não ações exteriores como roupas que vestem (HOCHSCHILD, 1983).

A parceria com sua mãe culminou na compra da unidade do *GTR Asa Norte*:

O André¹³⁰ tava *dando umas vaciladas*¹³¹ na administração do *GTR Asa Norte* e eu vi que precisava assumir. Como não tinha dinheiro, procurei minha mãe pra ser sócia em meio a meio. Ela topou e pegou o empréstimo no banco. Reformamos tudo lá.

Contudo, ela parece não ter se identificado com a função de administradora, resolvendo vender sua parte na sociedade para Marcel Carvalho, antigo professor de guitarra do *GTR*:

O Marcel era da UNESCO e entrou num programa de demissão voluntária. Com a grana na mão ele me procurou querendo abrir uma franquia do *GTR*. Falei disso com minha mãe, que se propôs a vender sua parte a ele. Fiz a proposta pra ele e ele *pirou*¹³²! Comprou a parte da minha mãe na *bucha*¹³³!

Marcelo relata que isso facilitou sua vida, pois a partir daquele momento, o *GTR Asa Norte* teria um gerente diferente dele, possibilitando que fizesse outras coisas mais prazerosas¹³⁴.

Paralelamente a essa história, há mais ou menos três anos atrás, um empresário da construção civil de Florianópolis o procurou, interessado em abrir uma franquia do *GTR* em sua cidade. Depois de algumas reuniões, o negócio estava fechado. A unidade de

¹³⁰ André Fanton, proprietário da antiga franquia do *GTR Asa Norte*.

¹³¹ Cometendo erros.

¹³² Ficou muito feliz.

¹³³ À vista.

¹³⁴ É importante ressaltar que ele sempre explicitou sua predileção pela prática musical ao invés das atividades de administração da empresa.

Florianópolis, o *GTR Floripa*, é a maior e mais bem equipada de todas. Foram investidos cerca de setecentos e cinquenta mil reais para sua conclusão.

Esse fato é de suma importância, pois, pouquíssimo tempo depois da venda de parte do *GTR Asa Norte* para Marcel Carvalho, Marcelo recebe uma proposta do franqueado de Florianópolis:

O cara me ligou dizendo que estava frustrado com o negócio, pois suspeitava que algum funcionário estivesse roubando sua grana. Falou que tinha que tirar dinheiro de sua empresa de construção civil, para cobrir os prejuízos do *GTR*, e que tinha se cansado disso. Aí ele perguntou se eu não queria comprar o *GTR Floripa*. Eu disse que não dava, expliquei que estava ainda pagando pela compra da unidade *GTR Asa Norte*. Ele me lembrou do valor que ele investiu no *GTR Floripa*, e falou que me dava um desconto, que baixava para R\$600.000,00. Eu disse que, independente do valor, não tinha dinheiro. E não tinha mesmo! Eu sei que ele foi baixando, baixando até chegar em R\$300.000,00. Eu fiquei sem entender, pois sabia que ele tinha realmente gasto 750 “paus” no negócio! Pedi pra pensar. Depois liguei pro Clóvis¹³⁵ pedindo que me mostrasse o comparativo de gastos e ganhos do *GTR Floripa*. Aí eu vi que ele “se pagava”¹³⁶. Vendi uns imóveis que eu tinha e comprei a unidade. Daí eu “dei” 25% pro Clóvis pra ele “tocar” a unidade. Falei que estaria em Florianópolis a cada mês, ou a cada dois meses, e que só me interessavam os números. Que ele não me aborrecesse com pormenores..., tipo maçaneta quebrada, vaso entupido.

Marcelo demonstra muita sensibilidade na análise de viabilidade de negócios, pois é capaz de “sentir”, com poucas movimentações racionais (“fiz umas contas”), e em curtos espaços de tempo (“ali na hora”), se a oportunidade de negócio vale a pena. Também dispõe de imaginação, pois, no exemplo acima citado, mesmo não dispondo de dinheiro sonante¹³⁷, encontra uma solução plausível para a compra do *GTR Floripa*, qual seja, a venda de imóveis que possuía. É perseverante, devido a não desanimar em função das adversidades: ainda no mesmo exemplo, ele não só decide, como consegue vender os imóveis à vista, o que não é tarefa fácil, devido ao valor de mercado. Dessa forma uma proposta considerada para muitos como malsucedida, é transformada em um negócio bem-sucedido por Marcelo.

3.3.2.2 O gerente

Pela cronologia e evolução de seus empreendimentos, pode-se ter a falsa ideia de que

¹³⁵ Administrador do *GTR Floripa*.

¹³⁶ As entradas de dinheiro cobriam os gastos, mas sem sobra em caixa.

¹³⁷ Dinheiro em espécie.

contou apenas com a sorte, para que tudo sempre desse certo em sua vida empresarial. Um fato, até então omitido, foi o fechamento do *GTR Sudoeste* em Brasília:

O *GTR Sudoeste* tava “mal das pernas”. A Dani¹³⁸ não tava tendo a “manha” de “segurar”¹³⁹, e eu pensei em comprar a unidade, mas tava sem grana pra isso. Sabia que a única saída seria comprar o *GTR Sudoeste*... O “ponto”¹⁴⁰ era bom, ele quase “se pagava”, e com uma ajustada em algumas coisas..., propaganda e tal..., sabia que as coisas iriam melhorar. Mas eu estava realmente sem grana... Tentei levantar dinheiro, mas não rolou.... Aí tive que deixar “quebrar”¹⁴¹.

Certamente a impossibilidade de “salvar” o *GTR Sudoeste* frustrou-o bastante, pois foi a única unidade que efetivamente “quebrou”. Elias (1994), estudando o tabu da vergonha, mostra que as pessoas sentem-se envergonhadas não só pelo fato causal da mesma, mas também por se sentirem assim, dando origem a uma crescente repressão das emoções na civilização moderna. A virilidade masculina, em situações de perigo, é colocada em cheque, e sua postura diante do risco é avaliada pela sociedade (BOURDIEU, 1983). De igual maneira, Sennett e Cobb (1991) afirmam que os homens acreditam que sua condição de fracasso, social ou profissional, seja resultado unicamente de suas faltas, desconsiderando fatores externos. Assim, apesar desse fato não estar relacionado com nenhuma ação de Marcelo, pois não cabia a ele a fiscalização dos processos do *GTR Sudoeste*, pode ser que tenha considerado o fechamento dessa unidade como uma forma de fracasso individual, gerando-lhe sofrimento.

Outras duas situações, que devem ter alterado sua autoestima, foram a compra do *GTR Asa Norte* e do *GTR Floripa*. Em ambos os casos houve a necessidade de modificar procedimentos, reconstruindo crenças e valores pessoais em relação ao mercado, para não deixar que essas unidades falissem. A maior transformação, realizada nesse sentido, foi a abolição do sistema de franquia de marca – onde havia a concessão do uso da marca *GTR* aos franqueados (*GTR Asa Norte*, *GTR Sudoeste* e *GTR Floripa*), sem a responsabilidade da matriz pela sua utilização – e a adoção da sociedade (*GTR Asa Norte* e *GTR Floripa*), como forma de descentralizar processos sem perder o controle gerencial (GERBER, 1990).

¹³⁸ Antiga proprietária da franquia *GTR Sudoeste*.

¹³⁹ Administrar.

¹⁴⁰ Local.

¹⁴¹ Falir.

A personalidade de gerente, ou administrador, de Marcelo pode ser mostrada ao longo de sua trajetória enquanto músico empresário. Do período que lecionava em sua casa, diz ter guardado um caderno de anotações, com o nome e o telefone de seus alunos, data de entrada e saída deles, observações quanto a inadimplência, esboço do balanço financeiro mensal etc. Essas anotações lhe permitiram uma previsão de gastos e ganhos, quando analisava a possibilidade de alugar sozinho a sala do *Bateras Beat*, e sua evolução para planilhas digitais, aliada a uma maior familiaridade com números e gráficos, possibilitou que calculasse a viabilidade de todos os outros negócios feitos. Em seu discurso isso é mostrado em trechos, onde diz: “Aí eu pedia pra pensar e fazia umas contas”¹⁴².

Interessante é que ele não possui nenhuma formação acadêmica, seja musical ou administrativa. O máximo que fez, nesse sentido, foram cursos:

De música, fiz vários cursos de verão da *Escola de Música de Brasília*, aulas particulares com uma galera, muita vídeo aula, e um curso pontual na *Berklee College of Music* (...). De administração, eu li vários livros, cursei dois semestres e meio do curso de propaganda e *marketing*, mas larguei por considerar os professores muito teóricos e com pouco vivência prática, e o curso EMPRETEC¹⁴³ do SEBRAE, que foi muito importante pra mim.

Assim seu aprendizado musical e administrativo, bem como sua construção identitária de professor e empresário, se realizou de maneira mista, ora informal, ora formalmente, na rua, e em escolas fisicamente constituídas, muitas vezes de maneira não intencional (GREEN, 2008).

3.3.2 Tomadas de decisão

Para que o *GTR Instituto de Música* alcançasse a atual projeção no mercado, Marcelo precisou fazer escolhas.

Uma das primeiras consistiu em se tornar um guitarrista de alto nível, dentro do gênero

¹⁴² Sua preocupação com as finanças era muito grande, pois sempre fez questão de pagar seus colaboradores, e repassar o valor da porcentagem a que cada professor tinha direito, no décimo dia de cada mês, sem atrasos. Isso permitiu que vinculasse um quadro estável de educadores e colaboradores, e, segundo seus relatos, até o momento obteve apenas uma ação de cunho trabalhista por parte de um antigo professor, na qual a justiça deu ganho de causa à empresa.

