



PEDRO XAVIER BORGES

O Teletrabalho e o Ócio Criativo nas Relações de Trabalho no Mercado Editorial Infanto-Juvenil

MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

Rio de Janeiro, 2008

PEDRO XAVIER BORGES

O Teletrabalho e o Ócio Criativo nas Relações de Trabalho no Mercado Editorial Infanto-Juvenil

Pesquisa apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração Empresarial da Universidade
Estácio de Sá, como exigência para a sua
aprovação.

Orientadora: Isabel de Sá Affonso da Costa

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de dois longos ciclos de estudos. O primeiro, realizado para a conclusão da faculdade de Comunicação Social (Publicidade) na UNESA, foi responsável pela sua concepção e pelos primeiros contatos com as teorias sobre o teletrabalho e o ócio criativo; o segundo, realizado no MADE, foi essencial para o amadurecimento necessário para que estes conceitos pudessem ser explorados devidamente, segundo os parâmetros acadêmicos, e os seus resultados servissem de ponto de partida para a criação do livro sobre o assunto que pretendo escrever um dia.

Gostaria de agradecer inicialmente ao professor Hugo Santos, meu orientador de monografia, que me mostrou ser possível escrever um texto com o distanciamento e a frieza essenciais a todo pesquisador; à minha orientadora do MADE, Isabel Costa, que não apenas me mostrou os diversos caminhos que poderia tomar, mas me ensinou também a desenvolver um senso crítico para escolher os mais apropriados; e aos demais membros da banca de homologação: Jorge Freitas, que me acolheu por quatro meses como seu próprio orientando e cujos esclarecimentos me ajudaram profundamente; e Vera Simonetti, cujas aulas de Metodologia da Pesquisa me estimularam a procurar meus respondentes onde quer que estivessem, com a certeza de que esse esforço sempre pode ser bem recompensado quando realizado apropriadamente.

Também quero deixar aqui a minha mais profunda gratidão aos meus pais, Vera e Luiz Borges, e minha esposa, Paula Frizetti. Sem a estrutura e a segurança proporcionadas por estas pessoas, a realização desse trabalho teria sido impossível.

“Segundo a posição cristã, o trabalho é um castigo divino indispensável para o resgate do homem e sua salvação eterna; segundo a posição liberal, o trabalho é uma mercadoria submetida como qualquer outra às regras do mercado; segundo a posição comunista, o trabalho é a essência do homem, a atividade pelo qual ele manifesta as suas maiores qualidades e que, por isso, não pode ser transformada em mercadoria.”

Domenico De Masi

RESUMO

Este trabalho visa esclarecer como as editoras nacionais voltadas para o público infante-juvenil percebem e aplicam tanto o conceito do teletrabalho, na forma autônoma, quanto o ócio criativo, quando se trata da relação trabalho-estudo-jogo, para a elaboração e desenvolvimento de livros, revistas e publicações similares. Acredita-se que a experiência desses editores pode ser útil a gerentes de outros mercados que desejam implantar esses conceitos em suas relações de trabalho, uma vez que os editores têm contato com o trabalho à distância há muito mais tempo que a popularização dos *e-mails*, além do mercado editorial ter sido beneficiado prematuramente com os avanços tecnológicos dos computadores pessoais e os seus *softwares* de digitação, correção, diagramação e edição para a criação de livros e revistas. Além destes dois conceitos, o referencial foi levantado também sobre as comunidades de prática, comunidades virtuais e indústrias criativas, para verificar se (e como) elas existem nas relações de trabalho das editoras.

PALAVRAS-CHAVE

Teletrabalho; ócio criativo; comunidades de prática; comunidades virtuais; indústrias criativas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação Trabalho-Estudo-Jogo (De MASI, 2000, p. 147)	23
Tabela 2: Modelo de método de estudo de caso (YIN, 2005, p. 72)	42

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – APRESENTAÇÃO	1
1.2 – PROBLEMA	3
1.2.1 – Questões	3
1.3 – OBJETIVOS	4
1.3.1 – Objetivo Principal	4
1.3.2 – Objetivos Intermediários	4
1.4 – SUPOSIÇÃO INICIAL	5
1.5 – DELIMITAÇÃO	6
1.6 – RELEVÂNCIA	6
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 – TELETRABALHO	8
2.1.1 – As tecnologias de informação e comunicação (TICs)	8
2.1.2 – O surgimento do teletrabalho	10
2.1.3 – Conceito de teletrabalho	13
2.1.4 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho	15
2.1.4.1 – Vantagens e desvantagens para o teletrabalhador	16
2.1.4.2 – Vantagens e desvantagens para o telepregador	19
2.2 – ÓCIO CRIATIVO	21
2.3 – CONSTRUÇÃO DO QUESTIONAMENTO: LINHAS DE FUGA E PONTOS DE TANGÊNCIA DO TELETRABALHO E DO ÓCIO CRIATIVO	24
2.4 – COMUNIDADES DE PRÁTICA	25
2.4.1 – Comunidades Virtuais	28
2.5 – INDÚSTRIAS CRIATIVAS	29
CAPÍTULO 3 – O UNIVERSO DAS EDITORAS	32
3.1 – O TAMANHO DAS EDITORAS E SUAS TIRAGENS	32

3.2 – RELAÇÕES DE TRABALHO	34
3.2.1 – Criação e desenvolvimento	35
3.2.2 – Produção Gráfica	37
3.2.3 – Distribuição	38
3.3 – O ADVENTO DA DINAP-CHINAGLIA E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO MERCADO EDITORIAL.....	38
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	40
4.1 – PLANEJAMENTO DE PESQUISA	41
4.1.1 – Construção do modelo de entrevista	42
4.1.2 – Forma Utilizada para Tratar a Diferença de Interpretação Sobre o Conceito de Teletrabalho e Ócio Criativo Entre o Entrevistador e os Entrevistados	43
4.1.3 – Critério de Escolha dos Entrevistados	43
4.2 – COLETA DOS DADOS	44
4.2.1 – Tratamento dos Dados	46
4.3 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1 – BREVE DESCRIÇÃO DAS UNIDADES	49
5.1.1 – Conclave Editora: Cristiano de Oliveira	50
5.1.2 – Daemon Editora: Norson Botrel	51
5.1.3 – Devir: Douglas Guimarães	52
5.1.4 – Nova Fronteira: Daniele Cajueiro	53
5.1.5 – Quartet: Gláucio Pereira	54
5.1.6 – RedeRPG: Marcelo Telles	54
5.2 – A RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS ÀS QUESTÕES LEVANTADAS NA PESQUISA	55
5.2.1 – Cristiano de Oliveira, da Conclave Editora	55
5.2.2 – Norson Botrel, da Daemon Editora	59
5.2.3 – Douglas Guimarães, da Devir	62
5.2.4 – Daniele Cajueiro, da Nova Fronteira	66

5.2.5 – Gláucio Pereira, da Quartet	68
5.2.6 – Marcelo Telles, da RedeRPG.....	70
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	74
6.1 – TELETRABALHO.....	75
6.2 – ÓCIO CRIATIVO	76
6.3 – COMUNIDADES DE PRÁTICA E VIRTUAIS	78
6.4 – INDÚSTRIAS CRIATIVAS	79
6.5 – UMA REFLEXÃO PRÁTICA PARA O USO DO TELETRABALHO.....	81
6.6 – UMA REFLEXÃO PRÁTICA PARA O USO DO ÓCIO CRIATIVO.....	83
6.7 – RECOMENDAÇÕES DE OUTRAS PESQUISAS	85
Referências	86
Apêndice A: Texto de Preparação e Questionário da Entrevista Estruturada	90
Apêndice B: Entrevista com Cristiano de Oliveira, da Conclave Editora.....	94
Apêndice C: Entrevista com Norson Botrel, da Daemon Editora	108
Apêndice D: Entrevista com Douglas Guimarães, da Devir	119
Apêndice E: Entrevista com Daniele Cajueiro, da Nova Fronteira.....	132
Apêndice F: Entrevista com Gláucio Pereira, da Quartet.....	141
Apêndice G: Entrevista com Marcelo Telles, da RedeRPG	147
Apêndice H: Gravação em áudio da parte estruturada das entrevistas.....	157

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – APRESENTAÇÃO

Devido à evolução da tecnologia, que permitiu transformar computadores pessoais em verdadeiras estações de trabalho, e da *internet*, que praticamente derrubou a barreira da distância nos contatos pessoais e trocas de arquivos, uma série de novas empresas surgiu no mercado editorial brasileiro, em parte motivadas pela forma como o processo produtivo de uma publicação foi facilitado, graças aos *softwares* de edição que levaram as antigas “bonecas”¹ à extinção. Movidos pela demanda por produtos mais baratos e a evolução dos parques gráficos, do final dos anos 1980 e início dos 1990, a variedade de títulos de livros e revistas se multiplicou nas prateleiras de livrarias e bancas de jornal do País.

O interesse pelo processo de produção em massa, no entanto, existe há muito mais tempo. Desde a fabricação e montagem dos primeiros modelos de carros de Henry Ford, pesquisadores e cientistas procuram agilizar e melhorar o processo produtivo, buscando, para isso, meios de economizar e facilitar o trabalho a ser realizado. Pela administração científica, descobriu-se que existem movimentos mais simples que facilitam e tornam mais veloz o trabalho, desde o apertador de parafusos de uma fábrica ao criativo que trabalha somente com o campo das idéias.

Graças às tecnologias de informação e comunicação (TICs), as indústrias criativas puderam não apenas produzir mais e melhor, mas também com mais dinamismo. Antes mesmo do surgimento das empresas virtuais, a idéia do teletrabalho vem se difundindo desde o seu surgimento, em meados dos anos 1970. Diferente de outras modalidades de

¹ Eram chamadas de “bonecas” os modelos construídos pelas editoras entregues às gráficas para impressão. Antes do computador, tinham de ser cuidadosamente montadas e coladas num original.

trabalho à distância, o teletrabalho se vale das TICs para transformar algumas partes do processo produtivo, que antes eram mecânicos ou limitados pela distância, em virtuais.

O Ócio Criativo é o livro tirado de entrevistas entre a jornalista Maria Serena Palieri e o sociólogo italiano Domenico De Masi, que com “ócio” refere-se às atividades que não necessitam de esforço físico, ou seja, as ocupações da mente. Já o “criativo” trata das alternativas encontradas pelo homem para inventar novas formas de ocupar a mente. Um de seus maiores acréscimos para o amadurecimento do teletrabalho está na divisão das atividades despertas em três (trabalho-estudo-jogo) e a melhoria na produtividade enquanto existir uma ligação harmônica entre elas. Para De Masi, o futuro pertence a quem souber libertar-se da idéia tradicional de trabalho como obrigação e for capaz de apostar numa mistura de atividades, onde o trabalho se confunde com tempo livre e estudo.

Esta pesquisa trata dos conceitos de teletrabalho e ócio criativo nas relações de trabalho dentro do mercado editorial infanto-juvenil, mais precisamente na área de criação de livros, revistas e publicações similares, como os *roleplaying games* (RPGs)². Como os editores teriam mais experiência na utilização destes dois conceitos, esta pesquisa pode ser útil a outras empresas que desejam implantar tais processos. Essa vantagem das editoras se dá por duas razões: primeiro porque suas relações à distância já existiam muito antes da evolução tecnológica propiciar o teletrabalho, e segundo, porque os processos de produção deste mercado foram extremamente aprimorados com o surgimento dos *softwares* de diagramação, tratamento de imagens, tradução e correção de textos, consideravelmente mais que em diversos outros mercados, o que permite que suas produções possam ser copiadas e deslocadas virtualmente para o outro lado do País com apenas alguns “cliques”

² *Roleplaying Game* (RPG) significa jogo de interpretação, publicação que utiliza o formato de mídia do livro ou da revista para apresentar cenários e regras, onde normalmente jogam entre três e seis pessoas. Dentro de cada grupo, um dos participantes toma o papel do “mestre do jogo” e age como contador de histórias da saga onde os personagens que cada um dos outros jogadores irão interpretar serão os protagonistas.

de um computador com acesso a *internet*. Por esta razão, acredita-se também que ao longo da pesquisa os conceitos de comunidades de prática e comunidades virtuais poderão ser validados junto aos dados obtidos com os entrevistados.

Da experiência do mercado editorial, que há muitos anos se apóia intuitivamente no teletrabalho e no ócio criativo em alguns de seus processos, uma empresa tradicional pode tirar lições úteis na implantação destes conceitos. Como os escritores e os ilustradores tradicionalmente não trabalham no escritório das editoras, os editores se acostumaram a lidar com os problemas que aparecem nesse tipo diferenciado de relação de trabalho. Companhias da área de vendas e *telemarketing* estão começando a implantar esse tipo de serviço, e logo outras empresas, dependendo das áreas de atuação, também experimentarão substituir parte do trabalho pelo teletrabalho.

1.2 – PROBLEMA

Como as editoras nacionais voltadas para o público infanto-juvenil aplicam os conceitos de teletrabalho e ócio criativo para a elaboração e desenvolvimento de livros, revistas e publicações similares?

1.2.1 – Questões

- Os conceitos de teletrabalho e ócio criativo são aplicados conscientemente pelas editoras pesquisadas, ou intuitivamente de acordo com as novas oportunidades oferecidas pela evolução tecnológica e a flexibilização nas relações de trabalho?
- Como funcionam as relações de trabalho do mercado editorial?

- Como os editores acreditam que podem contribuir, com suas próprias experiências, às demais organizações na implantação desses conceitos?

1.3 – OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo Principal

Descrever como as editoras nacionais voltadas para o público infanto-juvenil aplicam os conceitos de teletrabalho e ócio criativo na elaboração e desenvolvimento de livros, revistas e publicações similares.

1.3.2 – Objetivos Intermediários

- Descrever o perfil dos editores entrevistados.
- Descrever como os editores percebem e aplicam os conceitos de teletrabalho e ócio criativo.
- Verificar como os editores procuram novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lidam com aqueles mais talentosos.
- Levantar junto aos editores as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.

1.4 – SUPOSIÇÃO INICIAL

A utilização em diferentes graus do teletrabalho e do ócio criativo é, em grande parte, um reflexo espontâneo de gestão adotado pelas editoras, especialmente as menores, que trabalham com uma tiragem média baixa (1000 unidades), onde os casos de sucesso freqüentemente estão associados a pelo menos um dos dois. Adicionalmente, ainda foram levantados os conceitos sobre comunidades de prática e comunidades virtuais, que podem ser comprovadas em algumas das relações de trabalho pesquisadas.

Aos olhos de um leigo, a posição confortável da editora em comparação ao autor pode parecer imposta, especialmente quando observamos que a porcentagem nos lucros de escritores e artistas desconhecidos costuma ser de apenas 10% quando estes não investem financeiramente no projeto. Sob essa perspectiva, a força da editora se destaca não apenas em relação ao dinheiro, mas também pela sua experiência ao longo do processo produtivo de uma publicação. No entanto, os pesos dessa balança podem se inverter caso o autor seja muito conhecido e/ou requisitado por outras editoras.

Como tradicionalmente os serviços de tradução, revisão, diagramação e ilustração muitas vezes são realizados fora do escritório da editora, prática costumeira antes mesmo da popularização dos e-mails, os editores se valeriam há mais tempo do teletrabalho e do ócio criativo, especialmente em suas parcerias com os autores. Esta relação mais maleável abriria um precedente que viabilizaria a implantação dos dois conceitos, como ocorre nas indústrias criativas.

Esta pesquisa também parte do pressuposto que se pode identificar características relacionadas às comunidades virtuais e de prática em algumas das relações de trabalho

observadas junto aos entrevistados, assim como às indústrias criativas no que se refere as práticas comerciais exploradas pelas editoras.

1.5 – DELIMITAÇÃO

A pesquisa se concentrou nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, tendo sido realizada no segundo semestre de 2007. Quanto ao teletrabalho, ela se concentra apenas na modalidade do teletrabalho autônomo (*freelancer*) apontada por Qvortup (1992), enquanto do ócio criativo a sua delimitação a restringe à relação trabalho-estudo-diversão proposta por De Masi (2000).

1.6 – RELEVÂNCIA

Esta pesquisa se debruça sobre um universo cujo dinamismo precisa acompanhar o do seu público, o que, no caso dos jovens e adolescentes, é tão multifacetado quanto seus computadores, celulares, videogames, livros e revistas, ou seja, um cenário adaptável o bastante para ser identificado como propício para a aplicação, tanto do ócio criativo como do teletrabalho. No âmbito acadêmico, a discussão sobre a aplicabilidade desses conceitos no mercado editorial é apenas o ponto de partida para outras análises, como a existência de uma forma legítima de ócio criativo, ou se a experiência dos editores acumuladas nesse sentido pode ajudar outras empresas interessadas pelo teletrabalho. Acredita-se também que os dados oferecidos pelos entrevistados possam comprovar a validade dos conceitos de comunidades de prática, comunidades virtuais e indústrias criativas.

Em algum momento pode ser questionado porque o teletrabalho e o ócio criativo são colocados lado a lado nesta dissertação, especialmente quando o primeiro se destaca como prática concreta ligada ao trabalhador, e o segundo como uma atitude em relação ao trabalho mais associada ao empregador. Isso ocorre, pois, somos levados a nos concentrar nos pontos em comum desses conceitos, enquanto a pesquisa se concentra na utilização combinada das duas, como peças de quebra-cabeças que se encaixam.

O mercado editorial foi escolhido porque este setor vem utilizando há mais tempo ambos os conceitos em seu processo produtivo, e por essa razão tiveram maior contato com as vantagens e desvantagens dessas práticas que outras empresas, podendo assim lhes ser úteis com estas experiências. Este estudo apresenta-se ainda como uma oportunidade de aprendizado para os editores que participarem da pesquisa. Estes poderão aprender com a clareza dos conceitos acadêmicos apresentados, melhorando seus processos produtivos.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Teletrabalho e ócio criativo são conceitos com diferentes graus de amadurecimento, pois enquanto o primeiro vem sendo amplamente estudado e aplicado nos países de língua inglesa, na Europa e até mesmo no Brasil, o segundo ainda está intimamente ligado ao seu autor, o sociólogo Domenico De Masi. Além destes dois objetos de estudo, também foi levantado referencial sobre comunidades de prática e comunidades virtuais.

2.1 – TELETRABALHO

As alterações ambientais cada vez mais radicais no mercado de trabalho são uma realidade do novo milênio. Na eterna busca pelo corte de despesas, as organizações têm buscado alternativas de todos os tipos para minimizar seus esforços de produção. Dentre elas, a implementação do teletrabalho surge como forma de alcançar esse objetivo.

2.1.1 – As tecnologias de informação e comunicação (TICs)

Sem as TICs não se pode começar a falar em teletrabalho, uma vez que esta forma de trabalho é uma das crias da interação da tecnologia com a economia e a sociedade, do contrário, estaríamos falando sobre trabalho à distância.

Apesar dos antecessores das tecnologias da informação já poderem ser observados anos antes da década de 1940, como a invenção do telefone por Graham Bell em 1876, o rádio por Marconi em 1898, a válvula a vácuo por De Forest em 1906 e a televisão por John Baird em 1926, foi durante a II GM e nos períodos subsequentes que se deram as

principais descobertas tecnológicas em eletrônica nessa direção. No entanto, de fato, somente nos idos de 1970 as novas tecnologias de informação difundiram-se amplamente, convergindo em um novo paradigma.

A exemplo das revoluções industriais, várias revoluções da tecnologia no campo da eletrônica se deram a partir de 1971, quando o engenheiro da Intel, Ted Hoff, inventou o microprocessador, o computador em um único chip. A partir de meados dos anos 1980, os microcomputadores deixaram de ser concebidos isoladamente para atuarem em rede, com mobilidade cada vez maior, para que nos anos 1990 o processamento e armazenamento de dados centralizados fossem transformados em um sistema compartilhado e interativo. Não apenas todo o sistema de tecnologia mudou, mas também as interações organizacionais e sociais (CASTELLS, 1999).