¹⁴³ Para saber mais ver <sebrae-rs.com.br/index.php/curso-empretec>

heavy metal. A opção por esse estilo musical se deu, em virtude das bandas e instrumentistas que ouvia quando adolescente, como também devido ao cenário cultural dos jovens de Brasília na década de 1980, fato já mencionado, onde várias bandas de *rock* locais ganharam projeção nacional (ALEXANDRE, 2013).

Em relação à excelência no desempenho do instrumento, diz:

Eu gosto muito de desenvolver, e tentar ter uma mente forte. E eu acho que você... Eu acho que é uma demonstração de fraqueza muito grande, quando você se propõe às coisas (...), e quando você vê que não era tão fácil, quanto você imaginava..., você fala: “Então deixa quieto...”. Então isso daí eu não conta.

Nessa passagem ele assume sua dificuldade em “romper barreiras”, mas que não desiste facilmente, o que chama de “ter uma mente forte”, ao contrário de muitas pessoas, e certamente seu virtuosismo na guitarra se deu graças a essa determinação.

Eker (2006) afirma que uma das características das pessoas que se diferenciam positivamente das demais em uma atividade de atuação é a seriedade com que exercem todos os seus afazeres pessoais, e que dificilmente um grande executivo será relapso em uma nova atividade que se proponha a fazer, como a prática de um *hobby*, ou durante momentos de lazer. Marcelo vai à academia de musculação todos os dias, e fez disso uma obrigação:

Eu sou movido a desafio. Eu não simplesmente vou treinar. Eu gosto de periodicamente fazer o teste lá, pra saber se minha força aumentou, o percentual de gordura mudou... Eu gosto de acompanhar isso (...). Por exemplo, eu sou muito ruim de barra¹⁴⁴ (...). E eu cismeiquei que tinha que fazer três de dez¹⁴⁵, que é o que normalmente a galera faz. Eu comecei a fazer três de quatro, três de cinco. Seis meses.... Hoje eu consigo fazer três de dez. Isso pra mim é legal.

Para ele, ir à academia é muito mais do que só cuidar do corpo, ser vaidoso, mesmo porque não se considera uma pessoa assim:

Eu uso rastafári¹⁴⁶, por exemplo. Esse cabelo aqui, quando dá um mês e meio, ele já tá meio *zoadado*¹⁴⁷. Ainda mais meu cabelo que..., esse cabelo

¹⁴⁴ Aparelho de musculação que consiste em uma barra de ferro suspensa, na qual a pessoa se pendura, e levanta todo o peso do seu corpo flexionando os braços.

¹⁴⁵ Três séries com dez repetições cada.

¹⁴⁶ Cabelo trançado.

¹⁴⁷ Bagunçado.

aqui, quanto pior o cabelo, melhor. O meu cabelo é tão ruim, que ele não é ruim o suficiente pra ficar bom aqui (...). Acontece que ele é mais liso do que de quem tem cabelo de nêgo mesmo. Então ele vai soltando, e vai ficando um cabelo que não é legal, não era o que é pra ser. Mas... foda-se! Eu fico mais um mês com o cabelo assim. Eu tenho umas coisas que é meio... o contrário da vaidade.

A superação de desafios é uma atitude que considera tão importante, que procura educar seu filho nesse sentido:

Eu fico com ele (filho) às quartas-feiras (...). Eu vou pra academia malhar e ele vai comigo (...). Às vezes eu tô... num dia que..., como já aconteceu, que sexta-feira é o show de lançamento, e eu ainda não tinha estudado muito as músicas, e eu ia ficar estudando. E aí nesse dia ele vai, cara, e eu fico estudando, e ele fica lá... A gente sai pra comer uma pizza na hora do jantar... Tem as pausas, mas... eu falo: “Filho, o papai tem que estudar aqui...”, que por um lado, eu acho que é um exemplo também, sabendo que... eu sou uma pessoa dedicada, tipo: “Olha, eu tenho um show depois de amanhã, eu não sei ainda as músicas direito, eu vou precisar dar uma estudada”.

Segundo sua crença, para se obter êxito em uma tarefa, é necessário dedicação e sacrifício, devido à obrigação de se ter que fazer uma coisa, que não se quer:

Moreno, a gente tem que ir na academia. [A não, pai..., eu quero ficar jogando e tal...] Cara, mas eu tenho que ir. [Mas eu não quero ir!]. Eu também não quero ir, mas eu tenho que ir! [Então não vai, ué?] Não, mas eu tenho um compromisso! [Compromisso com quem? Você malha sozinho!] Compromisso comigo mesmo!

As atividades rotineiras realizadas por Marcelo confluem sempre no seu trabalho, inclusive seu compromisso com a musculação, pois, por ser um artista renomado dentro do meio musical instrumental, acredita que sua imagem estética precisa ser boa, apesar de não se considerar vaidoso, como já dito. Certa vez comentou que achava muito esquisito um músico barrigudo em cima do palco, independente da sua idade, e deu o exemplo do cantor Mick Jagger, dos *Rolling Stones*, que, mesmo idoso, está em plena forma física.

O tempo dedicado à escola, seu instrumento, corpo e mente, ocupa grande parcela do seu dia, sobrando muito pouco para outros afazeres, como cuidar de pessoas. Desse modo optou por não se casar, e não conviver mais intensamente com seu filho, mesmo tendo vontade, pois acredita que um menino precise dos exemplos do pai, e que a educação dada por uma mãe a um menino seja incompleta:

E esse tipo de conversa, quando eu tenho com ele, eu falo (penso): “Cara, eu tenho que conviver mais com ele...” Porque... não é toda hora que... É

diferente de você sentar, e falar assim: “Preciso passar algumas informações pra você. Tá aqui anotado.”(...) É o dia a dia que vai mostrar isso. Eu acho que o exemplo é maior que... do que você diz, né? Então é essa a falta maior que eu sinto, mais do que qualquer outra coisa. Ter mais oportunidades como essas.

Um dos cuidados com o lado emocional acontece em seus momentos de lazer, que consistem principalmente em saídas para jantar, “bater papo” na casa dos amigos, ou beber e conversar com a namorada, o que tem feito com frequência: “Quando eu tô naquele ponto assim: 'Caralho...', eu ligo pra minha namorada: 'Cara, vamo ali, tomar um vinho?', ou então em casa mesmo”. Ele afirma que faz isso em média duas vezes por semana, e que há dez anos atrás, não tinha nenhuma atividade de lazer, usando a expressão “descansar carregando pedra”, para definir seu comportamento à época.

Outra forma de estar bem emocionalmente é através de terapia com psicólogos. Apesar de atualmente fazer apenas um “acompanhamento de manutenção” quinzenal ou mensal, diz que os terapeutas o ajudaram muito, para seu autoconhecimento e na compreensão da personalidade das pessoas que se relaciona, pois tinha muita dificuldade em manter um comportamento de empatia, ou seja, colocar-se no lugar do outro, a fim de melhor interpretar sua reação a uma situação: “Eu já cheguei a falar coisas que eu não deveria falar (...). Os caras da *Khálice*¹⁴⁸, por exemplo... Meu, eu 'batia muito pesado'... Eu fui muito duro (...) Hoje eu respeito mais a individualidade. Eu consigo entender que cada pessoa tem um jeito”.

Em relação ao entendimento e aceitação de sua identidade por si próprio, e principalmente pela dificuldade que tinha em publicar verbalmente sua personalidade multifacetada, diz que sua terapeuta desempenhou um papel primordial:

Eu tinha te falado sobre a vergonha, ou o medo de falar as coisas que eu faço e tal. Se eu conhecesse alguém, principalmente mulher... Mas homem também... Se a pessoa falava: O que que você faz? [Eu sou músico.] E a pessoa dizia: “Ah, tá..., legal...”. Eu parava por aí. Não entrava numa de: “Eu tenho escola...”. Eu achava que... Eu não mentia..., mas eu dizia só um pedaço da verdade: “Eu sou professor de música. Eu dou aula de...”. Ah, não! Eu falava: Eu sou músico. [Ah, você não trabalha?]. Trabalho. Eu dou aula e tal. [Você é professor de guitarra?]. Sou professor de guitarra. [Ah, tá. Legal!] (...) A minha terapeuta me disse assim: “Marcelo, você é um cara só. Não tem como você separar, assim: o Marcelo professor, do Marcelo empresário, do Marcelo pai do Moreno, do Marcelo... Você é um cara que tem todas essas frentes, e elas..., em um dado momento, se englobam uma com a outra... Não é separado. Então você... Eu não vejo problema nenhum em você falar... Mas... eu acho que você deve dizer sim..., porque... o

¹⁴⁸ Uma de suas bandas de trabalho autoral.

trabalho que você faz, é um trabalho muito legal...”. Então hoje eu consigo dizer.

3.3.3 Senso de pertencimento

Sobre seu círculo de amizade, Marcelo diz preferir se relacionar com pessoas que não o bajulem, e que, normalmente consegue isso, mantendo relações com indivíduos que também se destacam em suas atividades, sejam elas quais forem, acreditando que têm sempre algo a ensinar-lhe. Contudo acha que a música é o elo de ligação entre eles, devido ao fato de a apreciarem, e que, mesmo não sendo músicos profissionais, gostam de cantar, tocar algum instrumento, ou apenas escutá-la.

A respeito de como se tornou empresário, afirmou nunca ter tido nenhum projeto assim, apenas que gostaria de viver bem da música:

O Marcelo empresário surgiu por uma necessidade de viver de música, e não porque eu queria empreender. Foi uma coisa assim: “Eu não quero fazer outra coisa”. Eu queria tocar, dar aula..., tá envolvido com música... e, ao mesmo tempo eu queria.... eu... eu..., como é que eu posso dizer... eu achava muito ruim, assim..., a situação de pessoas que... tavam muito tempo tocando já..., e, às vezes tava numa banda renomada..., às vezes... dava um monte de aula, mas..., quando eu ia conhecer a vida da pessoa de perto, eu falava assim: “Caramba! Essa pessoa tem vinte anos há mais do que eu..., e... e tá assim..., num tá num nível..., num nível financeiro, social... Não é isso que eu quero pra mim.