Pode-se dizer que as telecomunicações foram revolucionadas pela combinação das tecnologias de “nós” (roteadores e comutadores eletrônicos), conexões de transmissão, seja por ondas (celulares) ou desenvolvidas pela optoeletrônica (fibra ótica e laser), essencial no amadurecimento das infovias amparadas por conexões de rede de banda larga integradas. Para ajudar a organizar a essência da transformação tecnológica, à medida que ela interage com a economia e a sociedade, a nova realidade tecnológica destaca a informação como matéria-prima, que até então havia agido em favor da tecnologia, mesmo que a tecnologia tivesse agido pouco em seu favor antes do final do séc. XX (PEREZ, 1983; DOSI, 1988).

A *World Wide Web* nasceu da convergência entre computadores e comunicação ao final da II GM, período em que o desenvolvimento dos computadores começaram a ser pressionadas pelos militares, que financiavam pesquisas por meio de grandes contratos com empresas como IBM e AT&T. Em 1958, a agência militar responsável pelo

desenvolvimento de tecnologia de computadores criou o primeiro exemplo de rede que inspiraria este tipo de tecnologia. Essa rede ligava os computadores de pesquisa militar a seus fornecedores por meio de linhas telefônicas (MOSCO, 1996).

Desde o seu surgimento, o ciberespaço³ se amplia cada vez mais, tornando difícil a compreensão da sua extensão, especialmente depois de sua entrada para a era comercial. Dentro deste universo gigantesco, a internet ajudou a acirrar a competitividade, mas por outro lado, possui um aspecto libertador: textos, imagens, música, filmes e jogos circulam em escala mundial, muitas vezes fora do controle até mesmo dos seus proprietários. A “cibercultura” coloca em questão valores estabelecidos, como o poder centralizador do Estado. De acordo com Lévy (1999), estamos vivendo a abertura de uma nova forma de comunicação nos planos econômico, político e cultural, e esse ambiente inédito resulta da extensão das redes de comunicação para a vida organizacional, social e cultural.

2.1.2 – O surgimento do teletrabalho

Conforme Kugelmass (1996), a administração à distância como proposta de controle surgiu pela primeira vez em 1857, quando Edgar Thompson descobriu que poderia usar o telégrafo da sua empresa, a estrada de ferro Penn, para gerenciar divisões remotas, desde que delegasse a elas um controle substancial no uso de equipamento e mão-de-obra, para receber breves relatórios e fornecer orientações ou ordens simples e diretas.

Já para Lemesle e Marot (1994), o conceito de trabalho à distância apareceu pela primeira vez em 1950, na obra de Norbert Wiener, *The human use of human being* –

³ O termo "ciberespaço" foi projetado pelo escritor canadense de ficção científica William Gibson, em 1984, no seu livro *Neuromancer*. Pierre Lévy coloca o ciberespaço como uma grande rede interconectada mundialmente pela internet, com um processo de comunicação "universal" sem "totalidade". Desse modo, a idéia de uma "aldeia global" profetizada por McLuhan (1992), e o ciberespaço dissemina uma nova cultura pelo globo, a cibercultura

cybernetics and society, em que o autor comenta o trabalho de um arquiteto europeu que supervisionava, do outro lado do Oceano Atlântico, a construção de uma edificação nos Estados Unidos, utilizando para isso um aparelho de fax.

Da convergência do trabalho em casa e do trabalho à distância, Toffler (1980) destacou a alta probabilidade de que, num futuro próximo, milhões de pessoas trabalhariam em casa. O interesse por essa nova modalidade de trabalho surgiu pela junção de vários fatores, entre os quais a crise energética, a diminuição de preços dos computadores pessoais e o aparecimento da “telemática” – neologismo criado em 1978 para designar a conjugação de tecnologia da informação e telecomunicações que depois se transformaria nas TICs – objetivando reduzir o deslocamento casa-trabalho e vice-versa ou, ainda, substituir o transporte físico do trabalhador pela telecomunicação.

O “paradigma da deslocalização” surgiu nos anos 1980, assentando-se sobre os conceitos da não-concentração da atividade assalariada, das ações que visem a redução do impacto ambiental, a melhor organização territorial, e a redução de custos de mão-de-obra e de mobiliário. De acordo com estes pressupostos, o teletrabalho atende perfeitamente a essas exigências, pois carrega a possibilidade de flexibilizar o local e o tempo do trabalho, com reflexos na remuneração e nas condições contratuais (LEMESLE e MAROT, 1994).

O “paradigma da deslocalização” (ou da substituição) tem como pressupostos:

- desconcentração da atividade assalariada, ou seja, levar o trabalho ao trabalhador, substituindo o deslocamento casa-trabalho pela telecomunicação;
- solução para problemas como congestionamento de tráfego urbano, poluição atmosférica;
- redução de custos de deslocamento, instalações, mão-de-obra;
- motivação social como solução para pessoas incapacitadas e idosas.

Em síntese, o desenvolvimento tecnológico ocasionou uma nova organização espacial da empresa, mesmo que na década de 1980, com o fortalecimento do chamado “trabalho em casa”, críticas surgiram sob a acusação de que tal tipo de trabalho levava ao isolamento social, atomização do trabalho e a exploração do teletrabalhador, predominantemente o feminino (HORNER e DAY, 1995). Ainda nessa mesma década, em uma importante pesquisa europeia sobre telecommutação, divulgou-se que haveria mais pessoas fazendo pesquisas sobre o teletrabalho do que teletrabalhadores reais (STEINLE, 1988).

Na década de 1990 o interesse pelo teletrabalho ressurgiu, mas pelo contexto do “paradigma econômico” (ou da diferenciação), implicando outros pressupostos interligados (LEMESLE e MAROT, 1994):

- teletrabalho como fonte de valor acrescentado, ou seja, com interesse econômico para as empresas;
- substituição da noção clássica de teletrabalho pela de “telesserviço” (telegestão, teletradução, teleformação, telessecretariado, etc.);
- criação de estruturas para a organização do mercado desses telesserviços.

Mesmo levantados problemas psicossociais (como o local de trabalho, isolamento do indivíduo, confusão de papéis sociais, intromissão familiar), sociais (como a baixa remuneração, falta de proteção jurídica, saúde e segurança no trabalho), além de outras dificuldades referentes aos interesses do empregador, como custos laborais, supervisão da tarefa e menor controle da produção, Forester (1992) defende a idéia de que a realidade demonstra que:

- a informática não levou ao desemprego maciço, mas criou novas oportunidades de emprego;

- a maior parte dos trabalhadores parece trabalhar mais que antes, tornando um mito a sociedade do lazer;
- as fábricas totalmente robotizadas e automatizadas são ainda ficção;
- o “escritório sem papel” é uma utopia, pois o consumo de papel aumenta com o computador, fax, etc.

2.1.3 – Conceito de teletrabalho

A maior parte dos autores concorda que os termos *teleworking* e *telecommuting* foram cunhados pela primeira vez por Nilles (1988), que define:

“Teletrabalho (Teleworking): qualquer forma de substituição da viagem ao local de trabalho pelas tecnologias da informação – tais como os meios de telecomunicações e computadores –, movimentando-se o trabalho ao trabalhador ao invés de moverem-se os trabalhadores ao local de trabalho.

Telecomutação (Telecommuting): trabalho periódico realizado fora do escritório principal – durante um ou mais dias da semana –, na casa do trabalhador, no local do cliente ou em um centro de teletrabalho.” (NILLES, 1988, p. 330)⁴

No entanto, o reconhecimento não é unânime de que teria sido Jack Nilles o autor destes termos, o que abriu caminho para uma série de outros, que apesar de não significarem a mesma coisa, têm muito em comum, como *telecottage*, *homeoffice*, *e-work*, *telecenter*, *virtual office*, entre outros.

Como não existe um consenso universal que estabeleça detalhes sobre o significado da palavra teletrabalho, seu sentido precisa ser destilado. Jardim (2003) destaca a distinção

⁴ “Teleworking: qualquer forma de substituição da viagem ao local de trabalho pelas tecnologias da informação – tais como os meios de telecomunicações e computadores –, movimentando-se o trabalho ao trabalhador ao invés de moverem-se os trabalhadores ao local de trabalho” (NILLES, 1998, p. 330).

“Telecommuting: part of a work realized outside the main office – during one or more days of the week –, in the house of the worker, at the location of the client or in a telecommuting center” (NILLES, 1998, p. 330).

entre os termos *telecommuting* e *telework*, pois os americanos estão mais acostumados à telecomunicação, modalidade de trabalho à distância nem sempre associada às tecnologias de informação e comunicação, e que por esta razão nem sempre pode ser considerado uma modalidade de teletrabalho. Para os americanos, *telecommuting* é o trabalho complementar feito além do trabalho na sede, como o de um técnico de um serviço de reparos que passa alguns dias no local de um cliente, e não na sede da empresa.

Teletrabalho não deve ser confundido como uma função específica nem uma atividade, mas como realizamos determinadas atividades remotamente. Você pode ser um analista, um engenheiro, um prestador de serviço, porém, faz uso das TICs para exercê-la em um local diferente da empresa, que pode ser sua casa, um centro compartilhado ou no próprio cliente. A definição de Gray, Hodson e Gordon em *Teleworking Explained* (apud COSTA, 2003, p. 11) consegue estabelecer um significado mais apropriado:

“teletrabalho (...) envolve trabalhar remotamente em relação ao empregador, ou em relação a um local de trabalho tradicional, por uma parte significativa do tempo. O teletrabalho pode ser período integral ou parcial. O trabalho muitas vezes envolve o processamento eletrônico de informações, e sempre envolve o uso de telecomunicações.”⁵

Qvortup (1992) faz distinção entre três modalidades distintas de teletrabalhadores:

1) Substituidores, os que trocam o serviço efetuado no ambiente de trabalho comum pelo serviço em casa; 2) Autônomos, trabalhando *on-line* de suas casas e 3) Complementadores, que trazem para casa uma parte do trabalho para ser completado fora do escritório; em alguns casos, esse trabalho complementar toma a maior parte da carga de trabalho, como acontece com pesquisadores.

⁵ “Teleworking (...) entail(s) working remotely from an employer, or from a tradicional place of work, for a significant proportion of work time. Teleworking may be either a full-time or part-time basis. The work ofthen involves electronic processing of information, ans always involves using telecommunications” (GRAY, HODSON e GORDON *apud* Costa, 2003, p. 11)

Esta distinção é valiosa para a pesquisa, pois é dela que são traçados os contornos de sua delimitação acadêmica, que trata única e exclusivamente da modalidade autônoma. Segundo Lozano (1989) e Gurstein (1990), o aumento da utilização do trabalho em casa também é resultado de uma forma de trabalho eletrônico terceirizado, executado por trabalhadores temporários subcontratados, mediante acordos individuais e pago pelo volume de serviço executado no processamento da informação. Essa afirmação, porém, diz respeito somente ao trabalho *freelancer*, realizado por pessoas com pouca formação ou em desenvolvimento, normalmente mais interessadas na remuneração e que abandonam essa atividade quando conseguem outra melhor. Faltou mencionar outro tipo de teletrabalhador autônomo, que costuma ter um retorno muito maior graças a um talento ou formação bem acima da média, como é o caso dos escritores renomados e dos gestores de conhecimento.

2.1.4 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Como afirma De Masi (1999, 2000), o teletrabalho recupera e valoriza a melhor parte do artesanato e a melhor parte da indústria, permitindo o retorno das pequenas unidades produtivas, especialmente no trabalho em casa. No artesanato, as oficinas eram separadas umas das outras, ao contrário do momento atual, em que cada unidade produtiva é ligada às outras pela telemática, permitindo que alguns recursos imateriais (informações) possam ser manipulados e compartilhados com extrema facilidade e rapidez.

Mas as vantagens e desvantagens desse tipo de processo são extremamente distintas para o teletrabalhador e para o teleempregador, algo que curiosamente não costuma ser separado apropriadamente por alguns autores (Winter, 2005; Jardim, 2006). Para Doherty, Andrey e Johnson (2000), assim como para Westfall (1998), a informação sobre o aumento

entre 20% e 35% mencionado pelas organizações é suspeita, especialmente as de computação e telecomunicação, que têm muito a ganhar com a com esses números favoráveis ao teletrabalho.

2.1.4.1 – Vantagens e desvantagens para o teletrabalhador

Como vantagens para o teletrabalhador, De Masi (2000) comenta:

“Autonomia dos tempos e métodos, coincidência entre o lar e o local de trabalho, redução de custos e do cansaço provocado pelos deslocamentos, melhoria da gestão da vida social e familiar, relações de trabalho mais personalizadas, além da possibilidade de redução das horas de trabalho.” (DE MASI, 2000, p. 216)

No entanto, ao nos debruçarmos sobre o trabalho de De Masi, precisamos tomar cuidado para separar o sociólogo, professor da Universidade de Roma, do empresário famoso por “vender” o teletrabalho, especialmente em seus discursos organizados pela sua *Società Italiana Del Telelavoro*. Apesar de destacar recorrentemente a redução de horas de trabalho, ao menos no Brasil o teletrabalho costuma compensar a falta de controle do empregador com um volume de trabalho que obriga o trabalhador a levar ainda mais tempo ocupado com as suas funções (COSTA, 2003).

Quando o local de trabalho é substituído por outro, no todo ou em parte, na maioria das vezes, a casa do teletrabalhador, vale destacar (MELLO, 1999):

- Não se perde tempo com o deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa.
- Flexibilidade no controle do horário de trabalho, uma vez que o teletrabalho costuma se basear em metas, e não em volume de trabalho diário.
- Possibilidade de contato com profissionais de outras áreas geográficas, cuja limitação espacial normalmente não permitiria esse tipo de interação.

- Mais tempo com a família e dedicação ao lazer, aos *hobbies* e aos estudos.

Em contrapartida, existem novas dificuldades que precisam ser enfrentadas ou contornadas na implantação desse tipo de serviço (MELLO, 1999):

- Restrição dos candidatos a esse tipo de trabalho, pois além das competências para a atividade exigida, é necessário que o prestador saiba funcionar nesse sistema.

- Regime de voluntariado, pois a seleção do teletrabalhador nunca deve ser feita simplesmente por escolha administrativa; a proatividade deve vir também do trabalhador, que precisa atender certos critérios objetivos (ex. capacitação e equipamento).

- Necessidade de automotivação e disciplina constantes, pois o teletrabalhador é mais sujeito a distrações e dispersão.

- Um ambiente familiar propício é essencial para a realização do trabalho em casa; todos os que moram na casa do teletrabalhador e interagem com ele devem ser considerados para garantir a sua produtividade.

- Um ambiente de trabalho adaptado precisa ser delineado; a separação em relação às atividades familiares é crucial.

- Restrições à socialização, uma vez que o teletrabalhador fica mais tempo preso dentro de casa, o que pode comprometer sua saúde a longo prazo.

- Flexibilidade e espírito de inovação são obrigatórios; quem tem dificuldade nesses dois aspectos não é um bom candidato ao teletrabalho.

Com esta última afirmação, porém, Mello (1999) parece mais vender do que defender o teletrabalho, pois além de nem ao menos tentar definir flexibilidade ou espírito de inovação, não há nenhuma comprovação de que sejam realmente essenciais, pelo contrário. Afinal, nada parece impedir, por exemplo, que um *freelancer* preste seus serviços sem nenhuma destas duas características.

Como desvantagens para o teletrabalhador, De Masi (2000, p. 217) comenta:

“As desvantagens podem ser: isolamento, marginalização do contexto e da dinâmica da empresa, o problema da reestruturação dos espaços dentro de casa, dos hábitos pessoais e das relações familiares (...). Existirão dificuldades para ações coletivas com os colegas de trabalho, até que se descubra a idéia de fazê-las de tipo informático (utilizando o mesmos veículos com os quais a empresa passa a informação para passar a contra-informação) (...). Existem dificuldades para a organização sindical até o momento em que o sindicato aprenda a usar estas tecnologias e se transformar em telessindicato.”

Partindo do pressuposto de que o exercício do trabalho em casa não se adapta a todos, vale a pena destacar (NILLES, 1994; LYON, 1994; KURLAND e BAILEY, 1999; GALINSKY e KIM, 2000; DOHERTY et al, 2000; LOVELACE, 2000; EVAERE, 2001; ISAAC e KALIKA, 2001; COSTA, 2003):

- Visão preconceituosa de parentes, amigos e outros profissionais, alguns do mesmo setor.
- Isolamento social.
- Distração com os membros familiares.
- Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho.
- Menos chance para o desenvolvimento profissional e promoções, por não estar próximo nem aos chefes, nem aos pares.
- Mistura das esferas do trabalho e da família.
- Excesso de controle por parte do Teleempregador.
- Trabalha-se mais quantitativamente com um ganho baixo na produtividade.
- O teletrabalhador tende a virar um *workaholic*.
- Elementos de autonomia e responsabilidade tendem a se transformar em sentimento de obrigação e estresse.
- Férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho.

2.1.4.2 – Vantagens e desvantagens para o telempregador

A implantação do teletrabalho pode trazer uma série de benefícios à empresa. Winter (2005) defende a maior flexibilidade, tanto organizacional (que permite empregar pessoas que normalmente estariam limitadas pela geografia) quanto econômica (na redução dos custos imobiliários, manutenção do escritório, transporte e de mão-de-obra). Já Mello (1999) prefere destacar os benefícios por itens:

- Pode-se recrutar funcionários de uma área geográfica maior sem preocupações como custo com vale-transporte ou o tempo perdido entre a casa e o trabalho, que em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro pode consumir até mesmo entre duas a quatro horas diárias, tempo muitas vezes perdido ou mal aproveitado pelo trabalhador.

- A ausência em virtude de doenças, tráfego ou mau tempo é reduzido.
- Os custos do espaço de trabalho (luz, equipamento, vale-transporte, espaço físico, etc.) diminuem consideravelmente.

- Propicia a integração de funcionários e/ou parceiros que não se enquadrariam à realidade do espaço de trabalho ou poderiam ter problemas uns com os outros.

- Ocorre menor rotatividade (*turn over*) por parte de funcionários talentosos que por alguma razão precisam mudar de moradia.

Winter (2005) comenta que a falta de lealdade à empresa é outro problema freqüentemente enfrentado pelos telempregadores, enquanto Costa (2003) destaca ainda como vantagens para o telempregador:

- Redução do absenteísmo;
- Flexibilidade do trabalho a ponto de permitir o funcionamento da empresa 24 horas, sete dias na semana.

O teletrabalho pode ainda ser visto como forma de subemprego, hierarquicamente abaixo dos profissionais do escritório, mas que pode servir como fonte de reposição. Esta idéia pode gerar os seguintes benefícios para o empregador (BAUNA, 1998):

- Reduz o número demasiado de funcionários no escritório, o que costuma atrapalhar os mais eficientes.
- Uma boa opção para encontrar novos funcionários a um custo mínimo.
- A possibilidade de manter contato com um número maior de profissionais habilitados para a função que, se não forem contratados, podem terceirizar alguns serviços e aumentar o escopo de produção da empresa.

Os autores brasileiros que já escreveram sobre o teletrabalho aparentemente tratam as desvantagens para o teleempregador de forma tímida. Winter (2005) afirma que existem desvantagens, mas aponta somente a dificuldade de controle sobre o teletrabalhador, que poderia modificar a hierarquia empresarial. Mas por trás dessa aparente timidez se esconde na verdade que o uso (especialmente o abusivo) do teletrabalho praticamente só traz vantagens ao empregador uma vez que esse tipo de trabalho é implantado com sucesso.

Mello (1999) não aponta abertamente desvantagens para o teleempregador, mas reconhece a dificuldade na contratação deste tipo de mão-de-obra especializada. O autor trata ainda dos cuidados que a empresa deve tomar, como aceitar como verdade mitos que, na prática, não fazem sentido algum: “não se sabe se o teletrabalhador está de fato trabalhando”, “o teletrabalhador trabalha menos”, “ocorre uma sobrecarga para os que ficam no escritório”, “teletrabalhadores dão trabalho extra e são inconvenientes aos gerentes”, “todo mundo vai querer adotar o teletrabalho”, e “teletrabalho custa caro”.

2.2 – ÓCIO CRIATIVO

Antes de analisar a obra de De Masi (2000), é preciso definir com clareza o “ócio” discutido neste estudo. Para os gregos, ócio possuía uma conotação estritamente física: trabalho era tudo aquilo que fazia suar, com exceção do esporte e da guerra; quem suava e não era um atleta ou guerreiro era escravo ou cidadão de segunda classe. As Atividades não-físicas (a retórica, o estudo, a filosofia) eram funções “ociosas”, ou seja, expressões mentais, dignas somente dos cidadãos de primeira categoria. Esse ócio, então, não estaria relacionado ao “não fazer nada”, mas a não estar trabalhando no sentido físico da palavra, mesmo que ainda mantendo-se ativo no campo das idéias, em busca novas soluções e com o objetivo pautado pelo conhecimento.

Nessa perspectiva, *hobbies* como a leitura, o uso do computador (especialmente a *internet*) ou mesmo jogos simples chegam a parecer inúteis à primeira vista, mas podem se mostrar essenciais para o aprendizado de novos conhecimentos ou a criação de novos rumos profissionais.

Para De Masi, vivemos numa era pós-industrial, onde aos poucos deixamos os trabalhos físicos e repetitivos para as máquinas e começamos a nos voltar apenas para o conhecimento e as idéias, deixando gradualmente de sermos uns “imbecis especializados”, que nada sabem além do limitado treinamento profissional. Não somos ensinados mais a lidar com isto ou aquilo, mas ensinados a como lidar com novos “istos ou aquilo”, como se fôssemos naturalmente autodidatas, preparados para enfrentar cada vez mais novos desafios. Isto só é possível quando nos libertamos das amarras do trabalho mecânico-repetitivo. No auge da era industrial, se um operário permitisse que sua mente se perdesse em divagações seria bem provável que o seu trabalho fosse prejudicado, comprometendo

toda a linha de produção; por outro lado, porém, hoje, diversos profissionais precisam ser multimídias (como seus computadores) e realizar uma lista de funções ao mesmo tempo.

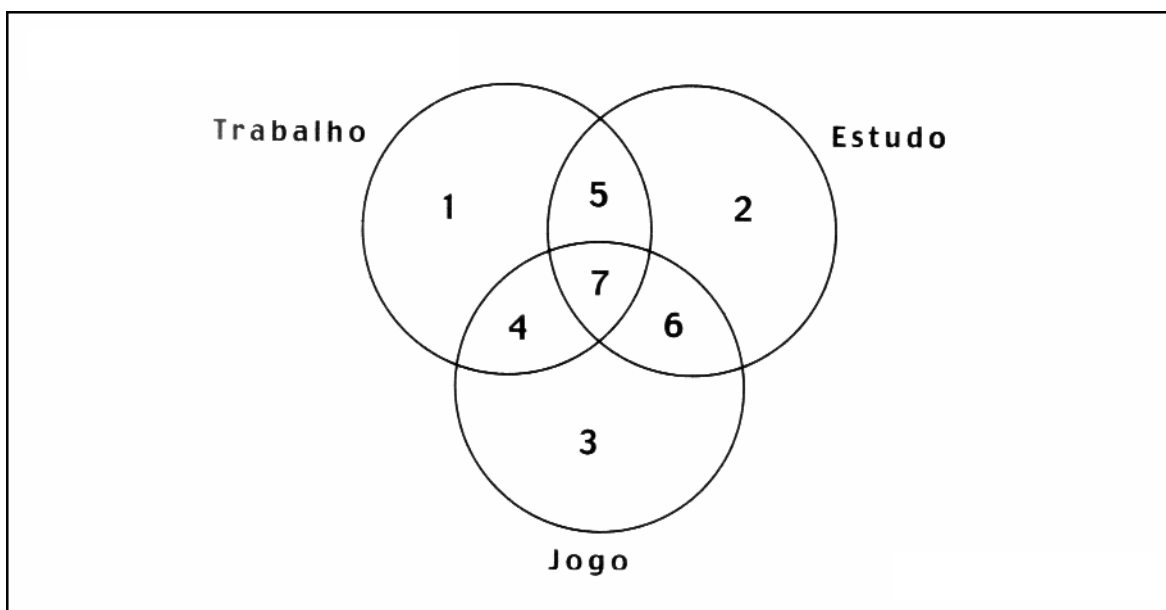
Graças aos novos meios de transporte e de comunicação, a nossa sociedade se percebe, pela primeira vez, como uma aldeia global. De Masi (2000) prefere definir a sociedade pós-industrial colocando a criatividade no centro ao invés da programação, da organização obsessiva de todas as coisas feitas pelo homem. Com o advento da globalização, o mundo não apenas ficou menor, mas extremamente parecido, isto porque tudo está mais acessível, e uma convergência (não apenas na comunicação) se faz necessária para que possamos colher os frutos desse fenômeno; para tanto, esse autor acredita que basta que se tenha um acesso mínimo à tecnologia e disposição para lidar com essa nova realidade. Infelizmente, esta declaração mostra que o sociólogo italiano estaria no mínimo contaminado pela miopia do primeiro mundo, caso realmente acredite que nos países em desenvolvimento e no terceiro mundo esta “acessibilidade” mencionada acima seja tão universal quanto insiste em destacar.

O ponto mais importante da obra de De Masi (2000) em relação a esse estudo é o destaque na importância de criar uma interseção entre trabalho-estudo-jogo e explorá-la. Essas três partes precisam estar interligadas de alguma forma para maximizarmos nossa capacidade de produção. Se um profissional possui um *hobby*, algo que lhe dê prazer e seja criativo e estimulante, não estará perdendo tempo durante o seu tempo livre. Não basta que o indivíduo faça um planejamento de acordo com seu desejo de ascensão profissional, é preciso gostar de agir desta forma.

Quanto à relação trabalho-estudo-jogo, De Masi (2000, p. 147) assinala:

“Quanto mais à natureza de um trabalho se limita à mera execução e implica puro esforço, mais ele se priva da dimensão cognoscitiva (área 2 do esquema abaixo) e da dimensão lúdica (área 3). Esta é a situação infeliz que no esquema corresponde à área 1.”

Tabela 1: Relação Trabalho-Estudo-Jogo



Fonte: DeMasi (2000)

“Existem, porém, trabalhos que desembocam no jogo, como, por exemplo, o de uma equipe cinematográfica que se diverte na filmagem de um filme cômico (área 4); e existem trabalhos que se misturam com o estudo, como o de uma equipe de cientistas realizando um experimento (área 5). Contudo, a plenitude da atividade humana é alcançada somente quando nela coincidem, se acumulam, se exaltam e se mesclam trabalho, estudo e jogo (área 7).” (DE MASI, 2000, p. 147)

Além de apontar esta relação em função do trabalho, o autor ainda estende a idéia sob a perspectiva do trabalhador, que, por exemplo, além de um trabalho concentrado na área 1, em seu tempo livre voltado para a diversão ou o estudo (áreas 2 e 3), pode exercer uma outra atividade remunerada que fique em alguma de suas interseções, como um caixa de banco que em casa administra um *blog* famoso e seja remunerado por um portal de *internet* que tenha o interesse de publicar seus textos com exclusividade para seus assinantes. Dessa forma, o trabalhador poderia desenvolver convergências entre as suas

atividades, de modo a melhorar uma área específica concentrando sua atenção nas outras duas para aquele mesmo assunto (De MASI, 2000).

2.3 – CONSTRUÇÃO DO QUESTIONAMENTO: LINHAS DE FUGA E PONTOS DE TANGÊNCIA DO TELETRABALHO E DO ÓCIO CRIATIVO

Teletrabalho e ócio criativo foram criados sob parâmetros bastante distintos; enquanto o primeiro surgiu como proposta de gestão para economizar custos e flexibilizar a produção, principalmente pela perspectiva da empresa, o segundo sugere uma reeducação de postura por parte do empregado que trabalha no campo das idéias. Essa proposta de pesquisa só pode se dar ao luxo de colocá-los lado a lado, pois tanto as empresas quanto os profissionais do universo a ser pesquisado se encaixam ao ambiente que os idealizadores de ambos os conceitos mencionam como propícios (MELLO, 1999; De MASI, 2000; WINTER, 2005).

De Masi (2000) também sugere que tudo na vida de um profissional atribulado deve ser o mais simples e ao alcance da mão o possível. Até mesmo o tempo livre deve ser investido em atividades que, ao menos indiretamente, possam ser úteis dentro do seu trabalho. Mais do que nunca, tempo é dinheiro, e quanto mais atalhos o profissional conseguir tomar sem afetar a qualidade do seu trabalho para atingir os seus objetivos, mais rápida e dinâmica será a sua produção. Este provavelmente é o argumento que serve como ponto de encaixe com o teletrabalho, uma vez que atualmente o profissional do campo das idéias costuma ter o equipamento essencial para o seu trabalho dentro de casa, e com isso, poderia trocar o tempo investido no transporte para o escritório e, depois, de volta por mais tempo de trabalho efetivo.

2.4 – COMUNIDADES DE PRÁTICA

A origem da palavra comunidade é indo-européia. As raízes *kom* (todos) e *moin* (troca, intercâmbio), juntas, significam “compartilhado por todos”. No latim, *communis*, a palavra era empregada para referir-se à fonte de certo recurso usado por muitos, como a água, e os franceses a adaptaram para *communer*, que significa “tomar disponível para qualquer um”. O significado original de comunidade não denota, portanto, um lugar ou espaço definido por fronteiras, mas o compartilhar de recursos (SENGE *et al.*, 2000)

O conceito de comunidade nas ciências sociais é vago e evasivo, de baixo valor analítico, desafiando uma definição precisa. O termo costuma evocar conotações emotivas, usado sempre de maneira positiva, favorável, com idéias implícitas de camaradagem, coesão, comunhão, relações horizontais, mesmo sendo tênues os laços. Como tipo ideal, *comunidade* é associada à *tradição*, no extremo oposto em relação à modernidade, ou associada a *rural*, em oposição a *urbano*, embora seja também usada em termos contemporâneos, como comunidades virtuais. “O que une uma comunidade não é a sua estrutura, mas um estado de espírito – um sentimento de comunidade” (OUTWAITE e BOTTMORE, 1996, p.116).

Na teoria social da aprendizagem, comunidades são vistas como configurações sociais nas quais os empreendimentos de seus integrantes são valorizados e sua participação é reconhecida como competência, ou seja, quem pertence à comunidade é competente para ter acesso ao seu repertório e usá-lo de maneira considerada adequada (WENGER, 1998). As comunidades caracterizam-se por práticas específicas que definem limites de pertencimento e identidades (SENGE *et al.*, 2000; WENGER, 2000).

O termo *praxis* foi amplamente difundido pela obra de Karl Marx, na qual adquire dimensão sócio-histórica, representando um processo contextualizado de tomada de consciência para fazer a história, transformar o mundo. Desde Marx, prática tem sido usada em uma variedade de concepções relacionadas tanto à formação da cultura, de maneira mais ampla, quanto às atividades locais (WENGER, 1998).

O termo comunidade de prática constitui uma unidade originária das comunidades de aprendizado, onde a capacidade e a velocidade do aprendizado coletivo das pessoas formam a verdadeira vantagem competitiva sustentável (SENGE, 2001). No entanto, nem toda comunidade define-se pelas práticas que compartilha, assim como nem toda prática está inserida no âmbito de uma comunidade específica. Um bairro pode ser chamado de comunidade, mas não se constitui necessariamente enquanto comunidade de prática (WENGER, 1998). Nas comunidades de prática, as pessoas são ligadas pelo envolvimento concreto em atividades comuns, engajadas mutuamente num empreendimento coletivo, orientadas por um senso de propósito comum (KIMBLE e HILDRETH, 2004). Uma comunidade de prática não se reduz a propósitos instrumentais, pois se refere a conhecer, mas também estar junto, dando significado à vida e às ações de cada membro, desenvolvendo identidade (WENGER, 1998).

Há três dimensões de relações pelas quais a prática é a fonte de coerência de uma comunidade: engajamento mútuo, empreendimento conjunto e repertório compartilhado. O engajamento mútuo envolve as competências de cada membro, o que cada um sabe, o que faz, bem como a habilidade que possui para conectar-se ao que não sabe e não faz, ou seja, ao conhecimento e às ações complementares dos demais membros. Podem haver competências que se sobrepõem, mas não significa que exista homogeneidade entre os membros, ela não é requisito nem resultado de uma comunidade de prática. O que torna o

engajamento possível é muito mais uma questão de diversidade. Cada participante de uma comunidade de prática encontra espaço único dentro dela e possui uma identidade única, que se torna mais integrada, que se torna mais integrada e mais definida no curso do engajamento na prática. As identidades dos diversos membros vão se tornando cada vez mais articuladas, mas não se fundem umas às outras. Relações mútuas de engajamento forjam, ao mesmo tempo, diferenciação e homogeneização (WENGER, 1998).

O empreendimento conjunto de uma comunidade de prática é definido pelos participantes no próprio processo de sua constituição. Não é exatamente um objetivo fixado ou uma declaração de propósito definida no começo e perseguido por todos. Não é um acordo estático, e sim um processo contínuo, que vai definindo o que aquelas pessoas estão fazendo juntas. Essa negociação ocorre tanto de maneira explícita quanto implícita. É uma resposta negociada conjuntamente a uma situação e pertence aos participantes num sentido profundo, a despeito de todas as forças e influências que estão além de seus controle. A definição do empreendimento cria um sentimento de compromisso comum que se torna parte integrante da prática, mesmo que não signifique que todos concordem sobre algo o tempo todo.

O repertório compartilhado de prática inclui símbolos, rotinas, palavras, ações, conceitos, artefatos, maneiras de fazer certas coisas, gestos, os quais foram produzidos ou incorporados pela comunidade ao longo de sua trajetória. O repertório reflete uma história de mútuo engajamento e permanece sempre um tanto ambíguo, o que permite ressignificações e aplicação contínua, em diferentes situações. A ambigüidade não implica limites em significado, mas evidencia as diferentes maneiras pelas quais uma história pode ser significativamente continuamente (WENGER, 1998).

Entre os possíveis indicadores de que uma comunidade de prática se formou estão: relações mútuas sustentadas, sejam harmoniosas ou conflituosas; identidades definidas mutuamente; maneiras compartilhadas de engajamento para fazer coisas juntos; habilidade para acessar de maneira apropriada ações e produtos; rápido fluxo de informações e propagação de inovações; ferramentas, representações e outros artefatos específicos; ausência de comentários introdutórios, como se as conversas e interações fossem continuação de um processo em curso; histórias locais compartilhadas, como piadas internas; rápida exposição de um problema a ser discutido; jargões e expressões na sua comunicação; coincidência substancial nas descrições dos participantes de quem pertence; estilos reconhecidos de que alguém é membro da comunidade; e um discurso comum refletindo certa perspectiva de mundo (WENGER, 1998).

Os elementos fundamentais nas comunidades de prática são: a identidade, a participação e reificação, ou seja, tratar uma abstração como substancialmente existente, ou um objeto material concreto (WENGER, 1998).

2.4.1 – Comunidades Virtuais

Por tratar comunidades de prática e comunidades virtuais como sinônimas, Teixeira (2002) deixa de mencionar as possibilidades em que uma pode existir sem a outra, como um grupo de estudo que se encontra numa biblioteca ou um *site* que habitualmente reúne pessoas apenas para conversar pela internet. No entanto, comunidades virtuais se encaixam perfeitamente com o aprendizado coletivo e as comunidades de aprendizado e prática. Formadas por interesses comuns, por afinidades e preferências de consumo, essas comunidades têm sido usadas como uma nova forma de desenvolvimento interno de

equipes da empresa. Mediadas pelas TICs, autodeterminadas, e orbitando muitas vezes em torno de um website, as comunidades virtuais apresentam muitos dos conceitos descritos por Senge (2001).

Assim como o teletrabalho depende das TICs, as comunidades de prática nesse estudo estão atrelados às comunidades virtuais. Uma comunidade virtual de prática não dará certo se os seus membros não forem participativos, se não houver ganho real para os membros e se seu conteúdo não for de interesse para a organização. As comunidades, como um organismo vivo, têm seu ciclo de vida: nascimento, crescimento, reprodução e, eventualmente, morte. Para um ciclo de vida rico em conhecimento e recompensador para os participantes, um dos fatores essenciais é a existência de uma cultura favorável à disseminação e ao compartilhamento de conhecimento (TEIXEIRA, 2002).

2.5 – INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Mesmo sendo possível encontrar artigos sobre indústrias criativas desde 1993, somente a partir da obra de Caves (2000), a “economia criativa”, como era conhecida anteriormente, começou adquirir os contornos de um amplo objeto de estudo. As indústrias criativas, onde não apenas o produto ou serviço contém um elemento artístico ou criativo significativo, mas também algumas partes do seu processo produtivo, surpreendentemente não chamaram a atenção devida dos economistas; até o final do séc. XX, apenas os subsídios incentivados para as artes pelo poder público haviam sido estudados. Tido como resultante de “atividades frívolas”, essa indústria não era vista com a mesma seriedade, como, por exemplo, a eletrônica ou a farmacêutica (CAVES, 2000).

Robinson (2001) acredita existir certa crise de criatividade, uma guerra por talentos que leva a observar três dados relevantes: a) uma sinergia criativa poderosa surge quando profissionais de diferentes áreas trabalham juntos; b) cenários criativos criam oportunidades para experimentar, falhar, tentar de novo, perguntar, descobrir e criar conexões com elementos aparentemente díspares, que mesmo que não leve a um produto criativo ou uma aplicação científica, mostra que ambiente propício é essencial para o processo criativo; e, c) criatividade é um atributo humano que precisa ser desenvolvido, especialmente quando percebemos os frutos do seu estímulo, por exemplo, nos estudos.

Por muito tempo, as editoras concentraram minimamente seus esforços quanto à divulgação de seus livros, preocupando-se quase só com a organização de lançamentos com autógrafos e mandando algumas cópias para os críticos especializados, na esperança de obter uma boa resenha ou chamar a atenção do público e o interesse de um punhado de leitores (CAVES, 2000). Com a popularização da internet, as editoras mais alinhadas às inovações tecnológicas começaram a explorar novos canais de comunicação, tanto com o seu público como com consumidores em potencial, na maioria das vezes com um custo baixo ou mesmo zero (TEIXEIRA, 2002).

Com a transição significativa de vendas das livrarias independentes para as grandes redes e as *mega stores*, parte dela foi absorvida pela venda *online*, que atrai compradores interessados em economizar tempo e esforço até o ponto-de-venda, mesmo que o comércio eletrônico ainda tenha suas desvantagens, como a falta de informações explicativas que possam suprir a falta da presença física do produto, para que ele seja observado e analisado satisfatoriamente antes de ser comprado (CAVES, 2000). Diversas editoras aproveitaram e passaram a vender seus livros diretamente em seus *sites*, como pode ser visto na internet.