Em relação ao aspecto financeiro, fala que, até o nascimento do seu filho, nunca tinha pensado em poupar dinheiro, e que sua única preocupação era investir na música, seja em equipamentos ou cursos para si próprio, seja em sua escola:

Isso mudou um pouco quando o Moreno nasceu. Aí, quando eu tive filho, eu falei: “Cara, eu vou ter que fazer um pé-de-meia. Vai que dá uma merda aí... eu morro, sei lá...”. Aí fiz um (...) seguro de vida pra ele... comecei a investir em imóvel e tal... Mas, nunca tive não, essa coisa de: “Ah, vou comprar um monte de imóvel..., vou... juntar um monte de dinheiro...”. Sempre voltou para a empresa.

Considera-se uma pessoa curiosa e que lê muito, e cita que uma das características de um empreendedor é a busca por informação: “Se eu não souber algo, vou perguntar a quem sabe: vou buscar um especialista, vou perguntar para um amigo meu, que trabalhou comigo, vou ler um livro. Isso eu sempre fiz”. E acrescenta que, em relação aos conhecimentos

administrativos, passou a fazer cursos, a partir do momento que seu empirismo não era mais suficiente:

Me escrevi para propaganda e *marketing*, passei, e fiz acho que... três semestres (...) Mas, tinha duas coisas que me incomodavam, né? Eu sempre fui de ler muito, e... uma das coisas que me incomodava, era que a sala era muito grande, tinha muita gente, e eu pagava da minha grana, na época eu acho que era setecentos e pouco a mensalidade, e eu achava caro, e ainda é caro hoje, né? Se fosse hoje em dia, era uns mil e quinhentos contos, sei lá... Ficava muita gente assim, que... a galera mais nova um pouco, conversando muito..., pelo fato do pai tá pagando mesmo... E..., outra coisa que me incomodava, era... assim... eu já tinha o *GTR*... e, apesar de saber que o cara ali sabe a teoria, tinha muita coisa que ele falava, que eu falava (pensava): “Cara, isso não é assim..., isso não é desse jeito...” (...). Isso me desencorajou um pouco, assim...

Depois dessa experiência, passou a fazer cursos pontuais rápidos, muitos deles pela *internet*, sendo que o mais expressivo, segundo seu julgamento, foi o EMPRETEC, oferecido pelo SEBRAE:

Tinha um aluno, que ele era meio... ele ia com um pasta, assim... ele era... com certeza da área corporativa, eu não sei de que área exatamente... e ele falou assim: “Cara..., poxa..., sua escola é muito legal..., eu vejo que você tem muita boa vontade, e eu vou te indicar..., faz o EMPRETEC... (...)”. Eu fiz com uns vinte e cinco anos... (...), eram nove dias na época... era muito intenso..., ainda é... [Foi bom pra você?, eu disse]”. Porra...! Foi o *turning point*¹⁴⁹, assim...

Contudo, mesmo ciente da necessidade de aprimoramento administrativo, não esconde sua preferência em ter feito cursos que ampliassem seu conhecimento da guitarra, principalmente com músicos norte americanos: “Quando pintava uma grana maior, eu ia para o exterior estudar também... Fui pra *Berkley* lá..., aquele curso..., fui estudar com o *Greg Howe*¹⁵⁰...”. E chega mesmo a afirmar que seu foco esteja muito fora da música:

Eu preciso agregar pessoas que..., de repente nem músicos sejam..., mas que são... gerentes, são... não sei o quê lá..., já num patamar de um salário um pouco mais alto..., pra eu poder... deixar isso na mão da pessoa (...). Eu li a biografia do...() Abílio Diniz... e, cara..., o cara tinha...(), eu não vou lembrar, é um número absurdo..., quarenta e oito empresas..., e... ele malha... três horas por dia...(), e ele... tem uma reunião de... duas, três horas por dia com a equipe dele..., e ele toma certas decisões, baseado nos números só... (...), e vai fazer as coisas dele. [Perguntei: Ele bota os outros pra trabalhar pra ele...] É! Ele analisa com os dados (numéricos), e toma as decisões..., baseado nos números que mostram pra ele...”. [É tipo isso que você quer pra você?, perguntei]. Ééééé! (risos)

¹⁴⁹ Ponto inicial.

¹⁵⁰ Renomado guitarrista de *fusion/rock* norte-americano. Para mais detalhes ver <greghowe.com>

Sobre seu senso de pertencimento, Marcelo declarou que não é o músico que gostaria, em virtude do empresário que é, e vice-e-versa, mas que já se acostumou com isso, apesar de ter precisado de ajuda terapêutica para se conformar.

CONCLUSÃO

Essa dissertação procurou compreender como dois músicos de Brasília passaram pela transformação de instrumentistas para empresários no ramo da música, e como essa decisão afetou suas relações pessoais e profissionais. Para isso analisou as motivações que levaram os dois a montarem seus negócios, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas para o sucesso de suas empresas, o senso de pertencimento identitário, em virtude de sua personalidade multifacetada, e a coerência entre os objetivos iniciais de criação de seus empreendimentos e os resultados alcançados.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso etnográfico, em virtude do pouco controle que se tinha dos acontecimentos, e o foco se encontrar em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, além de utilizar a técnica da observação participante, sustentada pela entrevista, e norteada pelos princípios básicos da relativização e do estranhamento.

As três vertentes teóricas escolhidas foram a musicologia (sociologia da música, etnomusicologia e educação musical), a sociologia (sociologia das emoções) e a administração (estudo de competências), pelo fato de se tratarem de guitarristas empresários, um do ramo da educação musical, e o outro do entretenimento musical.

Motivação

No caso de Tiãozinho as motivações elencadas, para compor a banda *Squema Seis*, foram: 1) Vivência na área de interesse; 2) Não aceitação de suas opiniões por parte dos seus antigos “patrões”; 3) Necessidade; 4) Identificação de várias falhas no serviço prestado por outros profissionais do ramo; 4) Diferenciação pela qualidade.

Apesar de trabalhar desde criança nos mais diversos ramos de atuação, foi como guitarrista e diretor musical de várias bandas que obteve mais êxito e realização pessoal. Tendo seu talento musical e organizacional reconhecidos pelos pares, especialmente por seus improvisos na guitarra com longas frases melódicas, percepção auditiva, arranjos de base e

vocais, gerenciamento de ensaios, e condução de repertório; e devido também a sua grande vivência nesse campo, sua modificação do *status* de músico prestador de serviço para o de dono de banda aconteceu de forma natural e sem nenhum planejamento. Além do mais nessa condição manteve-se fiel ao segmento musical *banda de baile* atuando em uma única empresa durante toda sua jornada empreendedora.

Por se considerar um “homem de ideias”, cuja “cabeça fervilhava”, que valoriza intensamente a criatividade; como também julgar-se um “bom funcionário”, atento e observador; o fato dos donos das bandas, nas quais prestou serviço, não levarem em consideração sua opinião, tanto no sentido criativo, quanto no de reparo de falhas operacionais, deve ter gerado um sentimento de impotência e frustração muito grande. A pesar disso, não duvidava de suas ideias, pois, mesmo ignorado, não deixava de se manifestar, sendo considerado subversivo e inconveniente.

As necessidades trazidas por ele foram a de superar dificuldades e a financeira. O exercício de sua criatividade, para buscar solucionar problemas, era uma fonte de prazer e motivação, e a efetiva superação desses problemas servia como um atestado de eficácia de suas ideias, chegando a autodefinição de “movido por desafios”.

Relativamente à necessidade financeira, a ideia de não conseguir prover materialmente sua família o inquietou de tal forma, que, mesmo com sua filha recém-nascida, Tiãozinho se muda sozinho para a cidade de São Paulo, em busca de melhorias econômicas. Contudo, constatando que, mesmo em um grande centro econômico e cultural, os músicos viviam frequentemente endividados e marginalizados, independente do grau do seu talento e desempenho artístico, resolve voltar para Brasília para abrir seu próprio negócio. Sua crença em obter êxito no ramo de banda de baile era tão grande, que resolveu hipotecar seu único bem material para investir. Mesmo casado, assumia a função de provedor material exclusivo da família, e, apesar de não proibir sua esposa de trabalhar, afirmou que seus (dela) ganhos eram destinados exclusivamente a satisfação de suas necessidades.

O aspecto qualitativo na prestação do serviço musical sempre foi ressaltado em seu discurso, não só com o *Squema Seis*, mas também com as bandas nas quais prestou serviço. Devido a sua constante busca pela excelência na execução do repertório, somente alcançada, como acredita, com muito ensaio, ganhou a fama de “chato” nos grupos que participou. De

igual maneira sempre se atentou para aspectos gerais da forma de se apresentar (roupa, cabelo, vocabulário, modos), e comportar (pontualidade, assiduidade, comprometimento), de músicos que visem manter relacionamentos duradouros com clientes exigentes.

No caso de Marcelo, suas motivações declaradas, para abrir o *GTR Instituto de Música*, foram: 1) Vivência na área de interesse, 2) Não aceitação de suas opiniões por parte do seu antigo “patrão”, 3) Diferenciação pela qualidade.

Diferentemente de Tiãozinho, só trabalhou com a música, tocando e dando aulas de guitarra. Estas eram ministradas inicialmente na sua residência, quando ainda adolescente, e posteriormente em escolas de música alternativas, sendo a *Artmed* a de maior expressão na qual atuou. Dessa forma a ideia inicial de montar uma escola de guitarra se deu por sua experiência enquanto guitarrista e professor desse instrumento, e da vontade de trabalhar com essas atividades: “O Marcelo empresário surgiu por uma necessidade de viver de música, e não porque eu queria empreender”.