Segundo Haseman (2005), existem cinco atributos que separam a prática criativa de outras atividades que compõe a arte criativa e as indústrias culturais, que não pertencem às indústrias criativas necessariamente. Para o autor, as práticas criativas:

- envolvem interatividade, essencial para as disciplinas criativas que desejam formar ambientes reais ou virtuais para o entretenimento ou o aprendizado;
- são intrínsecamente híbridas, pois as possibilidades interdisciplinares das práticas criativas criam o que Howkins (2001) chama de “colaboração criativa”, que abre uma discussão sobre um propósito comum e gera uma convergência de interpretações;
- abraçam novos lugares e formas de produção cultural, como, por exemplo, a literatura de cordel, que permitiu no nordeste brasileiro a propagação da cultura local, sem a intermediação de outras regiões do País; e os *flash mobs*, que apesar do estranhamento dos que estão de fora, inegavelmente abriram um novo precedente;
- são orientadas para meios de distribuição de promoções cruzadas e múltiplas plataformas, com o intuito de explorar diferentes segmentos (livros, CDs, camisas, etc.);
- não têm sucesso se forem comercialmente irrelevantes, pois sem um retorno apropriado, as práticas criativas não têm como sobreviver (HASEMAN, 2005).

Cada vertente das indústrias criativas possui uma gama de intermediários próprios, chamados por Caves (2000) de *Gatekeepers*, que selecionam e destacam os artistas daquele mercado, onde o tempo é um elemento especialmente importante, capaz de fazer um produto sem maiores atrativos começar a vender muito, para depois voltar ao seu fluxo anterior, apenas em função de um grande acontecimento que chame a atenção do grande público, como, por exemplo, os livros sobre o Afeganistão após o evento 11/9, nos Estados Unidos. Essa relação *Gatekeepers*-editores será especialmente observada na conclusão deste trabalho

CAPÍTULO 3 – O UNIVERSO DAS EDITORAS

Todas as informações desse capítulo foram levantadas em paralelo com os seis editores entrevistados nesta pesquisa.

3.1 – O TAMANHO DAS EDITORAS E SUAS TIRAGENS

Mesmo que as editoras tenham políticas distintas com relação às suas publicações, que variam de acordo com a linha de atuação e a estrutura de produção, é possível fazer uma breve descrição deste mercado.

Primeiramente, é essencial frisar que se não fossem isentos de impostos, livros e revistas dificilmente se transformariam em bons negócios para empresas menores. É graças à Lei de Incentivo à Cultura que encontramos uma imensa diversidade de publicações nas bancas e livrarias, do contrário, apenas as grandes editoras investiriam sem quebrar no primeiro fracasso de vendas. Só as grandes tiragens conseguiriam um retorno lucrativo após o pagamento de impostos, e é justamente nessa diferença na quantidade de unidades rodadas que reside a distinção entre as pequenas e as grandes editoras.

A quantidade de cópias pode dizer muito sobre uma publicação, pois quanto maior a tiragem, menor será o custo de produção por unidade, permitindo assim uma maior área de distribuição. Até o final da década de 80 era difícil encontrar alguma publicação que tivesse menos de mil cópias, tanto porque o custo por unidade dificilmente permitiria um preço competitivo, como também complicaria a distribuição nos pontos de venda. Mas, a partir de meados dos anos 1990, surgiram as chamadas gráficas de micro-tiragens. Essas gráficas dificilmente ultrapassam 500 unidades, uma tendência que surgiu graças aos

avanços da tecnologia e a melhora provida nos processos de distribuição e controle, a ponto de transformar essas tiragens mínimas num negócio viável.

Uma publicação de tiragem pequena tem entre mil e três mil cópias, o que é suficiente para fazer uma distribuição razoável nas livrarias dos maiores centros urbanos do País. Nem sempre vendido diretamente para as livrarias, algumas editoras costumam ceder alguns volumes em consignação – quando a editora só cobra do ponto de venda as unidades efetivamente vendidas e depois pega as outras cópias de volta. Livrarias maiores preferem, no entanto, comprá-las para obter descontos e, assim, conseguir margem de lucro maior ao vendê-las, mesmo que tomem para si o risco do encalhe.

De três a cinco mil cópias, além do contato com as livrarias, já é possível fazer uma distribuição setorizada pelas bancas de jornal – quando são espalhadas num estado e recolhidas um mês depois para serem redistribuídas em outro –, o que torna as publicações de tiragem média mais fáceis de serem comercializadas. Por essa razão as revistas, mesmo as publicações menores, fazem tiragens médias ou grandes.

De cinco mil cópias para cima, as grandes tiragens são facilmente distribuídas nas bancas e livrarias sem a necessidade de setorização, além de possuírem um custo por unidade bastante competitivo. As grandes editoras se concentram em números assim, que com exceção dos jornais e das maiores revistas do País, dificilmente passam das dez mil cópias. Nesses casos, o encalhe não é apenas previsível como conta no cálculo sobre o preço de venda da publicação, para compensar o prejuízo.

Editoras menores costumam ficar presas a tiragens pequenas por falta de capital de giro, mas às vezes também porque o público que consome aquela literatura é reduzido, mesmo que fiel. Quanto maior o potencial financeiro e profissional da editora, mais ela passa a ter acesso a tiragens médias ou grandes, mas sempre limitada pelo poder de compra

de cada público, pois há quem lucre a partir de múltiplas tiragens menores de dezenas de títulos. Independente do tamanho, o lucro das editoras está ligado a uma tiragem grande o bastante para alcançar a maior área de distribuição possível, e pequena o suficiente para ter um mínimo de encalhe.

3.2 – RELAÇÕES DE TRABALHO

As responsabilidades de um editor podem mudar de uma empresa para outra, mas essencialmente se concentram em três partes: criação da publicação, produção gráfica e distribuição.

Na criação de uma publicação, o editor lida com escritores, ilustradores, fotógrafos e qualquer interessado em publicar textos e/ou imagens, desde que seja bom naquilo que faz ou esteja disposto a investir financeiramente em seu projeto. A compilação do trabalho deve ser feita por um diagramador e corrigida por um revisor, atividades que costumam ser acumuladas pelo próprio editor nas empresas menores ou quando há algum cuidado especial. Todo cuidado é pouco, pois qualquer falha, da forma ao conteúdo, será de sua responsabilidade e a qualidade do seu trabalho será avaliada pelas suas publicações.

Durante a produção gráfica, o editor precisa do auxílio de um especialista nesta área, mesmo que ele pertença à empresa com quem a editora terceiriza a impressão. Mesmo que apenas as grandes editoras possuam suas próprias gráficas, nada impede que outras do mesmo tamanho deleguem esta função à outras companhias, sendo comum contratar outras fora do país para baratear esta parte da produção.

O cuidado com a distribuição começa antes mesmo das publicações irem para as gráficas, pois para os livros será necessário o registro do ISBN (Internacional Standart

Book Number) na Fundação Biblioteca Nacional e, no caso de um produto voltado para menores, de um selo indicativo apropriado para a idade. Mesmo o descumprimento desses dois requisitos não impede a editora de vender a publicação, mas abre um precedente para ter suas vendas interrompidas para regularização.

Com os livros no estoque, o editor acessa sua carta de contatos com distribuidores ou diretamente com as lojas. Na consignação, cerca de 30% do preço de venda fica com o ponto de venda; mas alguns pontos-de-venda preferem comprar algumas unidades com descontos que podem ir até 50%, 60% do preço de capa, uma vez que possam garantir uma quantidade mínima de vendas e assim garantir um lucro maior. O pagamento do frete varia de acordo com a relação entre a editora e o ponto-de-venda.

3.2.1 – Criação e desenvolvimento

Tradicionalmente, os autores ganham uma porcentagem sobre as vendas dos livros, o que pode trazer um retorno inferior ou superior do que o de um trabalhador médio com salário fixo, dependendo do seu grau de sucesso. Escritores e editores relacionam-se como parceiros investidores, onde quem faz o maior investimento (especialmente financeiro) detém uma maior parcela dos lucros. Como normalmente um autor contribui com o seu trabalho na fase de criação, é comum que as editoras ofereçam aos escritores pouco conhecidos ou desconhecidos apenas 10% do preço de capa da publicação, ou em alguns casos, do valor recebido das livrarias com desconto em vendas antecipadas, ou seja, sem consignação. À medida que o autor/artista tiver seu trabalho reconhecido, mais condições ele terá de pedir uma participação maior nesses lucros.

Ilustradores e fotógrafos iniciantes podem cobrar R\$ 300,00 por dez imagens de meia-página (em 2007), mas existem aqueles mais experientes que pedem fortunas por um único trabalho. Nesse sentido, o melhor custo/benefício depende muito mais dos contatos do editor do que a capacidade de investimento da empresa.

Atualmente, os revisores buscam oferecer mais serviços do que simplesmente corrigir textos, como sugerir substituições em trechos confusos ou alguma especialização nos termos técnicos de alguma área de trabalho, algo ainda além do que os *softwares* de correção ortográfica de computador podem fazer satisfatoriamente. Não foi possível, porém, impedir que o custo dessa mão-de-obra se desvalorizasse tanto desde a segunda metade dos anos 1990; mesmo que os revisores mais experientes possam cobrar além disso, era fácil encontrar um serviço razoável a R\$ 10,00 a R\$ 15,00 a lauda no período desta pesquisa, em 2007. Mais uma vez, a capacidade do editor de encontrar um custo/benefício satisfatório para cada projeto pode trazer diferenças significativas nos lucros da editora, tornando bastante comum o contrato com autônomos.

Com exceção dos livros com textos apenas, na diagramação é mais difícil encontrar mão-de-obra especializada, especialmente quando é preciso administrar uma identidade visual numa publicação repleta de fotos e ilustrações, uma atividade que costuma ser executada pelo próprio editor ou alguém de sua confiança, especialmente nas empresas menores. Por isso é tão difícil encontrar um bons diagramadores autônomos, pois eles tendem a ser contratados com mais facilidade pelas editoras. O trabalho de um diagramador varia muito, podendo partir de R\$ 0,50 (texto apenas) a R\$ 100,00 (diagramação de revista) por lauda.

Um dos maiores cuidados exclusivos de um editor na criação de uma publicação, além dos contatos de trabalho mencionados acima, é a responsabilidade por garantir a

harmonia de todos os outros trabalhos realizados até então naquela publicação, entre textos, imagens, fotos, diagramação, etc., formando assim a identidade do produto.

3.2.2 – Produção Gráfica

Como a maioria das publicações do País utiliza arquivos de *software* como o *Adobe PageMaker* ou *Adobe InDesign*, esses programas se tornaram essenciais para as gráficas. Atualmente, qualquer um deles pode ser instalado e utilizado sem dificuldade por um computador pessoal com uma configuração mínima de *hardware*, encontrado facilmente até mesmo nos modelos mais econômicos. Ou seja, qualquer editor ou autor pode mandar por *e-mail* uma versão finalizada de uma obra para qualquer parte do mundo, a ponto de diversas empresas grandes rodarem suas publicações fora de seus estados ou do País para baratear seus custos nesta parte da produção.

Como nos anos 1980 e início dos 1990 não havia um número suficiente de gráficas para atender a demanda do período, era considerado um importante diferencial possuir uma própria extensão desta parte da produção dentro da editora, especialmente quando ela trabalha com muitas tiragens, mas, junto com a evolução tecnológica de seus equipamentos de trabalho, esse mercado não apenas cresceu como se diversificou, permitindo aos editores conseguirem preços competitivos sem ter de depender da disponibilidade das gráficas.

Uma tendência encontrada com frequência aponta que os editores tendem a ser fiéis às gráficas que atendem às suas expectativas, sendo comum encontrar longas relações entre essas empresas.

3.2.3 – Distribuição

Uma vez que a publicação está guardada no estoque da editora, tem início a parte do processo onde o editor precisa garantir o melhor retorno financeiro da venda direta. Tradicionalmente, os pontos de venda menores cobram 30% do preço de capa, como as livrarias isoladas, mas esses descontos podem chegar a cerca de 60%, como nas grandes redes que possuem suas próprias redes de distribuição nacional e costumam comprar alguns volumes para aumentar essa porcentagem, ao invés de tomarem por consignação.

Mesmo que os editores prefiram um contato direto com as livrarias para garantir um desconto menor, o auxílio das distribuidoras que terceirizam esse serviço se torna obrigatório para quem deseja aumentar sua área de distribuição no País. No caso das bancas de jornal, a distribuição nacional passou a ser controlada em 2007 por uma única empresa, a Dinap, que costuma cobrar cerca de 50% e não aceita menos de 5.000 unidades para viabilizar a distribuição entre as milhares de bancas do País, ou 3.000 com distribuição setorizada, quando são espalhadas num estado e recolhidas um mês depois para serem redistribuídas num outro.

3.3 – O ADVENTO DA DINAP-CHINAGLIA E SUAS CONSEQÜÊNCIAS NO MERCADO EDITORIAL

Em meados de 2007, a maior distribuidora de bancas de jornal do Brasil comprou a segunda maior, formando assim a Dinap-Chinaglia. Uma nova política passou a valer logo depois da fusão: as editoras responsáveis pelos encalhes a partir de uma certa quantidade de volumes, sempre proporcional ao total levado até à distribuidora inicialmente, deveriam

pagar uma multa por sobrecarregar os estoques da distribuidora e das bancas. A decisão teria sido tomada para diminuir o número excessivo de publicações cujas vendas não valiam o esforço acumulado nos últimos anos pelas duas empresas. Ou seja, ficou tão fácil escrever e publicar uma revista que a oferta estaria descontroladamente acima da demanda por este tipo de produto.

Para compensar essa multa, as editoras estão repassando suas previsões desta dívida para os consumidores. Por exemplo, uma revista nacional de RPG chamada *DragonSlayer* custava, no início do 2007, R\$ 6,50, depois subiu para R\$ 9,50 no último mês do ano. A previsão por parte do mercado (confirmado por todos os entrevistados que trabalham com distribuição em banca de jornal) é que a diversidade de títulos em bancas irá diminuir consideravelmente nos próximos anos.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, na intenção de obter dados pessoais da percepção dos editores entrevistados. Segundo Vergara (2007), sua finalidade é descritiva e os meios de investigação utilizados foram: a) bibliográfico, que se valeu do referencial teórico para estabelecer uma interseção da percepção sobre o teletrabalho e o ócio criativo entre o entrevistador e os entrevistados; b) pesquisa de campo, pois as entrevistas foram realizadas nos escritórios e lojas das editoras; e c) estudo de caso, mesmo que esteja circunscrita em mais de uma unidade.

De acordo com Yin (2005), porém, não basta apenas mencionar estudo de caso, é preciso apontá-lo como estudo de casos múltiplos, com contextos diferenciados, valendo-se de seis editoras para buscar padrões em comum (teletrabalho e ócio criativo) e diferentes (casos de sucesso onde esses dois conceitos foram explorados, por vezes se valendo das comunidades virtuais de prática). Do referencial, espera-se que o fenômeno da relação teletrabalho-ócio criativo seja encontrada nas editoras (replicação literal) e o das comunidades virtuais de prática em algumas (replicação teórica), uma vez que nem todas trabalhariam com esse tipo de relação.

O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista pessoal em profundidade, utilizada da mesma forma com os seis entrevistados. Este tipo de coleta foi escolhido, pois, na entrevista pessoal, a relevância e as conseqüências associadas ao objeto da pesquisa não devem ser comprometedoras para o respondente. Com o contato pessoal, as informações obtidas podem ser melhor analisadas e interpretadas desde que três condições amplas sejam adequadamente atendidas: a) o respondente deve possuir as informações buscadas pelas questões-problema; b) o respondente deve entender o seu papel na entrevista como

fornecedor de informações acuradas; e c) o respondente deve ter motivação adequada para cooperar (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Nas seis entrevistas, divididas em uma parte estruturada e outra semi-estruturada, realizadas entre agosto e dezembro de 2007, desde o primeiro contato do entrevistador deixava-se claro que o assunto discutido tratava de práticas gerenciais relacionadas ao trabalho à distância, algo que os editores poderiam ajudar em outros mercados com suas experiências. Quando estes percebiam que o estudo buscava apenas coletar informações sobre algumas de suas rotinas, as respostas sempre foram cordiais e atenciosas, tanto pelo fato do assunto tratado não abordar nenhum segredo revelador, como pelo entrevistador ser um professor, a quem os editores sempre tratam como possíveis parceiros. Dessa forma, o contexto desta pesquisa permite que os itens “b” e “c” mencionados acima pudessem ser atendidos com um cuidado mínimo a ser administrado pelo pesquisador, já que o item “a” é de responsabilidade do entrevistador.

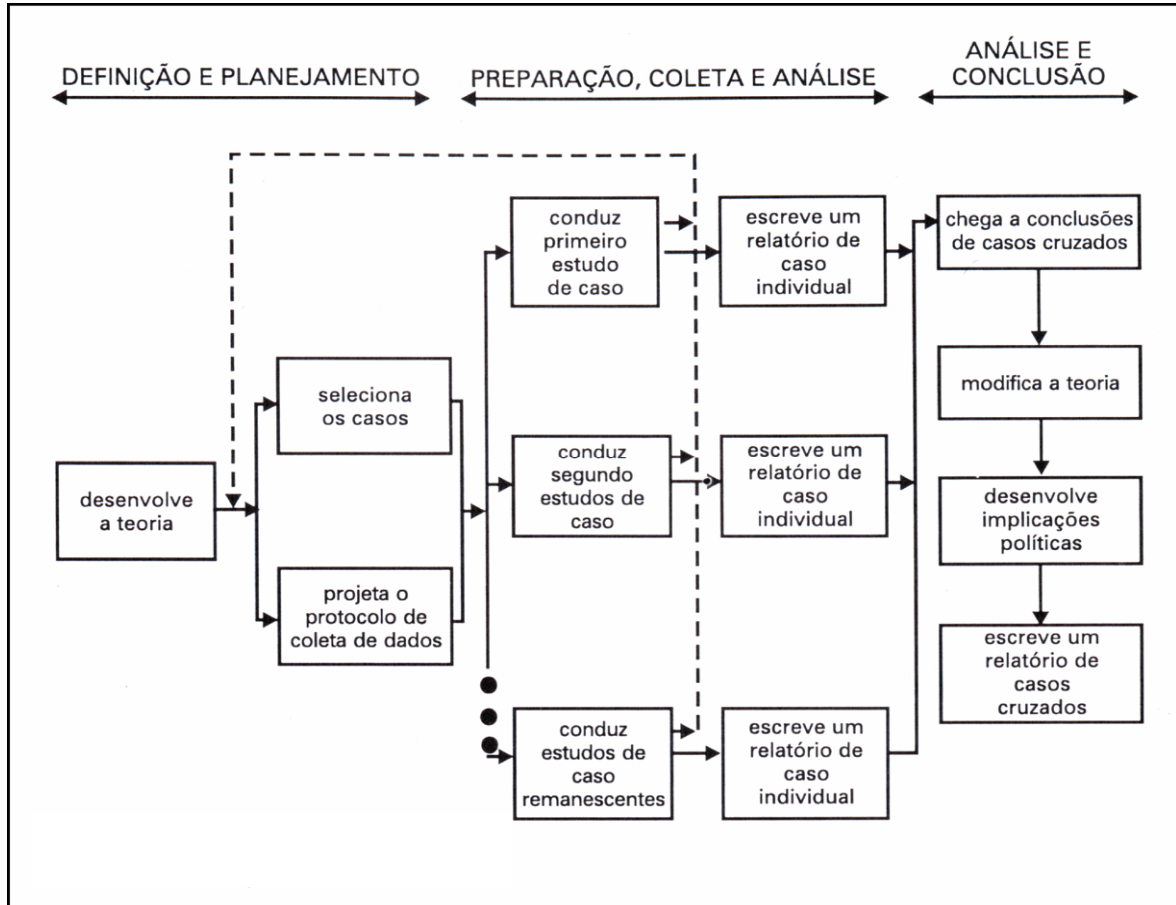
4.1 – PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Como o objetivo desta pesquisa seja descrever e não mensurar dados, foram utilizados os critérios destacados por Vergara (2007) e Yin (2005) para a estrutura de coleta de dados.