O outro motivo foi a recusa do antigo proprietário da escola na qual trabalhava, em atender às suas reivindicações de melhorar a qualidade dos equipamentos disponibilizados para as aulas. Para Marcelo uma instituição de ensino precisa oferecer condições mínimas de atendimento aos alunos, e a estrutura física, assim como os materiais utilizados, devem se enquadrar nessa exigência. Por isso sua preocupação em criar, e manter, parcerias com renomadas empresas de instrumentos e equipamentos musicais.

Essa preocupação, em oferecer sempre equipamentos de alto nível a seus clientes, está em consonância com sua proposta de diferenciação qualitativa da *GTR* em relação a outras escolas de música alternativas. Do mesmo modo, apesar do material didático ser padronizado, com os conteúdos dispostos em ordem para cada aula, possibilitando que professores incipientes atendam às necessidades de muitos alunos, Marcelo não abre mão dos serviços de professores experientes e de competência comprovada, mesmo que precise pagar mais caro por isso, acreditando que profissionais desse nível não só atraiam novos alunos, como também os mantenha vinculados à escola por um longo tempo.

Competências

As competências desenvolvidas pelos objetos de estudo, para o sucesso de suas empresas, dizem respeito a conhecimentos, habilidades e atitudes.

A habilidade da observação crítica foi identificada em ambos. Tiãozinho declarou que um dos motivos pelo qual decidiu montar seu próprio negócio foi a existência de falhas nos processos operacionais e administrativos das bandas que participou. Outros músicos faziam, e fizeram, parte desses grupos, e provavelmente as referidas falhas já existissem, mas segundo seus relatos ninguém as identificou, ou, caso tenham feito, não quiseram se manifestar. O mesmo aconteceu com Marcelo, quando prestava serviços em uma escola de música, relativamente a qualidade e ao estado de conservação dos equipamentos.

Vinculada a essa habilidade, percebeu-se a presença da atitude da manifestação da opinião. Nos exemplos acima, ambos empresários se arriscaram, na tentativa de melhorar a qualidade dos serviços prestados, inclusive Tiãozinho sendo qualificado como subversivo e “chato”, e Marcelo, recebendo como resposta a suas reivindicações, a frase: “se você não estiver satisfeito, abra sua própria escola”.

A criatividade é outra habilidade fundamental para se lograr êxito nesse ramo, pois as empresas precisam constantemente inovar, seja na maneira de atender o cliente, e na forma de se mostrar nas campanhas publicitárias, seja no aprimoramento dos processos operacionais internos e estratégias de abordagem a novas áreas de atuação, para conseguir acompanhar as frequentes mudanças do mercado. Tiãozinho se declarou um “homem de ideias”, cuja “cabeça fervilhava”, que ficava “preche” de uma descoberta, precisando “botá-la para fora”, inclusive sendo a não aceitação de suas opiniões, por parte dos donos de banda nas quais atuou, um dos motivos que o levou a abrir seu próprio negócio. Marcelo por sua vez criou várias estratégias pedagógicas como recitais didáticos, pacotes de aulas sem custo adicional, presença de profissionais consagrados no quadro de professores, utilização de equipamentos de qualidade, e planos de pagamento, para vincular os alunos a sua escola, além de perceber que a divulgação de sua marca pessoal *Marcelo Barbosa*, como guitarrista, refletiria positivamente para o *GTR*, atraindo e vinculando alunos.

O conhecimento do mercado de atuação, a fim de se definir o público-alvo, as campanhas publicitárias, as estratégias de vendas etc., também é fundamental, para que uma empresa consiga permanecer em atividade e gerando lucro. Por optar em “tocar para o povo”, e não para as empresas terceirizadoras de serviço, Tiãozinho dispunha de muita força para negociar, inclusive possibilitando que literalmente desse um tapa na mesa de negociação, e ameaçasse romper relações comerciais com um fornecedor, em uma reunião formal; também que o calendário festivo de Brasília fosse alterado, em função da procura pelos serviços do *Squema Seis*. Sobre esse ponto Marcelo declarou que as unidades do *GTR* estão quase atingindo a lotação máxima de alunos, o que permite aumentar o preço da mensalidade, e manter a restrição dos cursos ofertados, também como forma de filtragem de clientes.

O controle emocional é uma habilidade/atitude necessária em negociações e tomadas de decisão. Tiãozinho precisou dela por exemplo para morar sozinho em São Paulo, deixando sua esposa e filha recém-nascida em Brasília; para negociar a saída do principal cantor da banda; para “saber” que poderia dar o famoso tapa na mesa de negociação; para aceitar críticas, e transformá-las em melhorias de processos etc. Marcelo da mesma forma precisou dessa habilidade/atitude para gerenciar o crescimento de sua empresa; assumir riscos financeiros, vendendo e comprando imóveis para investir na escola; deixar uma unidade falir; mudar o sistema administrativo de franquia para o de sociedade, onde precisa levar em consideração a opinião de outras pessoas etc. Ambos necessitaram do controle emocional para correr riscos financeiros e investir, assumindo dívidas, sem a certeza de conseguir pagá-las no prazo estipulado pelos credores, mesmo que para a realização de tudo isso tenham necessitado de auxílio médico e/ou psicológico.

O conhecimento administrativo, especificamente do gerenciamento empresarial, que engloba a gestão de pessoas, as finanças, o planejamento e as tomadas de decisão, está presente em Tiãozinho pela forma como conduziu a *Brasília Squema Seis Ltda*, que se iniciou pequena, e alcançou um patamar bastante diferenciado no mercado. Uma de suas atitudes, que redefiniu o rumo financeiro dos negócios, foi a eleição de sua esposa Valma como diretora financeira, pois, a partir daí, a empresa adquiriu um patrimônio que chegou a ser avaliado em aproximadamente vinte e cinco milhões de reais. Outra medida, que possibilitou que o *Squema Seis* chegasse a um alto nível de qualidade e a um grande ecletismo, foi a rotina de ensaios, com dia e hora marcados. A organização de sua equipe era tão grande que, mesmo

sem a presença de Tiãozinho, o rendimento não caiu, possibilitando que ele se dedicasse a outras atividades. Contudo, para que o repertório da banda se mantivesse atualizado, e a qualidade mantida sem a sua presença, identificou a necessidade de adicionar outro guitarrista, totalmente focado na parte musical, possibilitando que se retirasse dos eventos, antes da banda terminar sua apresentação, aumentando ainda mais seu foco gerencial. Marcelo demonstrou conhecimentos gerenciais ao expandir a marca *GTR* em outro estado do Brasil, bem como fortalecê-la em Brasília, com a compra e a reorganização do *GTR Asa Norte*. Outra prova de seu *know-how* administrativo foi a criação de novos cursos, limitando sua expansão ao espaço físico das unidades, o que permitia selecionar seus clientes, levando em consideração seu nível financeiro. Sua habilidade em lidar com as finanças se revela na organização dos pagamentos feitos antecipadamente pelos alunos, bem como no repasse em dia para os professores, e no pontual pagamento aos colaboradores. Ambos empreendedores mostraram-se habilidosos na gestão de sua equipe, pois sua rotatividade de colaboradores e prestadores de serviço era baixa, demonstrando que suas empresas deviam ser bons lugares para a convivência profissional, o que é corroborado também pelo reduzido número de ações judiciais contra elas, por parte de antigos colaboradores ou prestadores de serviço.

Nos dizeres de Zarifian (2003), eles preenchiam satisfatoriamente os quatro eixos do conceito de competência:

- 1) Competência profissão – atributos técnicos. Eram reconhecidos por seus pares por suas habilidades musicais.
- 2) Competência organizacional – desenvolvidas na organização e sobre ela. Ampliaram a estrutura física de suas empresas, capacitaram a mão de obra de grande parte de seus colaboradores e prestadores de serviço, para assumirem funções de mais complexidade em outras empresas, ou abrirem seu próprio negócio.
- 3) Competência de inovação – criação de novos projetos e soluções. Mesmo não utilizando mulheres, dançarinos, troca de cenários, nem dispondo de um extenso figurino, Tiãozinho conseguiu elevar o *Squema Seis* ao patamar de uma das mais importantes bandas de baile da região centro-oeste brasileira, por meio de ações como a escolha de cantores com timbre agudo; a ênfase na qualidade musical,

multi instrumentalidade e habilidade de cantar de seus integrantes; o cuidado com a imagem da empresa e de seus colaboradores (importância da embalagem). Da mesma forma, Marcelo conseguiu preencher quase a totalidade das vagas para alunos da escola, mesmo com um número reduzido de cursos ofertados, devido a iniciativas como o oferecimento de aulas em grupo, sem acréscimo pecuniário para o cliente, realização de recitais didáticos de alto nível organizacional, eficazes campanhas publicitárias etc.

- 4) Competência relacional orientada para o cliente – o foco de suas ações era sua clientela, o público. Por meio da abordagem direta aos clientes finais, em apresentações destinadas a um grande número de pessoas de variadas faixas etárias e condições sociais, Tiãozinho conseguiu se livrar da dependência de empresas terceirizadoras de serviços, como cerimoniais e produtoras, possibilitando que negociasse o preço de sua banda com mais liberdade. Do mesmo modo Marcelo focou sua propaganda e metodologia tanto em pessoas comuns, que desejam apenas aprender um instrumento por *hobby*, quanto em músicos profissionais que queiram se especializar. Assim a padronização do material didático permitiu que professores inexperientes ministrassem aulas de cinquenta minutos de duração, de maneira satisfatória, do mesmo modo que a presença de músicos altamente qualificados no quadro de professores, satisfez os anseios técnicos de uma clientela específica.

Senso de pertencimento

Enquanto empresários, Tiãozinho e Marcelo demonstraram eficiência em todas as funções que diziam-lhe respeito. Como administradores, foram capazes de planejar, organizar e dirigir; como publicitários, criaram campanhas de propaganda e *marketing*, que tornaram seus empreendimentos conhecidos; como vendedores, conseguiram identificar o perfil de sua clientela, e atender às necessidades do mercado, refletindo em muitos contratos para o conjunto e alunos para a escola; enquanto “tesoureiros”, em parceria ou sozinhos, possibilitaram o crescimento patrimonial da empresa, bem como a emergência do nível sócio

econômico familiar.