4.1.1 – Construção do modelo de entrevista

Segundo (YIN, 2005, p.72):

Tabela 2: Modelo de método de estudo de caso de Yin



Fonte: Yin (2005)

Do modelo acima foram feitas apenas duas modificações: a não-utilização de casos cruzados e a divisão de cada entrevista em uma parte estruturada gravada e outra semi-estruturada anotada, explicada na coleta dos dados (p. 44). Enquanto a primeira parte foi estruturada e uniforme, concentrada na resposta do questionamento da pesquisa, a segunda foi utilizada para amadurecer seu questionário ao longo das entrevistas, como se percebe pela linha tracejada da tabela 2, onde cada estudo de caso influencia a escolha do seguinte, assim como suas entrevistas, mesmo que somente na parte semi-estruturada.

Como tradicionalmente uma parte do trabalho dos editores é feito por uma grande e sempre crescente lista de contatos, o entrevistador foi bem recebido nas editoras que se dispuseram a recebê-lo, sempre interessadas em saber sobre a instituição por trás da pesquisa. Quando lhes era deixado claro que a entrevista trataria apenas da percepção dos editores sobre alguns conceitos acadêmicos em seus trabalhos, os entrevistados se sentiram à vontade para relatar suas experiências com desprendimento.

4.1.2 – Forma Utilizada para Tratar a Diferença de Interpretação Sobre o Conceito de Teletrabalho e Ócio Criativo Entre o Entrevistador e os Entrevistados

A apresentação de um texto explicativo, para ser lido na preparação com o entrevistado, não é garantia de que a interpretação sobre teletrabalho e ócio criativo seja a mesma, no entanto, foi essencial para ajudar a identificar interpretações conflitantes que poderiam comprometer a pesquisa. Toda afirmação aparentemente contraditória com o texto explicativo percebido pelo entrevistador foi anotada e questionada posteriormente na parte semi-estruturada da entrevista.

4.1.3 – Critério de Escolha dos Entrevistados

No intuito de encontrar editoras que se encaixassem equilibradamente no universo delimitado inicialmente na pesquisa, houve um cuidado na escolha das editoras para não concentrar demais as empresas dentro de alguma das variações do gênero infanto-juvenil, abrindo espaço para que o maior número possível fossem explorados. Da amostra não-probabilística mencionada por Vergara (2007), destaca-se nesta pesquisa a por tipicidade,

pois dentre as empresas candidatas à entrevista, foi dada preferência para aquelas que contêm casos de sucesso relacionados aos conceitos pesquisados e/ou de alguma maneira puderam oferecer alguma experiência relevante.

Para esta entrevista foram levantadas 55 editoras que possuem publicações voltadas para o público infanto-juvenil, todas elas encontradas em *stands* de venda em um ou mais dos seguintes eventos: Bienal do Livro-RJ/2007, Libre – Primavera dos Livros-RJ/2007 e Encontro Internacional de RPG-SP/2007. Somente pelo nome dos eventos e das editoras é possível levantar algumas informações correspondentes pela *internet*.

Só foram anotadas as editoras com pelo menos uma publicação voltada para o público infanto-juvenil. Dentre as 22 que responderam a um primeiro contato por telefone ou e-mail, seis delas foram escolhidas para a pesquisa: Conclave, Daemon, Devir, Nova Fronteira, Quartet e RedeRPG, utilizando como parâmetro a tipicidade mencionada acima. Foram feitas duas pesquisas no Rio de Janeiro, duas em São Paulo e duas em Juiz de Fora.

4.2 – COLETA DOS DADOS

Dentre as seis fontes de dados mencionadas por Yin (2005, p. 109), a coleta por entrevistas foi escolhida por: a) enfocar diretamente o tópico do estudo de caso, b) permitir ao pesquisador conhecer uma parte do espaço de trabalho do entrevistado, e c) obter inferências causais percebidas. O tipo de entrevista é o focado, pois as entrevistas duravam um curto período de tempo, mesmo havendo na parte semi-estruturada um cuidado de parecer que ela não estava sendo guiada.

Dos dados levantados no referencial, foi montado um questionário-base para a parte estruturada gravada das entrevistas (apêndices A a H), já que somente na parte semi-

estruturada anotada seriam feitas adaptações a partir da história de cada empresa e os dados levantados em entrevistas anteriores. Becker (1998) chama a atenção dos entrevistadores para evitar fazer perguntas do tipo “por que”, que podem colocar o entrevistado numa posição defensiva. Por esta razão foram preferidas perguntas do tipo “como”.

Cada entrevista dividiu-se em três partes, onde apenas nas duas últimas era feita a coleta de dados:

- Preparatória: começava dias antes do encontro com o entrevistado, quando o pesquisador deveria levantar informações, tanto sobre a editora como sobre o editor, além de promover o contato necessário, via e-mail e/ou telefone, para marcar a entrevista. Logo no início do encontro, esta parte tomou ainda cerca dos primeiros quinze minutos, quando o entrevistador leu junto do entrevistado o texto de preparação (ver apêndice A) para evitar dados conflitantes em relação ao teletrabalho e ócio criativo.

- Entrevista estruturada gravada: de acordo com as questões e os objetivos levantados na pesquisa, um questionário estruturado foi preparado para guiar a entrevista na direção dos objetivos da pesquisa. Cada uma tomou cerca de vinte minutos, sendo transcrita (apêndices B a G), e gravada no CD (apêndice H). Seu objetivo principal é captar a opinião dos entrevistados em relação às questões levantadas pela pesquisa e, em segundo lugar, procurar por desentendimentos de interpretação entre entrevistador e entrevistado quanto aos conceitos discutidos, quando o segundo fizer afirmações contraditórias aos que foi estabelecido no texto de preparação.

- Entrevista semi-estruturada anotada: Esta parte levou cerca de uma a duas horas, quando o entrevistador pôde – com os dados levantados anteriormente e os obtidos na parte gravada – extrair dos respondentes: a) comentários detalhados sobre declarações feitas na parte estruturada que possam enriquecer a análise dos dados; b) esclarecimentos

sobre desentendimentos encontrados na parte estruturada da entrevista, sobre a percepção dos conceitos estudados; c) ajuda na construção das informações levantadas no capítulo 3. Também deve ser considerada parte da entrevista o contato feito com os entrevistados, tanto para complementar posteriormente quaisquer informações a pedido do entrevistador.

4.2.1 – Tratamento dos Dados

Os dados desta pesquisa foram tratados de forma não estatística; com as entrevistas transcritas e as anotações obtidas dos entrevistados, o pesquisador transformou cada um dos seus objetivos em um item em separado, onde os dados levantados deveriam responder cada uma das questões desta pesquisa individualmente, como são apresentadas as respostas dos entrevistados no próximo capítulo. Segundo Yin (2005), em relação às três estratégias gerais, foi escolhida a do desenvolvimento de descrição de caso.

4.3 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A decisão de separar a entrevista em três partes (preparação, entrevista estruturada e semi-estruturada), foi tomada mesmo que possa ser questionada de três maneiras: a) por guiar o entrevistado no texto de apresentação; b) parecer insuficiente na fase estruturada da entrevista; c) certas suspeitas podem ser levantadas sobre a forma como a entrevista semi-estruturada se desenvolveu, e como consequência, toda a entrevista. São críticas válidas, mas que pesam certamente menos do que as vantagens encontradas.

O texto explicativo mostrou-se essencial para garantir que o entrevistador pudesse falar das suas experiências, especialmente se elas se aplicavam ou não com as afirmações

de alguns autores. Mesmo que possa ter influenciado a percepção dos editores, ela também foi útil para esvaziar o assunto em pouco tempo. Depois de ler o texto explicativo, dois dos entrevistados admitiram acreditar que o ócio criativo tratava sobre outro assunto, e que sem ele, os dois poderiam estar falando sobre coisas diferentes por um bom tempo até que fosse possível notar o engano.

A escolha de gravar uma parte da entrevista, enquanto uma outra foi anotada, não obedece nenhum parâmetro metodológico escolhido para a pesquisa. Foi uma escolha do pesquisador, tomada propositalmente com duas intenções: a) condensar de forma objetiva a percepção dos editores em relação ao problema e às questões da pesquisa, para que o leitor possa acompanhar com facilidade a transcrição das entrevistas e encontrar sem dificuldade as partes que imaginar mais valiosas; b) extrair da melhor forma possível as informações dos respondentes, num primeiro momento gravando tudo o que ele disser, para que nada do questionamento principal se perca, para em seguida aproveitar com mais despreendimento os dados obtidos com o gravador desligado; e, c) pela seleção anotada dos dados verdadeiramente relevantes numa parte da pesquisa onde o entrevistado deveria se sentir à vontade para falar mais sobre o que pudesse aparecer na sua cabeça, evitando assim o registro de um longo tempo com informações sem relevância.

Outras duas razões para explicar a separação da coleta de dados em duas partes estão na obra de Yin (2005, p. 116-117):

“(...) ao longo do processo de entrevista, você tem duas tarefas:

- a) seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo do estudo de caso,
- b) fazer questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação.”

Valendo-se de um tipo de entrevista para cada uma das tarefas acima, o pesquisador conseguirá atender sua linha de investigação, no caso, a descrição da percepção dos

editores em relação às questões da pesquisa na parte estruturada, sem parecer tendencioso demais e comprometer a opinião dos entrevistados, já que na parte semi-estruturada havia mais liberdade para emitir suas opiniões, sem a pressão do gravador ligado ou passar por todos os objetivos da pesquisa.

Ainda na obra de Yin (2005, p. 119):

“Uma questão comum ao fazer entrevistas é saber se deve ou não gravá-las. Utilizar aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal. As fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método. Um aparelho de gravação, no entanto, não deve ser utilizada quando:

- a) o entrevistado não permite seu uso ou sente-se desconfortável em sua presença;
- b) não há planejamento claro para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo, dos registros eletrônicos – um processo que toma um tempo e uma energia enormes;
- c) o pesquisador é bastante desajeitado com aparelhagem mecânica, de modo que o gravador pode causar distração durante a entrevista; ou
- d) o pesquisador acha que o gravador é uma maneira de substituir o ato de “ouvir” atentamente o entrevistado durante o curso da entrevista.”

Quatro dos seis entrevistados se sentiram mais à vontade depois do gravador ter sido desligado, algo que não foi previsto e poderia ter comprometido o estudo. Mas por precaução, para evitar que a utilização ou não do gravador estragasse parte da pesquisa, a escolha pela utilização de ambas pode registrar da melhor maneira possível a parte mais valiosa da pesquisa, sem comprometer o desprendimento alcançado na parte segunda parte, que foi muito útil para obter informações que o entrevistado poderia hesitar em responder.

Apesar do empenho em alcançar a amplitude geográfica proposta na delimitação da pesquisa, o número reduzido de respondentes não poderia jamais estabelecer um perfil médio de editores ou editoras numa área tão grande como a dos estados do RJ, SP e MG, mesmo num nicho de mercado tão reduzido quanto o das publicações nacionais de livros e revistas voltados para o público infanto-juvenil. Como houve preferência por tipicidade na escolha dos candidatos, essa influência deve ser levada em conta sobre quaisquer questionamentos levantados sobre a escolha da amostragem.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A técnica utilizada para a pesquisa foi a análise de conteúdo sem categorização (VERGARA, 2007), com o objetivo de captar a perspectiva de cada entrevistado, sua percepção, pensamentos, sensações e emoções que possam auxiliar na inferência sobre o conceito apresentado previamente.

5.1 – BREVE DESCRIÇÃO DAS UNIDADES

Os entrevistados não se opuseram à publicação de seus nomes na pesquisa desde que a sua utilização se dê apenas no meio acadêmico. Essa autorização não se estende a qualquer outro tipo de publicação além da realizada para esta dissertação.

Seis editores, de diferentes empresas que trabalham com publicações voltadas para o público infanto-juvenil, foram entrevistados entre agosto e dezembro de 2007: Cristiano de Oliveira, da Conclave; Norson Botrel, da Daemon; Douglas Guimarães, da Devir; Daniele Cajueiro, da Nova Fronteira; Gláucio Pereira, da Quartet; e Marcelo Telles, da RedeRPG.

Formação dos Entrevistados: dos seis, três são formados (ou em vias de se formar) em jornalismo (Conclave, Nova Fronteira e Devir), um tem formação como engenheiro elétrico (Daemon), um técnico formado em desenho industrial (Quartet) e o último, formado em geografia (RedeRPG), é também professor em duas escolas públicas.

Tamanho da editora⁶: três editoras (Conclave, Daemon e RedeRPG), acostumadas a tiragens médias de 1000 exemplares por publicação, possuem um porte menor que as

⁶ Em relação ao número de tiragens comentado no Capítulo 3, p. 30.

outras três (Devir, Nova Fronteira, Quartet), que não trabalham com menos de 3000 unidades.

Localização: duas delas têm matrizes no Rio de Janeiro (Nova Fronteira e Quartet), duas em Minas Gerais (Conclave e RedeRPG) e duas em São Paulo (Daemon e Devir).

Tamanho médio de uma equipe de criação numa publicação infanto-juvenil: geralmente são necessárias cinco pessoas para completar o processo de criação, antes que o projeto seja mandado para a gráfica, nesta ordem: escritor ou tradutor, revisor, ilustrador, diagramador e editor. Uma pessoa somente basta na revisão, na diagramação e na edição, mas às vezes podem ser utilizados mais de um escritor, tradutor e/ou ilustrador. Exceto a edição, todas estas funções podem ser realizadas por teletrabalhadores autônomos.

Número de títulos, tiragem média e canais de distribuição: Ao final dos itens 5.1.1 a 5.1.6 são apresentados o número de títulos de cada editora até o final de 2007, a tiragem média e os canais de distribuição que normalmente são utilizados (ver Capítulo 3).

5.1.1 – Conclave Editora: Cristiano de Oliveira (Apêndice B)

Cristiano de Oliveira abriu a Conclave Editora em 2003, apostando que existiria uma quantidade significativa de lojas no Brasil que pudesse sustentar um mercado nacional de *roleplaying games* (RPG), como a livraria Conclave, pertencente à sua família, fazia em Juiz de Fora. Tendo surgido dentro de uma geração de editoras no período de auge desse setor, entre 2001 e 2004, a Conclave Editora foi a única que continuou após a queda de suas contemporâneas Viu, Mitsukai e Opera durante o período de queda nas vendas dos livros de RPG que veio em seguida, a partir de 2005.

Atualmente, a Conclave Editora está associada a uma outra empresa brasileira, a Secular Games, e começou no início de 2008 a vender uma versão virtual (.PDF) traduzida para o inglês de seu maior sucesso, *Vikings – Guerreiros do Norte*, para ser vendido especialmente nos mercados inglês, americano e australiano.

Títulos: 19 (todos voltados para o público infanto-juvenil).

Tiragem média: 1000 unidades por edição.

Canais de distribuição: Consignação direta com as livrarias com quem a editora entra em contato e indireta a partir da distribuidora Expressão Editorial, que normalmente repassa para as *mega stores* do País.

5.1.2 – Daemon Editora: Norson Botrel (Apêndice C)

Norson Botrel e Marcelo Del Debbio são sócios da editora voltada para o mercado nacional de RPG há mais tempo no País: dez anos. Resistiram a dois períodos de recessão desse mercado (de 1998 até 2000, e de 2005 até 2008) com duas séries de livros que tiveram um sucesso significativo de vendas. *Trevas*, a primeira série, aproveitou o interesse do público infanto-juvenil pela comoção causada pela virada do milênio, fazendo sucesso até hoje graças aos temas sobrenaturais e às organizações ocultistas que o título explora.

Seu maior sucesso, no entanto, é a recente série *RPGQuest*, vendida desde 2006 nas bancas de jornais, além das lojas especializadas do gênero. Contendo ilustrações de heróis e criaturas míticas para recortar e montar pequenas peças, além de mapas e regras similares às de tabuleiro, a série de livros se tornou uma “febre”. Da primeira versão já surgiram cinco outras publicações estendendo o universo e transformando a linha na mais lucrativa de toda a editora em sua história.

Títulos: 94 (voltados para o público infanto-juvenil, exceto 3 sobre artes marciais).

Tiragem média: 250 (micro-tiragens), 1000 (livros comuns) ou 5000 (*RPGQuest*).

Canais de distribuição: Consignação direta com as livrarias com quem a editora entra em contato e indireta a partir de uma distribuidora. Alguns títulos, como a linha *RPGQuest* possui distribuição setorizada pelas bancas de jornal do País.

5.1.3 – Devir: Douglas Guimarães (Apêndice D)

Douglas Guimarães trabalha há poucos anos naquela que é a empresa com maior participação de mercado no País na venda de quadrinhos, livros e outras publicações importadas voltadas para o público infanto-juvenil. De um grupo de amigos interessados em importar quadrinhos e outras publicações estrangeiras, como livros de colecionadores e RPGs, desde o final dos anos 1980, a Devir se transformou na maior empresa importadora de *comics* (quadrinhos), *cardgames*⁷ e *roleplaying games* do País, a única a fazer esse tipo de distribuição em todo o Brasil. Mas foi com a tradução e os direitos do *cardgame Magic – The Gathering* que a Devir cresceu mais em toda a sua história, abrindo filiais em Portugal e Espanha para alcançar o mesmo êxito que o realizado no Brasil. Atualmente possui também os direitos do *cardgame Pokémon*.

Além de *Magic* e *Pokémon*, os casos de sucesso da Devir não são poucos, como o sistema de reservas que a tornou famosa no País desde que ela apareceu no mercado em 1987, disponibilizando assinaturas com entregas em qualquer parte do Brasil; o lançamento

⁷ Jogos de cartas colecionáveis, vendidas em baralhos e pacotinhos sortidos com estampas aleatórias de diferentes graus de raridade, como nos álbuns de figurinhas. Nos Estados Unidos existem dezenas de títulos, cada um com características bastante particulares, onde geralmente o baralho contém o mínimo para começar a jogar e os pacotinhos expandem as opções do jogador com uma diversidade maior de cartas.

em português dos maiores sucessos de RPG *Dungeons & Dragons* e *Vampiro – A Máscara*, e, recentemente, a importação de coleções de miniaturas colecionáveis.

Títulos: Mais de 400 (a maior parte deles voltados para o público infanto-juvenil), inclusive quadrinhos e *cardgames*.

Tiragem média: 3000 unidades por edição.

Canais de distribuição: Consignação direta com as livrarias com quem a editora tem contato, um número de pontos-de-venda maior que as outras editoras já que a Devir já chegou a importar certos livros com exclusividade desde os final dos anos 1980.

5.1.4 – Nova Fronteira: Daniele Cajueiro (Apêndice E)

Como pode ser visto no próprio *site* da empresa⁸ (em “quem somos”), “publicar os melhores autores nacionais e estrangeiros sempre foi o trabalho e a principal fonte de inspiração da Editora Nova Fronteira”. Fundada em 1965, a empresa se estende pelos mais diversos gêneros de literatura, inclusive o infantil (114 títulos em 2007) e o juvenil (48 títulos), cuja editora responsável pelo segmento desde 2004 se chama Daniele Cajueiro.

Mesmo entre as editoras maiores, a Nova Fronteira se destaca pela capacidade de produzir pesadas tiragens de livros com acabamentos gráficos e editoriais impecáveis, mesmo com o enorme número de compromissos com que ela se envolve.

Títulos: 1170 (145 voltados para o público infanto-juvenil).

Tiragem média: Variável, mas nunca menos de 3000 unidades por edição.