Em relação a isto, há uma diferença considerável entre o patrimônio alcançado pela *Brasília Squema Seis Ltda* e o *GTR Instituto de Música*. Isso se explica por algumas razões, dentre elas:

- 1) A *Brasília Squema Seis Ltda* conta hoje com mais de trinta anos de atuação no mercado, contra quinze anos do *GTR Instituto de Música*;
- 2) A *Brasília Squema Seis Ltda* foi durante mais de vinte anos uma sociedade entre marido e mulher, significando que haviam duas pessoas empenhadas no sucesso da empresa, com os mesmos interesses, e desempenhando diferentes papéis, somando esforços, dispostas a se sacrificarem para isso; enquanto o *GTR Instituto de Música* em seu início era um sistema de franquia, onde só Marcelo planejava, decidia e colocava em prática as resoluções, e depois tornou-se uma sociedade em duas de suas unidades. Apesar disso trata-se de uma parceria estritamente de negócios, onde as obrigações e direitos de cada parte estão regidas por um contrato, não havendo razões sentimentais para sacrifícios.
- 3) Devido a sua personalidade extremamente exigente e perfeccionista, principalmente com ele mesmo, Tiãozinho não mediu esforços para que a *Brasília Squema Seis Ltda* obtivesse êxito no mercado. Para isso sacrificou seus momentos de lazer, prática musical, convivência familiar e a saúde física e emocional muito profundamente, ao passo que Marcelo não abriu mão de seus exercícios físicos, estudos do instrumento, e momentos de lazer, apesar de não passar tanto tempo, quanto gostaria, com o filho.
- 4) Características do ramo de atuação. Enquanto que para uma banda de baile não há a necessidade vital de instalações físicas próprias, como um escritório bem localizado e decorado, um estúdio para ensaios, ou um galpão para alojamento de equipamentos e veículos, para uma escola de música alternativa, o seu endereço, estrutura física, equipamentos, colaboradores (secretariado, limpeza, coordenação etc.), fazem muita diferença. Dessa forma bandas de baile normalmente não possuem os mesmos gastos mensais que uma escola de música, como aluguel,

água, luz, telefone e *internet*, manutenção de equipamentos e veículos, e salário de colaboradores, pois seus músicos recebem cachês. A *Brasília Squema Seis Ltda*, diferentemente das outras bandas de baile, chegou a ter toda a estrutura acima mencionada, mas não desde o início, tendo tempo para se capitalizar e investir em imóveis, equipamentos e veículos próprios, não necessitando pagar aluguel, diferentemente do *GTR Instituto de Música* que, desde o começo, possui um alto custo fixo mensal, independente da quantidade de alunos matriculados.

Relativamente ao senso de pertencimento identitário, Tiãozinho se considera músico, apesar de ter praticamente abandonado sua prática, em função de suas atribuições administrativas. Todos os seus esforços enquanto empresário giraram em torno da prática musical do *Squema Seis*: a compra de equipamentos de sonorização e iluminação, bem como dos veículos necessários para transportá-los, teve como finalidade a não dependência de fornecedores; a aquisição e a manutenção de um escritório, e a contratação de colaboradores, objetivou dar mais prestígio à imagem da banda no mercado, e otimizar processos, objetivando uma maior procura por parte dos clientes; a montagem de um estúdio de ensaio, no mesmo terreno onde se localizava a garagem do caminhão e da carreta da empresa, se destinou a dar mais tranquilidade para os músicos ensaiarem, pois, além de disporem dos mesmos equipamentos utilizados nas festas, e poderem ali ficar, pelo tempo que fosse necessário, eram atendidos pela mão de obra especializada dos dois operadores de som da banda. Somado a isso, contavam com um estacionamento privativo no pátio do estúdio, que era utilizado também como ponto de encontro, para que os músicos pudessem guardar seus carros, quando o grupo viajava.

Com exceção de alguns imóveis, em nenhum momento pensou em aplicar seus lucros em outra atividade que não fosse a própria empresa, chegando a ter quase quatro milhões de reais parados em uma conta bancária, ao contrário do que faria um investidor tradicional¹⁵¹. Dessa forma, não se considera um empresário comum, um empreendedor, no sentido de alguém que visa apenas obter lucro, mas um músico que não queria que sua família passasse por necessidades materiais, em virtude de se julgar o provedor exclusivo, e ao mesmo tempo gostaria de trabalhar com alguma atividade musical. Como as atividades que mais se julgava

¹⁵¹ Ele não considera os imóveis comprados com os lucros da empresa como de sua propriedade exclusiva, dado que a *Brasília Squema Seis Ltda* consistia em uma sociedade com Valma.

capacitado eram tocar guitarra e dirigir bandas de baile, e tendo recebido um convite de sociedade em uma delas, vislumbrou a possibilidade de conseguir o que queria encabeçando um conjunto musical.

Assim o subgrupo social a que mais se afiniza, sentindo-se um integrante, um par, é o dos músicos, acreditando que os empresários, intelectuais, políticos e demais pessoas públicas, com quem se relaciona, o fazem, devido ao fato de ser um músico de destaque, o que não implica que suas amizades sejam superficiais ou movidas por interesse.

A faceta administrativa seria como um papel a ser representado, interpretado, um mal necessário unicamente para que a verdadeira identidade de músico pudesse se expressar. Contudo, essa identidade e esse papel ocupam seu inconsciente, dificultando seu reconhecimento. Prova disso é a noção identitária que Tiãozinho tem de si, explicitada em seu bem-humorado depoimento: “Eu não sei se sou músico, se sou empresário... Na verdade eu não sei o que eu sou. Acho que eu não existo....”.

Marcelo também se considera um músico, particularmente um guitarrista, ao contrário de Tiãozinho, que também se vê como diretor musical, arranjador e produtor. Tudo em sua vida gira em torno do seu desempenho no instrumento e da sua imagem como instrumentista, tanto para sua satisfação e realização pessoal, quanto para atrair mais alunos para sua escola, e possibilitar sua maior participação em bandas, *workshops*, feiras e mídias culturais (revistas, sítios da internet, TV).

Em relação a seu grupo de amigos, assim como Tiãozinho, acredita que a música seja o grande elo de ligação entre eles, pois a maioria toca algum instrumento, ou gosta de cantar. Também prefere a companhia de pessoas que se destacam em suas áreas de atuação, por acreditar terem o que lhe ensinar, além de não serem bajuladores.

Apesar de se considerar uma pessoa criativa e inovadora, também não se julga um empreendedor, no sentido de alguém que compre por um, e venda por dois, afirmando que nunca pensou em montar um negócio para enriquecer, mas apenas viver dignamente da música, o que considerava difícil para um músico profissional, ou um professor. O *GTR Instituto de Música* surgiu da junção de suas atividades principais: tocar e lecionar, e até hoje vincula, com bons olhos, sua imagem pessoal de músico a de professor, acreditando que seu

nome como guitarrista atraia mais alunos para sua escola, e, da mesma forma, que o sucesso desta contribua para divulgá-lo como artista.

Sobre seus conhecimentos administrativos, buscou-os apenas como ferramenta para melhorar o desempenho da empresa, especialmente em momentos mais críticos, mas não sente vontade em se aprofundar no assunto, por exemplo se matriculando em alguma graduação acadêmica. Ao invés disso, prefere estudar com renomados guitarristas norte americanos, especializando-se ainda mais no instrumento, o que lhe dá muito prazer.

Da mesma maneira que Tiãozinho, sua faceta administrativa surgiu unicamente da necessidade de viver confortavelmente da música, não trazendo nenhuma satisfação pessoal. Contudo, ao contrário do outro músico, Marcelo tem plena consciência disso, talvez devido ao auxílio das inúmeras sessões de terapia, chegando a afirmar que está mais afastado da música do que gostaria, e que planeja, para um futuro próximo, contratar pessoas capacitadas administrativamente, para cuidarem de seus negócios, liberando-o para fazer o que gosta: tocar.

Resultados

Em relação aos objetivos iniciais de montar seu negócio, e os resultados alcançados, pode-se considerar que, no caso de Marcelo, houve coerência em sua trajetória, pois obteve êxito em suas motivações, quais sejam: viver confortavelmente da música, tomando suas próprias decisões, e diferenciando-se pela qualidade. Além do mais, mantém sua rotina de estudos no instrumento, projetos musicais, atividades físicas e momentos de lazer, sentindo-se frustrado apenas em relação a pouca convivência com o filho.

Quanto a Tiãozinho, também houve coerência entre seus objetivos iniciais e resultados atingidos, pois conseguiu viver confortavelmente da música, tomando suas próprias decisões, prestando um serviço confiável, que diferenciou-se pela qualidade. Contudo, diferentemente de Marcelo, abriu mão de, primeiramente, estudar seu instrumento, e, em seguida, tocar; não realizava nenhuma atividade física, nem dispunha de momentos de lazer; e atendeu insuficientemente sua família no campo afetivo. Todas essas restrições a que foi submetido, somadas à tensão e à incerteza naturais de qualquer empreendimento, o abateu

emocionalmente de maneira aguda, além de não dispor de nenhuma “válvula de escape”, com a qual pudesse amenizar suas angústias íntimas. Apesar de declarar que a música significava tudo para ele, escolheu ficar sem ela para somente trabalhar; submeteu seu corpo e mente a condições além do seu limite, necessitando ser hospitalizado algumas vezes, e dormir à base de remédios; e assumiu de tal maneira a função de provedor material de sua família, que deixou de estar por mais tempo junto dela, o que culminou com sua saída de casa, por ausência de diálogo.

Essa pesquisa contribui para aprofundar o entendimento de aspectos materiais, emocionais e sociais que levam um músico a montar seu próprio negócio no ramo da música, servindo de referencial teórico para futuras pesquisas sobre empreendedorismo musical, pertencimento identitário, música e família, mercado musical.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W. *Indústria cultural e sociedade* / Theodor W. Adorno; seleção de textos Jorge Mattos Brito de Almeida. Traduzido por Juba Elisabeth Levy... [et al]. São Paulo. Paz e Terra, 2002.
- ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. *Agregando valor à negociação*. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALEXANDRE, Ricardo. *Dias de luta: o rock e o Brasil dos anos 80*. Arquipélago editora: Porto Alegre, 2013.
- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 3.ed., Trad. Alfredo Bosi. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ABREU, Delmary Vasconcelos de. Compreender a profissionalização de professores de música: contribuições de abordagens biográficas. *Opus*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 141-162, dez. 2011.
- ALBUQUERQUE, Artur Fabiano Araújo de. “O ensino de piano para adultos. Perspectivas de aprendizagem musical a partir da motivação”. *Revista da ABEM* (Natal: jun. 2010).
- ANDRÉ, Marli Dalmaz Afonso de. *Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional*. Brasília : Liber Livro Editora. 2005
- ARAÚJO, Rosane Cardoso de. Saberes docentes de professores de piano. In: CONGRESSO DA ANPPOM, IV Fórum de Pesquisa Científica em Arte, Curitiba, 2006. Anais... Curitiba: 2006. CD-ROM.
- _____. Um estudo sobre os saberes que norteiam a prática pedagógica de professores de piano. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Tese (Doutorado em Música). Programa de Pós-Graduação em Música, Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- ARAÚJO, Rosane Cardoso de; PICKLER, Letícia. “Um estudo sobre a motivação e o estado de fluxo na execução musical”, in *Anais do SIMCAM IV – Simpósio de Cognição e Artes Musicais*. São Paulo: Paulistana, 2008. em: http://www.fflch.usp.br/dl/simcam4/downloads_anais/SIMCAM4_Rosane%20Araujo_e_LPickler.pdf
- AZEVEDO, Maria Cristina C. Os saberes docentes na ação pedagógica dos estagiários de música: dois estudos de caso. Porto Alegre: 2007. Tese (Doutorado em Música). Programa de Pós-Graduação em Música, Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- AZZY, Roberta Gurgel e POLYDORO, Soely Aparecida Jorge. “O papel da autoeficácia e da

autorregulação no processo motivacional”, in Evely Boruchovitch, Bzuneck, José Aloyseo Guimarães e Sueli Édi Rufini, org., *Motivação para aprender*, 145-166. Petrópolis: Vozes, 2010.

BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1986.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Martin W. Bauer, George Gaskell (org.). Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BECKER, Grace; DUTRA, Joel; RUAS, Roberto. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria Tereza L., RUAS, Roberto. *Competências: conceitos métodos e experiências*. / Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Roberto Ruas, organizadores. – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BECKER, Howard S. *Outsiders: estudos de sociologia do desvio*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BEINEKE, Viviane. Políticas públicas e formação de professores: uma reflexão sobre o papel da universidade. *Revista da Abem*, Porto Alegre, v. 10, p. 35-41, mar. 2004.

_____. O conhecimento prático do professor: uma discussão sobre as orientações que guiam as práticas educativo-musicais de três professoras. Em Pauta - Revista do Curso de Pós-graduação Mestrado em Música, Porto Alegre, v. 12, n. 19/19, p. 95-129, 2001a.

_____. Funções e significados das práticas musicais na escola. *Presença Pedagógica*, Belo Horizonte, v. 7, p. 56-65, 2001b.

_____. O conhecimento prático do professor de música: três estudos de caso. Porto Alegre: 2000. Dissertação (Mestrado em Música). Programa de Pós-Graduação em Música, Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BELLOCHIO, Cláudia Ribeiro. A formação profissional do educador musical: algumas apostas. *Revista da Abem*, v. 8, p. 17-24, mar., 2003.

_____. Escola - Licenciatura em Música - Pedagogia: compartilhando espaços e saberes na formação inicial dos professores. *Revista da Abem*, Porto Alegre, v. 7, p. 41-48, set. 2002.

_____. Educação Musical: olhando e construindo na formação e ação de professores. *Revista da Abem*, Porto Alegre, v. 6, p. 41-48, set. 2001.

_____. A educação musical nas séries iniciais do ensino fundamental: olhando e construindo junto às práticas cotidianas do professor. Porto Alegre: UFRGS, 2000. 425p. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na época de sua reproduzibilidade técnica. In: *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

BLANNING, Tim. *O triunfo da música: A ascensão dos compositores, dos músicos e de sua arte*. Tradução: Ivo Korytowski. São paulo. Companhia das Letras, 2011.

BONELLI, Maria da Glória. *Arlie Russell Hochschild e a sociologia das emoções*. Cadernos Pagu nº 22. Campinas, janeiro/junho, 2004.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Tradução Maria Helena Kühner. 2º ed. – Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2002.

_____. *Sociologia*. Renato Ortiz (org.). São Paulo: Ática. 1983.

BORUCHOVITCH, Evely. “Inteligência e motivação: perspectivas atuais”, in Evely Boruchovitch, José Aloyseo Bzuneck, org., *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*, 96-115. Petrópolis: Vozes, 2001.

BZUNECK, José Aloyseo. “As crenças de autoeficácia e o seu papel na motivação do aluno”, in Evely Boruchovitch, José Aloyseo Bzuneck, org., *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*, 116-133. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. Como motivar os alunos: sugestões práticas, in Evely Boruchovitch, Bzuneck, José Aloyseo Guimarães e Sueli Édi Rufini, org., *Motivação para aprender*, 13-42. Petrópolis: Vozes, 2010.

BUENO, José Maurício; e PRIMI, Ricardo. “Inteligência Emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções”. *Psicologia: reflexão e crítica* 16, nº 2: 279-291. 2003.

BZUNECK, José Aloyseo. “As crenças de autoeficácia e o seu papel na motivação do aluno”, in Evely Boruchovitch, José Aloyseo Bzuneck, org., *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*, 116-133. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. *Como motivar os alunos: sugestões práticas*, in Evely Boruchovitch, Bzuneck, José Aloyseo Guimarães e Sueli Édi Rufini, org., *Motivação para aprender*, 13-42. Petrópolis: Vozes, 2010.

CAVALCANTI, Célia Regina Pires. “Crenças de autoeficácia: uma perspectiva sociocognitiva no ensino do instrumento musical”, in *Revista da ABEM* 21 (Porto Alegre: mar. 2009), 93-102.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração para administradores e não-administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos / Idalberto Chiavenato*. – São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio /*

Idalberto Chiavenato. – 3. Ed. – São Paulo : Saraiva, 2008:2.

_____. *Iniciação à administração financeira: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006

_____. *Construção de talentos* / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

COLI, Juliana M. Descendência tropical de Mozart: trabalho e precarização no campo musical. *AriCultura*, Uberlândia, v. 10, n. 17, p. 89-102, jul.-dez. 2008 . Disponível em <http://www.artcultura.inhis.ufu.br/PDF17/J_Coli_17.pdf>. Acessado em 03 Set. 2013.

CUNHA, Eliza da Silva e. Compreender a escola de música: uma contribuição para a sociologia da educação musical. In *Revista da ABEM*. Londrina, v.19, n.26, 70-78, jul.dez., 2011.

DALLA BELLA, S.; PERETZ, I., ROUSSEAU, L., e GOSSELIN, N. “A developmental study of the affective value of tempo and mode in music”. *Cognition* 80: B1-B10. 2001.

DAMÁSIO, A. *O Mistério da Consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo* / Guy Debord ; tradução Estela dos Santos Abreu. – Rio de Janeiro : Contraponto, 1997.

DELGADO, J. Emoções. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. DEL-BEN, Luciana. et al. Políticas educacionais e seus impactos nas concepções e práticas educativo-musicais na educação básica. In: CONGRESSO DA ANPPOM, 16, Brasília, 2006a. *Anais...* Brasília: 2006. CD-ROM.

_____. Saberes pedagógicos ou específicos? Uma discussão sobre os saberes no campo da educação musical. In: ENCONTRO ANUAL DA ABEM, 15, João Pessoa, 2006b. *Anais...* João Pessoa: 2006. CD-ROM.

_____. Concepções e ações de educação musical escolar: três estudos de caso. Tese (Doutorado em Música). Programa de Pós-Graduação em Música, Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Trad. Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria Tereza L., RUAS, Roberto. *Competências: conceitos métodos e experiências*. / Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Roberto Ruas, organizadores. – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

EKER, T. Harv. *Os segredos da mente milionária*. Tradução Pedro Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ELIAS, Norbert. *The civilizing process*. Oxford: Blackwell, 1994.

ESPOSITO, A., e SERIO, M. “Children’s perception of musical emotional expressions”. In: Ana Esposito, et. al (Eds.). *Verbal and Nonverbal Commun Behaviors*, 51-64. Berlim: Spring Verlag. 2007.

FERNANDES, Bruno; HIPÓLITO, José Antônio. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria Tereza L., RUAS, Roberto. *Competências: conceitos métodos e experiências*. / Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Roberto Ruas, organizadores. – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Anderson Flávio. *A influência do rock no comportamento e na concepção musical de bandas de baile do norte do Paraná*. I Congresso Internacional de Estudos do Rock. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel, 2013.

FIGUEIREDO, Edson. “A motivação de bacharelados em violão: uma perspectiva da teoria da autodeterminação”. Dissertação de Mestrado em Música, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

FILLIOZAT, I. *Inteligência do Coração: a nova linguagem das emoções*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FOULCAULT, Michel. Prefácio a *The History of Sexuality*, v.2: *The Use of Pleasure*, Harmondsworth: Penguin, 1987.