Canais de distribuição: Consignação e venda direta com as livrarias com quem a editora entra em contato e consignação indireta a partir de uma ou mais distribuidoras.

⁸ www.novafrenteira.com.br

5.1.5 – Quartet: Gláucio Pereira (Apêndice F)

Fundada em 1992, a Quartet é uma empresa que se divide em três áreas de atuação: uma especializada em comunicação e *design*, uma editora mais voltada para a educação, além da Livraria do Museu da República, no Rio de Janeiro. Seu proprietário, Gláucio Pereira, cuida das três áreas desde o início, tendo inclusive participado da equipe de produção dos seis títulos que aparecem no *site* da empresa voltados para o público infanto-juvenil.

Dentro do critério de seleção utilizado para escolher os editores que seriam entrevistados, Gláucio se destaca pela administração de praticamente três empresas diferentes, aproveitando-se da interseção que elas possuem e assim conseguindo mantê-las ágeis e produtivas, mesmo nos mercados concorridos que elas enfrentam.

Títulos: 110 (7 voltados para o público infanto-juvenil).

Tiragem média: 3000 unidades por edição.

Canais de distribuição: Consignação direta com as livrarias com quem a editora entra em contato e indireta a partir de uma distribuidora.

5.1.6 – RedeRPG: Marcelo Telles (Apêndice G)

A mais atípica das editoras envolvidas na pesquisa, a RedeRPG é uma empresa totalmente virtual, tendo começado apenas com um portal de internet voltado para o público nacional de RPG em 2003, mas que desde 2006 começou a fazer parcerias com outras editoras (em 2007, Conclave e Caladwin tinham, separadamente cada uma, um projeto próprio com a “Rede”) para publicar livros de RPG em todo o Brasil. Sem levantar

um único centavo, a equipe da RedeRPG, coordenada pelo seu editor, Marcelo Telles, foi responsável pela criação e desenvolvimento da revista Dragão Brasil e dos livros *Crônicas da Sétima Lua e Réia*.

Títulos: 2 impressos e mais de 200 *netbooks*⁹ (todos voltados para o público infante-juvenil).

Tiragem média: 1000 unidades por cada edição impressa.

Canais de Distribuição: A partir das editoras parceiras nas publicações.

5.2 – A RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS ÀS QUESTÕES LEVANTADAS NA PESQUISA

Todas as informações condensadas a seguir foram organizadas de acordo com os objetivos intermediários (em itálico) destacados no início da pesquisa (p. 4)

5.2.1 – Cristiano de Oliveira, da Conclave Editora (Apêndice B).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Cristiano de Oliveira e o irmão compraram, com a ajuda dos pais, uma livraria que estava fechando por causa da má administração anterior. Para os dois, aquele não era apenas um bom ponto-de-venda com um público fiel, mas a oportunidade de entrar no universo que tanto gostavam: o dos fãs de quadrinhos, *cards* e *roleplaying games* (RPG). Como o irmão se mostrou mais apto a lidar com a parte comercial do negócio da família, Cristiano abriu a Conclave Editora em 2003, cinco anos depois surgimento da livraria. Isso

⁹ Livros elaborados para serem disponibilizados virtualmente e que nem sempre possuem versões impressas. Diversos *netbooks*, como os da RedeRPG, podem ser “baixados” gratuitamente no site do portal.

só foi possível porque Cristiano já estava algum tempo em contato pela *Internet* com centenas de outros fãs como ele, que sempre deixavam clara uma demanda por produtos nacionais de qualidade voltados para o RPG.

Depois de esboçar algumas publicações sem muito sucesso, a Conclave lançou em 2004 a série *Vikings – Guerreiros do Norte*, que despertou interesse de jogadores de todo o País. Esse livro foi recentemente traduzido para o inglês junto a outra empresa nacional, a Secular Games, para ser vendido no público de língua inglesa como produto virtual (para ser lido pelo computador), o que cortou problemas como impressão e distribuição, e a um custo quase zero.

A missão da Conclave Editora é “atender o desejo do público nacional de *roleplaying games* oferecendo produtos equivalentes de qualidade, com um custo abaixo dos livros importados do gênero”. Pelos vários canais de comunicação virtuais explorados pela editora (portais de internet como a RedeRPG e comunidades de relacionamento como o Orkut), o seu público tem voz ativa dentro da escolha das publicações da editora.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Teletrabalho: Fora a parte de produção gráfica, Cristiano utiliza o teletrabalho com todos os seus parceiros e prestadores de serviço na criação e produção de seus livros, visto que a editora não possui nenhum espaço físico próprio e todos os seus encontros são realizados na livraria da família, onde também se compartilha a área de estoque. Antes de se tornar mais conhecido nacionalmente graças ao seu *Vikings*, quase todas as equipes com quem trabalhava eram compostas por amigos e conhecidos de Juiz de Fora, mesmo que cada um trabalhasse na sua própria casa. Com o sucesso da publicação, novos parceiros e projetos apareceram graças ao portal de RedeRPG (Apêndice G) do resto do Brasil: a

trilogia *Crônicas de Avalon* foi produzida por um parceiro carioca, com o suporte da Conclave apenas na revisão e parte das ilustrações, e rapidamente se tornou o segundo sucesso de vendas da editora. Seu mais novo título, *Crônicas da Sétima Lua*, em parceria com a RedeRPG, colocou Cristiano na liderança de uma equipe composta por seis escritores de todos os cantos da região sudeste, que só vieram a se conhecer pessoalmente depois que os primeiros arranjos foram combinados para a produção do novo livro.

Quanto às vantagens do teletrabalho, Cristiano destacou abrangência de contatos além da possibilidade de trabalhar com pessoas de todo o país, especialmente aquelas que normalmente não participariam desse tipo de projeto se não fosse pelo teletrabalho; exaltou também a flexibilidade com que pode trabalhar como editor, sem interferir, por exemplo, em seu trabalho no DETRAN-JF. Só não passou por outros benefícios como a economia de custos ou o deslocamento desnecessário, nem às desvantagens para o telepregador, pois Cristiano está acostumado apenas à forma autônoma do teletrabalho, sem jamais contratar funcionários e sempre deixando claro que o percentual dividido dos lucros sempre se dá em razão do sucesso de vendas dos livros. Por outro lado, declara-se incomodado com a demora na tomada de decisões em função do “desaparecimento” de alguns teletrabalhadores, cuja falta de controle torna às vezes o trabalho como editor estressante.

Ócio Criativo: Antes de ser editor, Cristiano escreveu uma série de livros chamada *Crepúsculo*. Desde então, passou a procurar dentro da Conclave Editora uma convergência entre o seu trabalho (como escritor, revisor, diagramador e editor), com o estudo (teve de estudar, por exemplo, sobre a história e a literatura nórdica para escrever o seu *Vikings*), e a diversão (ele joga *Vikings* com os seus amigos e admiradores na livraria da família). E sob esta mesma interseção de interesses, conseguiu reunir uma legião de interessados em alcançar esse mesmo tipo de harmonia profissional.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

Com o sucesso da linha *Vikings*, apareceram pelas comunidades virtuais da *Internet* diversos interessados em lhe oferecer parcerias e serviços de redação, ilustração e diagramação. Logo surgiram duas outras linhas: *Crônicas de Avalon* e *Crônicas da Sétima Lua*, este último uma parceria com o dono da RedeRPG Marcelo Telles (ver apêndice G), que também encontraram sucesso suficiente para lançar, cada, um livro novo por ano.

Na Conclave, como se comprovou com todos os outros respondentes – sem uma única exceção –, novos autores aparecem recorrentemente e em grande quantidade, sempre em busca das editoras na esperança de encontrar algum editor que aposte no seu projeto. A única diferença em relação ao trabalho de Cristiano foi a sua decisão de realmente criar contatos e parcerias com essas pessoas que vieram procurá-lo, o que permitiu o surgimento das *Crônicas de Avalon* e das *Crônicas da Sétima Lua*.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Uma parte significativa do êxito da Conclave Editora se dá pelas boas relações com o seu público, desde o tempo em que era a única livraria de Juiz de Fora especializada em quadrinhos, *roleplaying games* e *cardgames*. Seus donos só se sentiram à vontade para abrir a editora após o “aval” do público em escala nacional que ela mesma conquistou pela internet nos últimos anos, não apenas pelo *site* da empresa, mas especialmente pelas diversas comunidades virtuais que divulgam o seu trabalho na área de RPG nacional, um mercado pequeno, de “gueto” como o próprio Cristiano declara, mas que consegue sustentar satisfatoriamente, mesmo num mercado tão deficitário quanto o literário no País.

A partir destas comunidades virtuais, a Conclave Editora consegue ao mesmo tempo público e mão-de-obra (graças ao teletrabalho) para o seu nicho de mercado, o que permite que uma micro-empresa com cinco proprietários e nenhum funcionário contratado tenha conseguido lançar 18 livros nos últimos cinco anos, com projetos com até trinta e cinco pessoas envolvidas com um custo quase nulo para a editora (graças ao ócio criativo explorado por estas pessoas, já que todas elas possuem outras ocupações).

5.2.2 – Norson Botrel, da Daemon Editora (Apêndice C).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Antes mesmo de se formar em engenharia, Norson Botrel abriu em 1995 uma sociedade com Marcelo Del Debbio, tendo atuado como editor já há cerca de treze anos. Nascia ali a Daemon Editora, uma das primeiras empresas do mercado nacional de RPG e a única que conseguiu sobreviver pelos últimos dez anos, oferecendo produtos simples, mas do interesse da maior parte do seu público. Mesmo que algumas comunidades virtuais os acusem de publicar apenas materiais de qualidade duvidosa, eles foram os primeiros a vender livros 100% nacionais e a conquistar um número significativo de fãs. Seu maior sucesso, o *RPGQuest*, deu uma sobrevida à empresa com produtos vendidos em banca de jornal.

Mesmo sem ter experiência anterior como editor, Norson tinha contato com o universo dos fãs de RPG nos diversos eventos que existem em São Paulo, como o Encontro Internacional de RPG, organizado pela livraria e editora Devir (apêndice D). Percebendo que não existiam produtos nacionais desse gênero e que havia uma demanda dos fãs, que

só podiam pagar caro pelos livros importados (em inglês), Marcelo começou escrevendo os primeiros livros enquanto Norson ficava responsável pelas revisões e pela diagramação.

Diferente da Conclave (apêndice B), que surgiu de uma livraria com um público local fiel, a Daemon Editora fez o inverso, só abriu a sua Loja de RPG apenas para vender seus livros pela *Internet* depois de fazer sucesso como editora. Apesar de existir um endereço físico no seu *site*, a Loja de RPG é utilizada mais como escritório e estoque da editora do que como ponto-de-venda; ali são vendidos apenas os livros da editora em uma sala improvisada nos fundos do lugar.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Teletrabalho: Norson destacou a vantagem de poder teletrabalhar com pessoas de todo o país, mas, apesar de valorizar a flexibilidade do horário, disse que ela é ilusória quando o prestador de serviço possui um grande volume de trabalho, o que costuma acontecer. Exaltou ainda a necessidade de disciplina por parte do teletrabalhador, pois o seu sucesso está diretamente ligado ao atendimento das metas estabelecidas para ele; uma falha já seria o suficiente para comprometer a forma como é visto o seu serviço.

Ócio Criativo: Como se vê dentro da área 1 (apenas trabalho), Norson comentou que funciona melhor com “picos” de produtividade, alternados com outras atividades complementares ou voltadas para outros objetivos (estudo ou jogo), mesmo que nada tenham a ver com o trabalho como editor.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

Desde que começou a trabalhar com publicações de baixíssimas tiragens, a Daemon não somente passou a aceitar mais as ofertas que lhes são trazidas por novos autores, como passou a entrar em contato com diversas comunidades virtuais, para orientar seus membros a escrever com a orientação da editora os seus próprios livros, especialmente de RPG, cujo público mesmo reduzido poderia esgotar sem dificuldade as 250 unidades que costumam ser rodadas nesse tipo de negócio. Existem atualmente cerca de oito comunidades sustentadas por mini-públicos que, reunidos, ajudam consideravelmente a levantar o caixa da editora com esse tipo de micro-parceria. Mesmo que o próprio Norson critique a qualidade final de algum destes livros, ele destaca o surgimento de alguns profissionais que depois vieram a integrar a equipe regular da editora.

Assim como acontece na Conclave (apêndice B), a Daemon utiliza canais de comunicação via *internet* como a RedeRPG (apêndice G), tendo se destacado no mercado de RPG pela abertura do *site* da empresa para a publicação gratuita de *netbooks* (livros virtuais) escritos pelos seus próprios fãs; até o final de 2007, havia no endereço da Daemon mais de 400 mini-suplementos para serem baixados gratuitamente por qualquer um. Mesmo que 99% desses materiais estejam muito abaixo do que Norson considera vendável, o contato com estes autores significa uma relação que se reflete em seu público fiel, que já sustenta a editora há mais de dez anos.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Para Norson, o Teletrabalho permitiu que a Daemon pudesse estabelecer um número surpreendente de parcerias, mas só porque nem ele nem o seu sócio se preocupam com o andamento dos projetos que não levam os seus nomes na produção. Desde que o

trabalho final seja entregue e passe pelo crivo estabelecido pela dupla, nenhum dos dois se interessa como o trabalho foi feito. Outras empresas, no entanto, poderiam controlar o andamento desse tipo de processo, desde que trabalhe com um plano de metas muito bem definido.

Já o ócio criativo poderia ser explorado somente pelas empresas cujo trabalho permita uma interseção entre trabalho, estudo e diversão, o que não costuma acontecer na maioria dos outros mercados. Ou seja, o conceito só poderia ser explorado em negócios como jogos, atividades relacionadas ao esporte ou outros tipos de entretenimento.

5.2.3 – Douglas Guimarães, da editora Devir (Apêndice D).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Douglas Guimarães trabalha há apenas três anos dentro da Devir, mas fala com uma naturalidade que só os mais de dez anos de contato direto com a livraria permitem, afinal, sua presença como comprador na loja já era diária nos últimos seis anos devido a proximidade de sua casa. A Devir é uma empresa que começou em 1987, para atender ao crescente número de leitores de histórias em quadrinhos que queriam discutir e acompanhar tudo sobre os seus personagens ou revistas preferidas. Para isso criou um sistema inovador similar ao de uma assinatura, conhecido como "sistema de reservas". Isso permitiu que um público muito exigente pudesse ter acesso e criasse uma ponte com o mercado norte-americano de quadrinhos, e também com uma grande variedade de títulos de editoras independentes americanas e européias, de forma a encontrar esse material em diversos pontos em todo o Brasil.

Além dos quadrinhos, a Devir também começou a importar revistas, livros e material sobre cinema, arte, desenho, e principalmente RPG, para atender os jovens universitários que haviam descoberto esse jogo. O sucesso foi tão grande e o jogo começou a se expandir de tal forma que, em 1990, a Devir começou a traduzir e publicar os livros de RPG, em português. Há treze anos ela também promove o Encontro Internacional de RPG, que em sua última edição contou com a presença de doze mil pessoas. Além disso, promove, organiza e apóia uma série de outros eventos e torneios por todo Brasil; o sucesso com a tradução dos *cardgames Magic – The Gathering* e *Pokémon* para o português permitiu inclusive a sua entrada no mercado europeu, desde que abriram uma subdivisão da Devir em Portugal e na Espanha.

Douglas foi contratado especialmente pelo seu conhecimento sobre o mercado como fã das publicações da Devir, fossem livros nacionais ou traduções de livros em inglês para o português, esta última especialidade da parte editorial da empresa. Sua autonomia é muito menor do que a de editores de empresas pequenas, o que lhe deixa a cargo apenas da escolha dos títulos importados a serem traduzidos e a qualidade do resultado final desenvolvido por uma equipe que trabalha dentro da editora.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Mesmo que não tenha ouvido falar anteriormente em teletrabalho e ócio criativo, Douglas disse identificar o funcionamento de ambos e, durante toda a entrevista, falou com propriedade sobre uma série de elementos destacados nesses dois estudos, comprovando desta forma que tanto a sua percepção como a sua aplicação são intuitivas. Sua única confusão ao longo da entrevista foi relacionar o quadro “trabalho-estudo-diversão” mais em relação ao produto do que à produção/serviço.

Teletrabalho: Douglas destaca a melhora na qualidade do trabalho e na qualidade de vida, tanto para o empregado como para o empregador, graças ao melhor controle sobre o horário de trabalho. Por outro lado, destaca a necessidade de um alto grau de disciplina para prestar esse tipo de serviço autônomo à distância sem comprometer os prazos de entrega, especialmente os mais curtos.

Ócio Criativo: Douglas acredita que um teletrabalhador que apenas se concentre na parte do trabalho no quadro “trabalho-estudo-jogo” pode até trabalhar mais qualitativamente, mas não quantitativamente pela falta de estímulos que um escritório ou outro espaço apropriado oferece.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

“A Devir é uma empresa que sempre dá preferência à boa administração em detrimento de talentos individuais, no que diz respeito à produção dos seus livros”, destaca Douglas. Garantindo um padrão mínimo de qualidade e valorizando os profissionais que já trabalharam anteriormente com a editora, a Devir prefere gastar o mínimo possível e explora a forma autônoma do teletrabalho para evitar gastos adicionais. Como a concorrência pela oferta de serviços de tradução e diagramação é grande, o preço baixo pago pela editora fomenta uma alta rotatividade de prestadores.

Como a Devir é “a empresa a ser batida”, pelas palavras do próprio Douglas, ele mesmo destaca que a concorrência e o público atacam a tomada de certas decisões da empresa, tais como a compra dos direitos de uma série de livros em inglês que ela não tem como traduzir antes dos próximos três anos, e que, em alguns casos no passado, a empresa decidiu voltar atrás e não traduziu. Com os títulos nacionais do gênero infanto-juvenil não

é muito diferente, ele lamenta, pois como líder de mercado, a Devir poderia estimular a venda de RPGs nacionais, por exemplo.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Teletrabalho: Douglas acredita ser possível trabalhar qualitativamente melhor, mas que quantitativamente a pressão do escritório é insubstituível. Ressaltou ainda que o teletrabalho não deveria ser aplicado com funcionários ou prestadores de serviço no atendimento direto ao público, porque a urgência e a falta de flexibilidade nesse tipo de trabalho anulam justamente um dos melhores diferenciais do trabalho à distância, que costuma funcionar quando a disciplina vem da pessoa e não quando ela é imposta pelo empregador.

Douglas não recomenda o teletrabalho para o atendimento direto com o público porque justamente a melhor vantagem do trabalho à distância se perde, que é a liberdade do horário, neste caso, imposto pela empresa e não escolhido livremente pelo trabalhador.

Ócio Criativo: Sua utilização faz sentido apenas quando existe realmente uma interseção no trabalho-estudo-jogo, como acontece nos mercados de entretenimento (ex. produção de jogos *online*). Quanto maior a convergência de interesses (entre trabalho-estudo-jogo), mais o prestador de serviços é capacitado para trabalhar em casa, especialmente na área de criação e produção do produto final.

Por um bom tempo, Douglas também traçou um paralelo entre o trabalho do editor para procurar novos autores e ilustrados com o de um *headhunter*, com a única diferença maior que os novos profissionais encontrados vão para a própria editora e não para outra

empresa, mesmo que os mais qualificados venham a sair posteriormente para trabalharem em outras companhias.

5.2.4 – Daniele Cajueiro, da editora Nova Fronteira (Apêndice E).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Daniele Cajueiro trabalha num escritório numa sala nos fundos da grande casa que serve de matriz para a editora Nova Fronteira, junto com outros quinze funcionários distribuídos nas mais diversas funções. Pelo tamanho da editora e a quantidade enorme de publicações em que a empresa se envolve, ela possui diversos editores; Daniele é responsável pelo setor de publicações infanto-juvenis. Formada em jornalismo, destaca que todos os funcionários que trabalham em sua sala vêm do curso de comunicação social.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Mesmo que tenha dito nunca ter ouvido falar em teletrabalho e ócio criativo, Daniele diz não ter experiência com esses conceitos, mesmo tendo diversos membros de sua equipe que trabalham em casa, com alguma liberdade para escolher a hora de trabalhar, às vezes controlados apenas quanto ao prazo de entrega.