_____. “On the genealogy of ethics: an overview of work in progress”, in Paul Rabinow, *The Foucault Reader*, Harmondsworth: Penguin, 1986.

FREDRICKSON, Barbara. *Positividade: descubra a força das emoções positivas, supere a negatividade e viva plenamente*. Tradução de Pedro Libanio. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

GALVÃO, Afonso. “Cognição, emoção e expertise musical”, in *Psicologia: teoria e pesquisa*. 22, n. 2 (Brasília: mai-ago 2006), 169-174.

GAMMOND, Peter. *The Oxford Companion to Popular Music*. New York: Oxford University, 1991.

GARTNER, William B. *What are we talk about entrepreneurship?* *Journal of Business Venturing*, v.5, n.1, Jan. 1990.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro. LTC, 1989.

GENTILE, D. *An Ecological Approach to the Development of Perception of Emotion in Music*. *Dissertation Abstracts International* 59 (5-B), 2454. 1998.

GERBER, Michel E. *O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido* / Michel E. Gerber : tradução de Gunter Altmann. – 1. Ed. – São Paulo : Saraiva, 1990.

GILL, Rosalind. Análise do discurso. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Martin W. Bauer, George Gaskell (org.). Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva 1995.

GREEN, Lucy. *Music, informal learning and the school: a new classroom pedagogy*. Hampshire, England: Ashgate, 2008.

_____. *How popular musicians learn: a way ahead for music education*. Hampshire, England: Ashgate, 2005.

GROSSI, Cristina. Reflexões sobre atuação profissional e mercado de trabalho na perspectiva da formação do educador musical. In *Revista da ABEM*, Porto Alegre, v.8, 87-92, mar. 2003.

GROUT e PALISCA. *História da Música Ocidental*. Título original em inglês: *The History of Western Music*. Departamento de Ciências Musicais da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa. Printer portuguesa, 1988.

GIDDENS, Anthony. *A transformação da intimidade: sexualidade, amor & erotismo nas sociedades modernas* / Anthony Giddens; tradução de Magda Lopes – São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini. “Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula”, in Evely Boruchovitch, José Aloyseo Bzuneck, org., *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*, 37-57. Petrópolis: Vozes, 2001.

HARGREAVES, David. 2005. “Within you without you”: música, aprendizagem e identidade. *Revista eletrônica de musicologia* 9: s/p.

HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENTSCHKE, Liane; AZEVEDO, Maria Cristina C.; ARAÚJO, Rosane. Os saberes docentes na formação do professor: perspectivas teóricas para a educação musical. *Revista da Abem*, Porto Alegre, v. 15, p. 49-58, set. 2006.

HOCHSCHILD, Arlie R. *La mercantilización de la vida íntima: apuntes de la casa y el trabajo*. Trad. Lília Mosconi. Buenos Aires/Madrid: Katz, 2008.

_____. *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York, Metropolitan Books, 1997.

_____. *The second shift*. New York: Avon Books, 1989.

_____. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, University of California Press, 1983.

HOMERO. *Iliada*. Versão para eBook. ebooksBrasil.com. Disponível em <ebooksbrasil.org/eLibris/iliadap.html>. Acessado em 31 agosto 2014, 2009.

HOOD, Mantle. *The challenge of “Bi-Musicality”*. *Ethnomusicology* 4 (2): 55-59. 1960

JUSLIN, P. “From mimesis to catharsis: expression, perception and induction of emotion in music”. In: D. Miell, R. McDonald, e D. Hargreaves (eds.), *Musical Communication*. New York: Oxford University Press. 2005.

JUSLIN, P. e SLOBODA, J. A. *Music and Emotion: theory and research*. Oxford: Oxford University. 2001.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KENNY, W.R.; GROTELUSCHEN, A.D. *Making the Case for Case Study*. Occasional Paper, University of Illinois, 1980.

KILBY, P. *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, 1971.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LAVIE, Nilli. Attention, Distraction and Cognitive Control Under Load, *Current Directions in Psychological Science*, 2010.

LIMA, Maria de Barros. *Aprendizagem musical no canto popular em contexto informal e formal: perspectiva dos cantores no Distrito Federal*. Dissertação de mestrado. Departamento de música. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa. Qualidade de vida no trabalho: fatores críticos de gestão e competência. In: DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria Tereza L., RUAS, Roberto. *Competências: conceitos métodos e experiências*. / Joel Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Roberto Ruas, organizadores. – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LOWE, R.; MARRIOT, S. *Enterprise: entrepreneurship and innovation. Concepts, contexts and commercialization*. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2006.

LUKÁCS, György. *Para uma ontologia do ser social II*. Título Original: Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins: Die gegenwärtige Problemlage. São Paulo. Bom Tempo, 2012.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Uma teoria científica da cultura*. São Paulo. Almedina Brasil, 2009.

MARX, Karl. *Manuscritos econômico filosóficos*. Título Original: Ökonomisch-philosophische Manuskripte. Tradutor(a): Jesus Ranieri. São Paulo. Bom Tempo, 2004.

MATEIRO, Teresa. Do tocar ao ensinar: o caminho da escolha. Opus, Goiânia, v. 13, n. 2, p. 175-196, dez. 2007.

MATTOS, Ataíde. *Percepção na diversidade de perfis de alunos no discurso e ações de professoras de violoncelo: um estudo de caso*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Departamento de música. 2008.

McCLELLAND, David C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. Tradução de Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 2002.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. *Tecnicismo educacional* (verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira- EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em <www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=444>. Acessado em 06 Setembro 2014.

MERRIAM, Sharan. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MEYER, L.B. *Emotion and Meaning in Music*. Chicago: University of Chicago Press. 1956

MICHAELIS, Moderno dicionário da língua portuguesa. Disponível em <michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>. Acessado em 15 agosto 2014.

MINAYO, M. Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. *Caminhos do Pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um projeto pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORATO, Cíntia T. *Estudar e trabalhar durante a graduação em música: Construindo sentidos sobre a formação profissional do músico e do professor de música*. Tese (Doutorado em Música). Programa de Pós-Graduação em Música, Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

NAWROT, E.S. "The perception of emotional expression in music: evidence from infants, children and adults". *Psychology of Music* 31, nº 1: 75-92. 2003.

NEVES, E. R. C.; BORUCHOVICHTH E. "A motivação de alunos no contexto da progressão continuada", *Psicologia: teoria e pesquisa* 20, n. 1 (Brasília, jan-abr 2004): 77 85.

OLIVEIRA, Paula Agrello Nunes. *Cover: Performance e identidade na música popular de Brasília*. Trabalho de conclusão de Dissertação. Programa Música em Contexto. Instituto de Artes da Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

PERCHERON, A. *L'univers politique des enfants*. FNSP, Armand Colin, 1974.

PIZZATO, Miriam Suzana. "Motivação em aprender música na escola: um estudo sobre o interesse". Dissertação de mestrado em música, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

RAMALHO, Betânia Leite; NÚÑEZ, Isauro Béltran; GAUTHIER Clermont. *Formar o professor, profissionalizar o ensino: perspectivas e desafios*. Porto Alegre: Sulina. 2003.

REQUIÃO, L. Escolas de música alternativas e aulas particulares: uma opção para a formação profissional do músico. *Cadernos do Colóquio*, p. 98-108, 2001.

_____. Saberes e competências no âmbito das escolas de música alternativas: a atividade docente no músico-professor na formação profissional do músico. *Revista da Abem*, n. 7, p. 59-67, set. 2002.

RIBEIRO, Hugo L. *Da fúria à melancolia: a dinâmica das identidades na cena underground de Aracajú* / Hugo Ribeiro. – São Cristóvão: Editora UFS; Aracajú: Fundação Oviêdo Teixeira, 2010.

ROSSELLI, John. From princely service to the open market: Singers of Italian opera and their patrons 1600-1850, *Cambridge Opera Journal* 1, 1, 1989.

SANDRONI, Carlos. *Feitiço decente: transformações do samba no Rio de Janeiro, 1917-1933*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor, 2001.

SCHUBERT, E., e MCPHERSON E. *The perception of emotion in music*. In: G. E. McPherson (ed.), *The child as musician: a handbook of musical development*. Oxford, England: Oxford University Press. 2006.

SEDIKIDES, C., & GREGG, A. P. "Portraits of the self." Em M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *Sage handbook of social psychology* (pp.110-138). Londres: Sage Publications. 2003.

SHEWE, Charles D.; REUBEN, M. Smith. *Marketing: concepts and applications*. New York: McGraw-Hill, 1980.

SENNETT, Richard; COBB, Jonathan. *The hidden injuries of class*. New York: Vintage

Books, 1991.

SLOBODA, J. A. *The Musical Mind*. New York: Oxford University Press. 1985

SILVA, Walênia Marília. Escola de música alternativa: sua dinâmica e seus alunos. In Revista da ABEM, Porto Alegre, v.3, set. 1995.

SMALL, Christopher. *Musicking: the meanings of performing and listening*. Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press, 1998.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.

STAKE, E.E. Case Studies In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (edit.) *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, 1994.

_____. *The Art of Case Study Research*, SAGE Publications, 1995.

STENHOUSE, R. *Case Study Methods* In J. P. Keeves (ed.) *Educational Research, Methodology, and Measurement: an International Handbook*, Oxford: Pergamon, 1988.

STONE, Lawrence. *The Road to Divorce, England 1530-1987*, Oxford: Oxford University Press, 1990.

SWANWICK, Keith. *Ensinando música musicalmente*. Traduzido por Alda Oliveira e Cristina Tourinho. São Paulo: Moderna, 2003.

VIANNA, Hermano. *O mistério do samba*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1995.

VILELA, Cassiana Zamith. “Motivação para aprender música: o valor atribuído à aula de música no currículo escolar e em diferentes contextos”. Dissertação de mestrado em música, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

WACQUANT, Loïc. *Corpo e Alma - Notas Etnográficas de um Aprendiz de Boxe*. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2002.