Teletrabalho: Apesar de se mostrar simpática à idéia do trabalho à distância, Daniele declara não substituir por nada a experiência obtida junto aos outros profissionais com quem trabalha na Nova Fronteira. Mas é na forma como ela explora o serviço dos autônomos que a Nova Fronteira mostra o seu tamanho: pelo menos 100 *freelancers* trabalham para a editora de suas casas, recebendo diretamente em cada serviço prestado.

Ócio Criativo: Daniele declara que a produção literária não depende tanto do lugar onde se está, mas do comprometimento dos envolvidos, onde a convergência de atenção destacados na tabela trabalho-estudo-jogo só tem a aumentar esse compromisso. Só lamenta no caso do teletrabalho a distância dos outros profissionais do escritório, que sempre podem acrescentar ao trabalho, seja com dicas espontâneas ou opiniões sob consulta. Quanto ao teletrabalho, vê na liberdade para decidir o horário de trabalho uma das melhores vantagens.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

O enfoque da Nova Fronteira sempre foi o de publicar os melhores autores nacionais e estrangeiros, portanto a busca por novos profissionais se dá pela repercussão dos autores consagrados ou ao menos os conhecidos pela mídia, num sentido mais amplo. Daniele destaca inclusive que nunca viu qualquer trabalho mandado por novos autores pelo correio ser sequer considerado para publicação, mesmo que chegue semanalmente pelo menos uma proposta até o seu escritório.

Como o retorno financeiro das publicações infanto-juvenis costuma ser baixo para os padrões da Nova Fronteira, sempre existe uma preferência por livros que possam ser comprados pelo governo, seja para o ensino público ou para o fornecimento de bibliotecas públicas. Por essa razão, seu trabalho consiste em encontrar projetos que tenham grandes chances de serem aceitas por algum plano do governo de compra em massa de livros.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Daniele mencionou a existência de aproximadamente 100 prestadores de serviço autônomos com quem a Nova Fronteira se envolve na produção de seus livros, entre tradutores, revisores, diagramadores e ilustradores, o que arregimenta uma mão-de-obra capaz de produzir com um custo muito abaixo do que se tivesse um quarto desse total com contratos de trabalho assinados. O único cuidado nesse sentido deve estar na rotatividade destes prestadores de serviço, que eventualmente deixam de trabalhar dessa forma para entrar em outros mercados, mesmo que exista ainda assim, um número significativo de prestadores que se relacionam desta forma há mais de dez, quinze anos, mesmo que alguns desses tivessem de receber aumentos para servir de contraproposta a ofertas feitas por outras empresas, especialmente outras editoras.

5.2.5 – Gláucio Pereira, da editora Quartet (Apêndice F).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Gláucio, formado em desenho industrial, é dono da Quartet desde 1992, e nos dois anos anteriores teletrabalhou num *site* junto com um amigo, quando a *internet* ainda não havia se tornado o fenômeno conhecido anos a partir de 2001. Mesmo que a parceria não tenha dado certo, Gláucio afirma não ter deixado de acreditar que, ao menos para outros profissionais ou prestadores de serviço, é possível trabalhar à distância sem maiores dificuldades, apesar de na Quartet os únicos teletrabalhadores serem os autores que participam das parcerias com a editora.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Mesmo que num primeiro momento tenha dito que não existem prejuízos em relação ao trabalho à distância, Gláucio afirma posteriormente que alguns problemas apareceram em casa quando teletrabalhava, pois sua esposa achava aquilo improdutivo.

Como vantagem do teletrabalho, Gláucio acredita que além de mais saudável, esse tipo de serviço economiza tempo precioso desperdiçado no deslocamento, especialmente nos grandes centros. Afirma também que os seus melhores trabalhos foram aqueles feitos em casa, porque podia acordar de madrugada e continuar, ali mesmo, a atividade. Dessa forma é possível controlar melhor a hora de trabalho, podendo adiá-lo, por exemplo, se não estiver saindo nada de bom naquele momento. Concordou que a disciplina é de suma importância para que o teletrabalhador tenha a sua produtividade comprometida.

Gláucio já conhecia o trabalho de Domenico De Masi relacionado ao Ócio Criativo, mas disse não ter ouvido antes nada parecido com o estudo do teletrabalho.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

Gláucio não destacou em especial como é processo de escolha de novos autores ou mesmo prestadores de serviço como tradução, revisão, etc. Disse apenas que os autores do gênero infanto-juvenil são professores aposentados que trabalham de suas casas.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Também não ofereceu nenhum exemplo ou idéia diferenciada para a implantação do teletrabalho e do ócio criativo.

5.2.6 – Marcelo Telles, da RedeRPG (Apêndice G).

- *Descrever o perfil do editor entrevistado*

Marcelo Telles e sua esposa colocaram no ar o *site* da RedeRPG em 2003, parte impulsionados pelo sucesso da lista Trails, sala virtual que o casal administrava desde 1995 num canal de discussão chamado mIRC¹⁰, mas também em razão da concentração das diferentes listas de discussões que existiam até então e migraram para um modelo acessado pelos *browsers* comuns (como o *internet explorer*). Como não existia nada parecido no gênero entre os internautas brasileiros que gostavam de RPG e quadrinhos, a RedeRPG se transformou no maior portal do gênero no País, movendo uma legião de cerca de 4000 fãs que visitam o portal diariamente.

Telles lamenta que a RedeRPG sozinha não consiga render lucro algum, pois todo o dinheiro que consegue com a propaganda vai para o sustento e a manutenção do endereço virtual. No entanto, foi graças ao portal que ele e sua equipe foram procurados pela Trama Editorial para compor toda a redação, ilustrações e diagramação da revista Dragão Brasil, que surgiu em 1994 e, por conta de uma briga da equipe anterior com a editora, ficou por conta da RedeRPG em 2005 e 2006 até o desaparecimento da revista. Durante esse período, Marcelo recebia como editor e ainda garantia o pagamento de serviço autônomo para cerca de dezessete membros de sua equipe.

O cancelamento do contrato da RedeRPG com a Trama Editorial se deu por razões controversas com as quais não é possível levantar informações confiáveis ou dignas de nota para esta pesquisa, mas do trabalho feito na Dragão Brasil, a RedeRPG foi contratada pela Conclave Editora (apêndice B) para dar continuidade a um dos projetos planejados

¹⁰ *Microsoft Internet Regulated Chat (mIRC): Software* que hospedava gratuitamente centenas de salas virtuais de discussão, onde os internautas podiam entrar em contato de acordo com os temas de seu interesse, normalmente separados por nacionalidade. A lista Trails reunia fãs brasileiros de RPG e quadrinhos.

para a revista: o lançamento de uma série de livros sobre um cenário de fantasia chamado *Crônicas da Sétima Lua*, ou C7L. Como editor na Conclave, Telles lidera uma equipe que recebe pelo trabalho realizado.

Desta forma, o editor da RedeRPG coordena duas equipes: a do Portal, que trabalha praticamente de graça, em troca apenas da divulgação do próprio nome nesse meio; e a do C7L pela Conclave, com o qual recebe como coordenador de projeto e trabalha com uma equipe bem mais reduzida, mas que recebe alguma coisa por este trabalho autônomo. Como se não fosse o bastante, foi chamado pela editora Caladwin para escrever uma outra série, chamada *Réia*. Sua rotina atual se divide entre a vida no interior de Minas Gerais com a família, onde sua atenção se volta aos projetos de RPG – sua esposa, Adriana Almeida, é *webmaster* do portal e diagramadora dos livros da RedeRPG – e o trabalho de terça a quinta como professor de geografia em duas escolas públicas no Rio de Janeiro.

- *Descrever como o editor percebe e aplica os conceitos.*

Telles não apenas percebe e aplica os conceitos de teletrabalho e ócio criativo, mas também os utiliza de forma impressionante, como pode ser visto logo acima.

Teletrabalho: Para Marcelo, trabalhar em casa como editor é maravilhoso. Em especial, destaca o potencial de se relacionar (mesmo que à distância) com um número muito maior de pessoas do País inteiro; pela sua experiência, é possível viver até no estado do Amazonas e trabalhar com uma empresa de São Paulo desde que se tenha uma banda larga e disciplina para trabalhar com um controle menor por parte do empregador. Como desvantagem do teletrabalho, Telles destaca o problema do fator “furo” (como ele mesmo chama), que só consegue superar graças à boa oferta de serviço que consegue com o portal; no entanto, em outro momento ele afirma que isso quase não ocorre com o seu “núcleo

básico de trabalho” nos projetos em parceria com a Conclave e a Caladwin; a RedeRPG é como um “escudo” que o protege dos maus profissionais (mais uma vez, utilizando as palavras dele).

Ócio Criativo: A atenção total (trabalho-estudo-jogo) concentrada sobre seu *hobby* preferido lhe permite produzir muito mais que o normal com sua equipe, encaixando ócio criativo com teletrabalho como se fossem peças de quebra-cabeças que se encaixam perfeitamente e ocupam uma área muito maior juntas. Marcelo chegou a comentar que as pessoas às vezes perguntam: “como é que você consegue tempo para fazer isso tudo?” E ele mesmo responde: “eu dava um jeito, por exemplo, quando eu estou aqui no Rio trabalhando como professor, eu vou de metrô escrevendo à mão. Eu otimizoo o meu tempo ao máximo.” Apesar de trabalhar numa escola pública no Rio de Janeiro, a maior parte do seu tempo é passado com a família em Cambuquira, Minas Gerais, onde consegue administrar a vida com a família e os trabalhos como editor da RedeRPG junto com a esposa, que trabalha como *webmaster* do portal.

- *Verificar como o editor procura novos redatores, ilustradores e diretores de arte e a maneira como lida com aqueles mais talentosos.*

Com a RedeRPG, Marcelo tem acesso a um número surpreendente de pessoas disposta a trabalhar pelo amor ao *hobby*. “Não é por mim, é pelo RPG”, como ele mesmo destaca. Só no portal, sua equipe conta com cerca de 20 pessoas, entre redatores, ilustradores, diagramadores, tradutores e revisores (antes eram 40); mão-de-obra certas vezes despreparada, muitos ainda são estudantes, mas aparentemente disposta a fazer a sua parte. A oferta destes serviços é tanta que outras editoras, como a Conclave (apêndice B) e

a Daemon (apêndice C), contratam serviços utilizando inicialmente a RedeRPG como ponte.

- *Levantar junto ao editor as suas experiências relacionadas ao teletrabalho e ao ócio criativo e no que elas podem ser úteis a outras empresas.*

Marcelo Telles trabalha bastante com suas equipes a idéia de que o trabalho, apesar de gratuito ou de baixo retorno, pode significar um salto como num trampolim para outros trabalhos ou parcerias, de maior visibilidade e retorno, que podem abrir a porta do mercado de trabalho dentro da sua área de especialização, seja redação, ilustração, etc. Qualquer empresa que possua uma comunidade de fãs que se concentre em qualquer espaço virtual da *internet* pode conseguir uma grande volume de mão-de-obra, mesmo que pouco qualificada, desde que tenha um relacionamento aberto e de troca com esse público. Afinal, antes de pedir ajuda no trabalho com a RedeRPG, Marcelo ofereceu aos seus visitantes um número enorme de artigos, notícias, fóruns e enquetes sobre RPG, tudo isso de graça.

Por um lado, há quem possa acreditar que Telles abuse na exploração de toda a mão-de-obra gratuita que consegue com a RedeRPG, mas isso se dá apenas porque ele e a esposa trabalham pesado sem ter qualquer retorno financeiro direto na administração do portal. Todos os envolvidos sabem que o trabalho realizado para a internet não tem retorno financeiro, portanto ninguém é enganado ou de outra forma levado a acreditar que esse tipo de atividade possa dar dinheiro. Só o amor ao *hobby*, o status de fazer parte da RedeRPG e a chance de ter o seu trabalho reconhecido por algum outro editor parece ser mais do que suficiente para arregimentar uma legião de interessados em trabalhar com o portal.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pela pesquisa foi possível confirmar que, quando se trata do serviço autônomo, teletrabalho e ócio criativo funcionam muito bem juntos no mercado editorial, e nada parece impedir que o mesmo possa acontecer em outros mercados, tanto na exploração como subemprego (como o realizado por alguns revisores e ilustradores) como nas parcerias comerciais (como a que ocorre com autores famosos). Isto não quer dizer, no entanto, que o escritório central possa ser completamente substituído pelo teletrabalho, como alguns de seus defensores afirmam ser possível, descentralizando o trabalho da empresa (STEINLE, 1988; GURSTEIN, 1990; BAUNA, 1998; MELLO, 1999; De MASI, 1999, 2000; JARDIM, 2003; WINTER, 2005; PUMA e WETZEL, 2007); os dois casos em que os editores substituíram o escritório pelo teletrabalho (apêndices B e H), em ambos foi comentado que isso seria mudado se houvesse retorno suficiente da empresa para tanto.

Outro fato relevante mostrado é a exploração deste tipo de relação de trabalho entre as editoras e diferentes comunidades de prática, desde as menores, como as que a Daemon entrou em contato para vender suas micro-tiragens (apêndice C), às bastante grandes, sustentadas por portais de notícias e listas de discussões acompanhadas por milhares de internautas, como é o caso da RedeRPG (apêndice H).

Se um gerente ou proprietário de uma empresa observar esta pesquisa para avaliar a possível aplicação destes conceitos na sua companhia, o primeiro cuidado a ser tomado é separar o teletrabalho do ócio criativo, para só depois verificar se poderiam ser utilizados em conjunto. Como a proposta do teletrabalho é mais ampla que a do ócio criativo, ele pode ser aplicado com sucesso em um número muito maior de relações de trabalho.

6.1 – TELETRABALHO

Como esta pesquisa trata apenas da forma autônoma, suas restrições aumentam uma vez que os melhores profissionais não continuarão a prestar esse tipo de serviço a longo prazo, caso recebam propostas de trabalho com carteira. Nesse âmbito, a solução mais usual é a criação ou a utilização de uma organização pré-existente onde a mão-de-obra possa ser reposta mais facilmente, como acontece nas comunidades virtuais, mas também nas faculdades e seus escritórios-modelos, que procuram enquadrar seus alunos em atividades que estejam minimamente relacionadas com aquilo com que desejam trabalhar no futuro. Mesmo que esses prestadores de serviço possam ter a qualidade de seus trabalhos contestada, é indiscutível a sua utilidade quando são empregados para oferecer suporte aos profissionais cuja eficiência e responsabilidade sejam maiores.

A palavra flexibilidade se transforma num paradoxo que pode dar a entender que o trabalhador possa trabalhar menos ou mais, dependendo de quem fala. Mais uma vez exageram os advogados do teletrabalho, quando se defende a idéia de que esse tipo de serviço exige menos do que exigiria no escritório (MELLO, 1999; De MASI, 1999, 2000; JARDIM, 2003), especialmente quando o teleempregador compensa a insegurança pela falta de controle direto com um volume de trabalho maior. A flexibilidade do teletrabalhador se dá pelo momento em que ele vai decidir quando vai trabalhar, se de manhã, à tarde, à noite ou de madrugada (TIETZE, 2002; COSTA, 2003; PUMA e WETZEL, 2007), mas é preciso destacar também que a flexibilidade para o teleempregador diz respeito às diferentes formas de fugir das exigências que o direito trabalhista o obriga a atender, como por exemplo o limite diário de trabalho de oito horas e a remuneração pelo trabalho realizado

nos domingos e feriados, pois afinal, o teletrabalhador costuma produzir de acordo com as metas estipuladas para ele, e não em relação ao total de horas trabalhadas.

De acordo com alguns casos estudados (COSTA, 2003; WINTER, 2005; PUMA e WETZEL, 2007), o telepregador força o trabalho na vida pessoal do teletrabalhador. No entanto, quando é a vida pessoal que entra na parte do trabalho, como acontece com os fãs que escrevem e lançam livros de ficção, o teletrabalho não pode ser visto como forma de exploração dos prestadores de serviço, afinal, muitos desses fãs não são funcionários ou prestadores de serviço, mas parceiros comerciais das editoras, cujas obras são oferecidas, e não exigidas nessa relação de trabalho diferenciada.

6.2 – ÓCIO CRIATIVO

Mesmo dentro do mercado editorial, quanto maior a empresa, mais difícil fica a utilização do ócio criativo, por duas razões: a) empresas de grande porte possuem mais trabalhadores, sejam funcionários ou prestadores de serviços, e por essa razão precisam separar com maior precisão o serviço requisitado para que ele seja remunerado apropriadamente, logo não podem exigir o tempo de estudo e jogo sem compensar financeiramente o trabalhador por esse “serviço adicional”, algo muito mais difícil de ser controlado; e b) à medida que a empresa cresce e precisa se estruturar, ela não pode se dar ao luxo de contratar apenas pessoas que gostam daquele trabalho e que se dedicam mesmo quando poderiam estar fazendo outras coisas, é preciso contratar pessoas com capacitação mais apropriada, mesmo que não tragam trabalho para os seus tempos livres. Fora os casos de exploração abusiva, quando uma empresa é menor, os envolvidos sabem do sacrifício, inclusive o da companhia, e por isso é comum não haver espaço para cobrar dela o esforço

adicional despendido, o que certamente não aconteceria numa empresa grande, onde os funcionários em alguns setores são pressionados até mesmo pelos seus colegas a trabalhar mais e mais.

Apesar de sua aplicação mais restrita, o ócio criativo pode fazer com que uma empresa produza mais com um mesmo número de membros numa equipe. No mínimo, o empresário que considerá-lo irá concordar que os profissionais que se envolvem mais nos seus projetos têm uma capacidade muito maior de atender a demanda do serviço que aqueles que mal agüentam esperar pela hora de irem para casa. Por outro lado, quando o negócio não envolve uma atenção tão constante quanto a que existe dentro do escritório e o trabalho levanta o interesse por parte do público, não há dúvidas de que será possível aumentar a sua mão-de-obra consideravelmente se forem empregadas pessoas que trazem esse produto para suas casas, se não fisicamente, pelo menos dentro de suas cabeças. Mesmo que um envolvimento mais passional possa interferir prejudicialmente nas relações de trabalho e na visão do negócio por parte do empregado, a sua dedicação poderá compensar todas essas desvantagens desde que toda a equipe não tenha o mesmo tipo de envolvimento.

No entanto, só poderá compreender plenamente as vantagens do ócio criativo aquele que perceber que, na maior parte das vezes, este conceito oferece mais espaço ao empregador e seus parceiros comerciais do que para o empregado. No caso da pesquisa, os autores e artistas que se valem da convergência de atenções do trabalho-estudo-jogo não são funcionários ou subalternos, mas parceiros comerciais que vêem o mercado muito mais como um editor do que como um revisor ou um diagramador.

6.3 – COMUNIDADES DE PRÁTICA E VIRTUAIS

Outro aspecto relevante percebido é o envolvimento direto cada vez maior do público com o produto oferecido pelas empresas, pelo menos no ramo do entretenimento e em relação ao público infanto-juvenil. Com as várias comunidades de relacionamento da *internet*, os fãs de todos os cantos do País e do mundo possuem agora um importante canal de comunicação com as empresas, mas especialmente entre eles mesmos, o que contribui para o aprimoramento dos produtos de acordo com a sua demanda ou a migração para um similar que as atenda quando as suas reivindicações são ignoradas. Um dos maiores reflexos disso é a contratação ou a utilização cada vez mais comum dos contribuidores externos para dentro da empresa, seja na elaboração e desenvolvimento de livros, revistas, jogos, filmes, séries, etc.