WOLCOTT, H. F. *Ethnographic Research in Education*. In R.M., Jarger. *Complementary Methods for Research in Education*. AERA, 1988.

WOLF, Christoph. *Johann Sebastian Bach: The learned musician*. Oxford, 2002.

YIN, Robert K.. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo, Editora Senac, 2003.

ZERBINATTI, Camila Durães. “Motivações intrínsecas: contribuições da psicologia da

música ao ensino instrumental”, Revista da ABEM (Natal, jun. 2010).

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA A

Motivação

Quando você decidiu ter seu próprio negócio?

Depois da decisão, quanto tempo demorou para você iniciá-lo?

O aspecto financeiro influenciou sua decisão em montar seu negócio?

O S6/GTR foi seu único negócio?

O que te motivou a montar a S6¹⁵²/GTR e a levá-la ao patamar de uma das melhores bandas/escolas do Brasil?

Que motivação te deu sua família?

Ajuda

Você contou com a ajuda de alguém significativamente na sua trajetória?

Como você selecionava e seleciona suas amizades?

Sua família te ajudou de alguma forma?

Administração /empreendimento

Você seguia algum planejamento estratégico ou ia conforme a maré?

Você conhecia bem seus concorrentes? Acha isso importante?

Você se considera um investidor agressivo ou moderado?

Em uma negociação você sempre quer que prevaleça apenas seus interesses, pensa antes

¹⁵² S6: sigla de banda Squema Seis.

na outra parte, ou tenta achar uma solução boa para ambos?

Quanto a resolução de problemas, você é precavido, para evitar que aconteçam, ou normalmente prefere agir quando os mesmos já estão acontecendo?

Você viajava e ainda o faz para se atualizar sobre novos mercados de atuação, novidades tecnológicas, conhecer pessoas?

Cuidado consigo próprio

Você é vaidoso?

Como você se cuidava e se cuida?

Quando na ativa, você tinha momentos de lazer ou trabalhava dioturnamente?¹⁵³

Que atividades você procurava realizar para extravasar suas tensões?

A música

O que te levou a tocar guitarra?

Você conseguia/consegue estudar seu instrumento o quanto julgava necessário?

Como você conseguia/consegue se resignar com isso?

Por que você tocava/leciona no S6/GTR?

Você acha importante um empreendedor musical tocar bem seu instrumento ou é mais importante saberes administrativos e mercadológicos?

Formação

Que experiências influenciaram na aquisição de suas competências?

¹⁵³ Não aplicável ao GTR, por Marcelo ainda estar em atuação profissional.

Você possui alguma formação formal musical e/ou administrativa?

O que você acha da instrução acadêmica para o sucesso do empreendimento?

Que competências você julga necessário para um dono de banda de baile/escola de música?

Afeto

Como eram suas relações afetivas com seus funcionários, parceiros de negócio, clientes e família ?

O que mais te motivava a ir atrás de um baile?

Como você resolvia seus conflitos com seus funcionários, parceiros de negócio, clientes e família ?

O que te vem à cabeça ao falar em família?

Resultados

Você está satisfeito com os resultados do seu empreendimento?

Você alcançou o nível financeiro que almejou?

Há quanto tempo você está afastado do S6¹⁵⁴?

O que você tem feito desde então?

Se você pudesse voltar atrás, há alguma coisa que você mudaria?

¹⁵⁴ Não aplicável ao GTR, por Marcelo ainda estar em atuação profissional.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA B

Motivação

Como você iniciou seu trabalho/parceria com o Tião/Marcelo?

O aspecto financeiro influenciou?

O S6/GTR foi seu a única banda/escola que você atuou?

Como você via e vê o S6/GTR?

Ajuda

Você contou com a ajuda do Tião/Marcelo em algum momento?

Como você via e vê o Tião/Marcelo?

Administração /empreendimento

O Tião/Marcelo seguia algum planejamento estratégico ou ia conforme a maré?

Ele conhecia bem seus concorrentes? Acha isso importante?

Você considera ele um investidor agressivo ou moderado?

Em uma negociação vc acha que ele sempre quer que prevaleça apenas seus interesses, pensa antes na outra parte, ou tenta achar uma solução boa para ambos?

Quanto a resolução de problemas, você acha ele precavido, para evitar que aconteçam, ou normalmente prefere agir quando os mesmos já estão acontecendo?

Ele viajava e ainda o faz para se atualizar sobre novos mercados de atuação, novidades tecnológicas, conhecer pessoas?

Cuidado consigo próprio

Ele era vaidoso?

Como ele se cuidava?

Quando na ativa, ele tinha momentos de lazer ou trabalhava dioturnamente?

Que atividades ele procurava realizar para extravasar suas tensões?

A música

O que te levou a tocar seu instrumento¹⁵⁵?

Ele conseguia estudar seu instrumento o quanto julgava necessário?

Ele se queixava disso?

Por que você tocava/prestava serviço no S6/GTR?

Você acha importante um empreendedor musical tocar bem seu instrumento ou é mais importante saberes administrativos e mercadológicos?

Formação

Que experiências influenciaram na aquisição de conhecimentos e habilidades dele?

Ele possui alguma formação formal musical e/ou administrativa?

O que você acha da instrução acadêmica para o sucesso do empreendimento?

Que conhecimentos e habilidades você julga necessário para um dono de banda de baile/escola de música?

¹⁵⁵ Não aplicável a colaboradores administrativos ou de serviços gerais.

Afeto

Como eram suas (dele) relações afetivas com seus funcionários, parceiros de negócio, clientes e família ?

O que mais motivava ele a ir atrás de um baile?

Como ele resolvia seus conflitos com seus funcionários, parceiros de negócio, clientes e família ?

O que te vem à cabeça ao falar em família?

Resultados

Você acha que ele está satisfeito com os resultados do seu empreendimento?

Será que ele alcançou o nível financeiro que almejou?

Há quanto tempo você está afastado do S6/GTR¹⁵⁶?

O que você tem feito desde então¹⁵⁷?

O que é/foi o S6/GTR na sua vida?

Se você pudesse voltar atrás, há alguma coisa que vc mudaria em sua temporada no S6/GTR¹⁵⁸?

¹⁵⁶ Aplicável apenas àqueles que não prestam serviço a uma dessas empresas.

¹⁵⁷ Idem.

¹⁵⁸ Idem.

ANEXO C – SEPARAÇÃO DO MATERIAL COLETADO

Administração /empreendimento

Você seguia algum planejamento estratégico ou ia conforme a maré?

2 14'30" (Arrumou dois cantores para substituir o um outro), 2 30' (Nao projeto porra nenhuma! é como se eu ficasse prenho...), 3 14' (Pagando a diarista à distância), 3 17'50" (Me informou que estava sem carteira em grande estilo),

Em uma negociação você sempre quer que prevaleça apenas seus interesses, pensa antes na outra parte, ou tenta achar uma solução boa para ambos?

Perfil 12'10", 14'50", 17'30",25'10", 31'15", 44'45", 51'40", 1 26'15", 1 30'9" (Helicóptero), 1 40'5", 1 47' (mulheres e dançarinos na banda), 1 45'50", 1 57' (todos cantando), 2 2'15", 2 4'45" (Morte de sua avó querida não o impede de tocar), 2 9'45" e 2 20' (reciclagem da equipe técnica todo ano), 2 13' (Sou movido a desafio), 2 22', 2 32' (Pago a quem sabe pra fazer pra mim), 2 34' 50" (Independência), 2 35' (Projetos sempre coletivos, nunca tive desejo de ter carreira solo), 2 49' (importância da embalagem), 3 6'40" (Criticas a banda *Absolut*), 3 33' (Botei a Marabeau pra cantar *Wave* na cidade Ocidental)

Negociação 37'10", 1 31'45", 2 55' (Sempre me preocupei com a qualidade e hoje eu daria um jeito de fazer sucesso mantendo-a), 2 56'40" (Pelé), 2 59'40" (Corredores de F1)

ANEXO D – IMAGENS



Capa do álbum *Coisa de Cinema*, do *Squeema Seis*, de 1991, lançado pela gravadora Continental. Do quadrante superior direito para a esquerda: Maurício Tuchal, Tiãozinho, Zezinho, Onivaldo, Rob e Mauro. Disponível em <mlb-s2-p.mlstatic.com/-vinil-lp-squeema-seis-coisa-de-cinema-mpb-cantores-14692MLB4108378583_042013-O.jpg> . Acessado em 02 Outubro 2014.



Tiãozinho, em 22 Novembro 2014.



Banda *Squerma Seis* hoje. Da direita para a esquerda: Daniel, Maurício Tuchal, Jones, Any, Sandro, Marcos “China” e Onivaldo. Disponível em <imgsapp2.correiobraziliense.com.br/app/noticia_127983242361/2013/10/05/391800/20131004200525755258e.jpg>. Acessado em 02 Outubro 2014.



Gleno Rossi (esq.) e Tiãozinho (dir.). Disponível em <adrianaferraz.blogspot.com.br/2009/10/encontro-de-talentos-na-casa-de-toninho.html>. Acessado em 02 Outubro 2014.



Fachada da GTR Asa Sul. Disponível em <gtrasasul.com.br/estrutura/>. Acessado em 04 Outubro 2014.



Fachada da *GTR Floripa*. Disponível em <gtrfloripa.com.br/estrutura/>. Acessado em 04 Outubro 2014.



Marcelo Barbosa. Disponível em <institutomusicaldanilomenezes.blogspot.com.br/2014/04/entrevista-com-o-guitarrista-marcelo.html>. Acessado em 04 Outubro 2014.



Banda *Almah*. Da esquerda para a direita: Marcelo Moreira, Edu Falaschi, Marcelo Barbosa e Raphael Dafras. Disponível em <pegazusmetal.com/>. Acessado em 04 Outubro 2014.