Em especial no caso da RedeRPG (apêndice G), a comunidade de prática que orbita em volta do portal da editora existe em todas as dimensões previstas por Wenger (1998): engajamento mútuo, graças à participação ativa de muitos de seus membros em favor do *hobby* do RPG, mesmo que ele esteja segmentado em diferentes títulos; empreendimento conjunto, pois o desenvolvimento de projetos e idéias é feito por grupos que utilizam o fórum do portal como ponto de encontro; e repertório compartilhado, já que todo o conteúdo da RedeRPG é gratuito. Dos 14 possíveis indicadores de que uma comunidade de prática se formou, o portal do editor Marcelo Telles obedece todas: relações mútuas sustentadas; identidades definidas mutuamente; maneiras compartilhadas de engajamento para fazer coisas juntos; facilidade para acessar de maneira apropriada ações e produtos; rápido fluxo de informações e propagação de inovações; ferramentas, representações e outros artefatos específicos; ausência de comentários introdutórios, como se as conversas e

interações fossem continuação de um processo em curso; histórias locais compartilhadas, como piadas internas; rápida exposição de um problema a ser discutido; jargões e expressões na sua comunicação; coincidência substancial nas descrições dos participantes de quem pertence; estilos reconhecidos de que alguém é membro da comunidade; e um discurso comum refletindo certa perspectiva de mundo (WENGER, 1998).

Outras relações até podem estar no caminho da formação de comunidades de prática, como os autores e ilustradores que se reúnem na loja da Conclave (apêndice B); as comunidades virtuais que a Daemon (apêndice C) publica; e as listas de prestadores de serviço da Nova Fronteira (apêndice E), mas todas elas estão ainda muito distantes do crescimento e amadurecimento alcançado com o portal da RedeRPG (apêndice G).

6.4 – INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Caves (2000) chama de *Gatekeepers* os intermediários que decidem quais artistas podem ter uma chance de entrar no mercado; sua tradução literal, guardiões do portal, passa exatamente a idéia de que apenas poucos indivíduos podem participar deste universo fechado. No ramo editorial, esses guardiões são os editores, que tradicionalmente recebem diversas ofertas de novos autores iniciantes, escolhendo às vezes um ou dois para trabalhar. Entretanto, com a facilitação e o barateamento dos custos de produção de livros e revistas, o seletivo grupo dos autores se transformou num lugar muito mais acessível. À exemplo da Daemon Editora (apêndice C), que com suas micro-tiragens passou a buscar pequenas comunidades virtuais para oferecer uma oportunidade de escrever suas publicações em parceria, desde que se comprometessem a ajudar a vender todas as 200, 250 unidades daquela edição. Tendo cerca de oito títulos publicados nesse formato, os editores dividem

boa parte de seu esforço com estes parceiros comerciais, que mesmo que façam um trabalho bem abaixo da média, conseguem garantir as suas vendas e algum lucro.

Três entrevistados, das editoras Conclave, Daemon e RedeRPG (apêndices B, C e G), exploram, ao lado de parceiros comerciais conquistados no ciberespaço, a comunicação com diversas comunidades virtuais, que ajudam na divulgação e aliviam as editoras para trabalhar com outras publicações, às vezes com essas mesmas características. Esse é um indicativo de que quem explora o potencial das indústrias criativas pode divulgar de forma muito mais contudente suas obras sem perder tempo (Caves, 2000; Teixeira, 2002).

Outros exemplos de práticas criativas:

- A Conclave (apêndice B) criou uma versão virtual em inglês do seu maior sucesso de vendas, para ser vendida em formato eletrônico no mercado internacional.
- A Devir (apêndice D) promove eventos de RPG para vender seus livros e se junta com organizações de fãs para promover campeonatos de seus *card games*.
- A RedeRPG (apêndice G) publica resenhas de livros de diferentes editoras em seu portal, além de divulgar certas linhas em seus fóruns de discussão.
- A Nova Fronteira (apêndice E) entra em contato com faculdades para conseguir novos prestadores de serviço nas áreas de revisão e diagramação.
- A oferta de livros *online* para venda, que permite eliminar o intermediário em uma parte das vendas, é explorada por todas as editoras entrevistadas.

Dos cinco atributos de Haseman (2005), quatro deles foram encontrados nas práticas das editoras (interatividade, híbrida, abraça novos lugares e formas de produção, são comercialmente relevantes), mas talvez pelo mercado editorial se concentrar em apenas uma mídia, a orientação para meios de distribuição de promoções cruzadas e múltiplas plataformas só foi verificada na Devir (apêndice D), que também vende *cards* e miniaturas.

6.5 – UMA REFLEXÃO PRÁTICA PARA O USO DO TELETRABALHO

A partir das declarações dos respondentes para esta pesquisa, foi levantado um perfil do teletrabalhador autônomo ideal e uma lista de sugestões de como essa relação de trabalho poderia se dar, sem que o empregador se preocupe demais pela falta de controle e sem que o teletrabalhador se sinta enganado ao descobrir que o seu volume de trabalho pode se tornar ainda maior do que se fosse feito no escritório. Vale salientar que todas estas informações levantadas encontram respaldo no referencial teórico.

Em primeiro lugar, é preciso ter em mente que os processos que se valem melhor do teletrabalho na forma autônoma são aqueles que além de poderem ser resolvidos separadamente das outras partes da produção, não precisam de treinamento ou preparação especializados demais. Assim como o trabalho dos ilustradores e dos revisores, muitos tipos de atividades complementares podem ser encaminhados para ser resolvidos por *freelancers*. Caso exista uma necessidade constante de contato entre o teletrabalhador e as outras partes que completam o processo produtivo, isso pode comprometer o trabalho dos responsáveis por estas outras partes e deve ser considerado pelo gerente.

Quanto à motivação, como o teletrabalho autônomo *freelancer* dificilmente é remunerado satisfatoriamente, deve-se ter em mente que o teletrabalhador só continuará num prazo médio ou longo se houver algum ganho relevante, financeiro ou não, que mantenha o seu interesse pelo trabalho. Por exemplo, o acesso a informações restritas que possam lhe ser úteis ou a participação de alguma comunidade particular, como ocorre em diversos clubes de fãs, que partilham seus dados entre os organizadores e os colaboradores. Às vezes, só a “honra” de participar na produção de um produto ou serviço oferecido pela empresa pode despertar um interesse especial do público, e em alguns casos, de

teletrabalhadores dispostos a ajudar em troca de algum reconhecimento ou outro ganho não-financeiro relevante. Basta ao gerente lembrar que, por pagar pouquíssimo ou nada, dificilmente será possível cobrar demais pela qualidade do serviço.

Uma boa fonte de teletrabalhadores são as universidades. Se o trabalho oferecido não for abusivo, os escritórios-modelos podem até ajudar a completar seu quadro de teletrabalhadores. Mesmo assim, a rotatividade costuma estar acima do desejável para o empregador, daí a importância de uma boa fonte de reposição, seja dentro de um curso ou de uma ou mais comunidades virtuais ligadas à atividade da empresa.

O teletrabalhador autônomo ideal deve possuir uma boa quantidade de disciplina própria, especialmente porque o empregador terá mais dificuldade em estimulá-lo a todo o momento. Neste aspecto a confiança depositada deve ser inquestionável: uma falha já pode ser o suficiente para terminar uma relação profissional deste tipo. Além do equipamento mínimo necessário, seu ambiente de trabalho na casa deve ser respeitado pelas outras pessoas que moram ali, lembrando que não basta que ninguém venha incomodá-lo, é preciso que o aconteça à sua volta não comprometa a sua atenção.

Ao invés de cobrar pelo volume de serviço, o empregador deve estabelecer um plano de metas, do contrário a liberdade do teletrabalhador autônomo fica comprometida, anulando justamente uma das maiores vantagens desse tipo de trabalho à distância. Com um plano de ação desse tipo, a falta de controle do empregador se torna uma preocupação menor, afinal, se o trabalho necessitar de aprimoramento, esse controle será feito após a realização do serviço por parte do teletrabalhador.

Talvez o fato mais importante para que a implantação desse tipo de trabalho ocorra com êxito é a ciência por parte do empregador de que o serviço estendido ao teletrabalhador deve ser uma atividade-meio e nunca uma atividade-fim, para que

quaisquer problemas ou falhas possam ser corrigidos para manter um padrão de qualidade mínimo. A utilização de prêmios deve ser sempre avaliada caso o teletrabalhador tenha de trabalhar mais ou em condições mais inóspitas, pois do contrário é bem provável que essa relação não tenha vida longa.

Essas sugestões não garantem que a implantação do teletrabalho seja um sucesso garantido, mas certamente evitará que uma expectativa desmedida de qualquer uma das partes interrompa esse processo de transição antes que se saiba se ele pode vir a ser útil realmente em um determinado caso.

6.6 – UMA REFLEXÃO PRÁTICA PARA O USO DO ÓCIO CRIATIVO

Valendo-se também das declarações dos editores respondentes, foi levantada uma série de informações úteis para a utilização do ócio criativo. Esses dados não apenas estão embasados pelo referencial teórico como foram amplamente discutidos na pesquisa.

Quando a aplicação do ócio criativo foi discutida nas agências de propaganda, na mesma época em que o livro de De Masi (2000) tornou-se popular nos escritórios de comunicação, os diretores de criação utilizaram esse conceito como desculpa pelo trabalho abusivo que era preciso ser feito para certos clientes, levando suas equipes de criação às vezes para hotéis ou viagens de luxo, para que pudessem se concentrar no trabalho durante 24 horas do dia, ou seja, concentrando o tempo de trabalho-estudo-jogo na produção de campanhas publicitárias. Quer tenha dado certo ou não, o ócio criativo não pode ser imposto ao trabalhador, mas sim explorado voluntariamente pelo próprio, e portanto o exemplo acima jamais poderia estar relacionado ao conceito.

Como não pode ser forçada, a utilização do ócio criativo costuma partir não apenas de gerentes e proprietários, mas também de parceiros comerciais, ou seja, daqueles que se sentem responsáveis pelo trabalho além do que seu contracheque ou sua fatia dos lucros pode lhes compensar. Essa “inspiração” pode vir pelo amor ao trabalho, pela possibilidade de trabalhar com pessoas com quem sempre se teve interesse em interagir ou até mesmo pelo *status* que aquele trabalho pode lhe emprestar. Tais profissionais assinam revistas especializadas, gostam de conversar sobre o trabalho em quase todo momento, levam serviço para casa ou se mostram de outras formas dispostos a esticar o trabalho até onde as pessoas normalmente não fazem. Quem tiver o interesse em fazê-los pensar mais sobre esse objeto de adoração, basta municiá-los com materiais (livros, revistas, *softwares*, CDs, etc.) ou relações (com contatos, parceiros comerciais, profissionais da área, etc.) que façam com que o pensamento possa voltar recorrentemente a este assunto; também é possível criar atividades extras ou organizar viagens para eventos associados para manter esse mesmo tipo de foco.

Incentivar esse tipo de apreciação pode até fazer com que outros trabalhadores se envolvam mais do que fariam normalmente, mas todo cuidado é pouco, pois alguns podem encarar esse tipo de envolvimento como algo obrigatório ou forçado.

Diferente do que aconteceu nas agências de propaganda brasileiras no início deste milênio, como já foi mencionado acima, o ócio criativo idealizado por De Masi pôde ser plenamente identificado nas comunidades de fãs, especialmente aquelas formadas por jovens que cresceram junto com a *internet* e estão acostumados a trabalhar no computador, da mesma forma que participam de listas de discussões e programas de contato *online*. A dificuldade, porém, não é mais encontrar o ócio criativo legítimo, mas os casos em que ele

ocorre verdadeiramente, afinal, são poucas as outras tribos que possuem um estilo de vida atípico como o apresentado neste estudo.

6.7 – RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS

Como as editoras voltadas para o público infanto-juvenil, outros casos similares podem ser pesquisados em relação aos conceitos estudados:

- Editoras e/ou comunidades de aprendizagem ligadas a publicação de livros acadêmicos (relação estudo-trabalho).
- Possibilidade de criação de comunidades de aprendizado pelas universidades para os cursos onde certas especializações podem ser exploradas.
- Comunidades virtuais e/ou de prática relacionadas a esportes e a publicação de matérias por parte dos membros, numa relação trabalho-jogo parecida com a observada nessa pesquisa.
- Comunidades de prática associada às culturas locais também podem ser estudadas quanto a relação de trabalho levantada nesta pesquisa, como as dos produtores de literatura de cordel que existe no nordeste do País.
- Descobrimto de outras formas legítimas de ócio criativo.

Referências

- BAUNA, J., **O escritório em casa**. São Paulo:Summus, 1998
- BECKER, H. S. **Tricks of the trade**: how to think about your research while you're doing it. Chicago, IL:Univertisy of Chicago Press, 1998
- COSTA, I. S. A., **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. Tese de doutorado (Administração). Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas (EBAPE)/ Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, 2003
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- CAVES, R. E. **Creative industries**: contracts between art and commerce. Boston, MA:Harvard University Press, 2000
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S., **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre:Bookman, 2003
- DE MASI, D., **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro:José Olympio; Brasília: Ed. UNB, 1999
- DE MASI, D., **O ócio criativo**. Rio de Janeiro:Sextante, 2000
- DOHERTY, S.; ANDREY, J.; JOHNSON, L. The economic and social impacts of telework. In: **Telework and the new workplace of the 21st century**. Washington:Department of Labor, 2000.
- DOSI, G. **The nature of the innovative process**. London:Pinter, 1988
- GALINSKY, E.; KIM, S. Navigating work and parenting by working at home: perspectives of workers and children whose parents work at home. In: **Telework and the new workplace of the 21st century**. Washington:Department of Labor, 2000

- GURSTEIN, P., **Working at home in the live-in office**. Tese de doutorado (Administração).
Universidade da Califórnia, 1990
- HASEMAN, B. Creative industries. In: Hartley, John. **Creative Practices**. Oxford,
UK:Blackwell, 2005
- HORNER, D.; DAY, P. **Labour and the information society**: trade union policies for
teleworking. London:Journal of Information Science, 1995
- HOWKINS, J. **The creative economy**: how people make money from ideas. Oxford,
UK:Penguin, 2001
- ISAAC, H.; KALIKA, M. Organisation, nouvelles technologies et vie privée. **Revue
française de gestion**, v. 31, 2001
- JARDIM, C., **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo:LTr, 2003
- KUGELMASS, J. **Teletrabalho – novas oportunidades para o trabalho flexível**. São
Paulo:Atlas, 1996
- KURLAND, N.; BEILEY, D. **Organizational dynamics**, v. 28, 1999
- LEMESLE, R.; MAROT, J. **Le télétravail**. Paris: PUF, 1994
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo:Ed. 34, 1999
- LOVELACE, G. The nuts and bolts of telework. In: **Telework and the new workplace of
the 21st century**. Washington:Department of Labor, 2000.
- LOZANO, B. **The invisible work force**: transforming American business with outside and
home-based workers. Nova York:Free Press, 1989
- LYON, D. **The electronic eye**: the rise of the surveillance society. Minneapolis:University
of Minnesota Press, 1994
- McLUHAN, M. **The global village**: transformations in the world life and media in the 21
century. New York:Communication and Society, 1996

- MELLO, A. **Teletrabalho (Telework)**. Rio de Janeiro:Qualitymark:ABRH, 1999
- MOSCO, V. **Political economy of communication**. Ottawa:Sage, 1996
- NILLES, J. **Making telecommuting happen**. EUA:Lexington, 1994
- _____. **Management telework: strategies for managing the virtual workforce**.
New York:John Wiley & Sons, 1988
- OUTWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do séc. XX**. Rio de Janeiro:Jorge Zahar, 1996.
- PEREZ, C. **Structural change and the assimilation of new technologies in the economic and social systems**. Berkeley:Futures, 1983
- PUMA, M.; WETZEL, U. **Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo trabalhando em casa**. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação de Administração (EnAMPAD). Rio de Janeiro:Anpad, 2007
- QVORTUP, L. **Teleworks: visions, definitions, realities, barriers**. Paris:OECD, 1992
- ROBINSON, K. Creative Industries, In: Hartley, John. **Out of our minds: learning to be creative**. Oxford:John Wiley & Sons, 2001
- SENGE, P. M.; CAMBRON-MCCABE, N.; LUCAS, T.; SMITH, B.; DUTTON, J.; KLEINER, A. **Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education**. New York: Doubleday, 2000
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo:Best Seller, 2001
- STEINLE, W. J. **Telework opening remarks and opening debate**. Amsterdam:North-Holland, 1988
- TEIXEIRA Filho, J. **Comunidades virtuais: como as comunidades de prática na internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro:Senac, 2002.

- TIETZE, S. When “work” comes “home”: copying strategies of teleworkers and their families. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 37-42, 2002
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980
- WENGER, E. **Communities of practice**. Learning, meaning and identity. New York:Cambridge University Press, 1998.
- _____. **Communities of practice and social learning systems**. Boston:Harvard Business School Press, 2000
- WESTFALL, R. The microeconomics of remote work. In: **The Virtual Workplace**. Hershey:Idea Group, 1998
- WINTER, V. R. L. **Teletrabalho**: uma forma alternativa de emprego. São Paulo:LTr, 2005)
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre:Bookman, 2005

Apêndice A: Texto de Preparação e Questionário da Entrevista Estruturada.

Nos seis apêndices à seguir, os entrevistados são apresentados pelo nome do editor, seguido pelo da editora, o local da entrevista, sua duração e o endereço virtual da editora; em seguida aparece transcrita a parte estruturada da entrevista, cujo questionário vem logo abaixo.

Editoras encontradas inicialmente: 34, Aeroplano, Alis, Ática, Avemaria, Biruta, Caladwin, Calibán, Cia. das Letras, Ciranda Cultural, Conclave Editora, Cuca Fresca, Daemon Editora, Devir, Edarx, Ediouro, Editora JBC, Editora Jovem, Editora Leitura, Editora Muiraquitá, Editora Positivo, Editora Vozes, Editora Minuano, Evoluir Cultural, Escala, Fabrica das Letras, Girassol Brasil, Global Editora, Gryphus, Quartet, Jambô, LPM, Maco, Manati, Manole, Martins Fontes, Mauad, Melhoramentos, Mercuryo Jovem, Myrrha, Moderna, Nova Alexandria, Nova Fronteira, Nova Razão Cultural, Novo Século, Objetiva, Odysseus, Pandabooks, Panini, Paulus, RedeRPG, RF Editora, Rocco, Texto Editores e Vieira & Lent. Seis delas foram entrevistadas: Conclave, Daemon, Devir, Quartet, Nova Fronteira e RedeRPG.

No entanto, para que a coleta de dados pudesse ter início, os entrevistados foram apresentados a um texto de preparação para a entrevista.

Texto de Preparação para a Entrevista

A cada um dos entrevistados foram lidos e/ou explicados os pontos do referencial: 2.1.3 – Conceito de Teletrabalho (p. 13), até 2.2 – O Ócio Criativo (p. 21).

Questionário Estruturado

Observação: Os pontos listados abaixo de algumas perguntas dizem respeito aos estágios pelo qual a resposta deve passar.

Nome, tempo que trabalha como editora, nome da Editora, tempo que ela existe, número de publicações voltadas para o público infanto-juvenil.

Em termos gerais, como são os autores com quem você trabalha?

- Trabalha em casa?
- Essa é sua atividade primária, ou trabalha também em outra área? Qual?
- Você têm idéia de quanto tempo eles trabalham por semana?
- Qual o grau de envolvimento deles? Isso muda de acordo com a parceria? Como?
- Trabalham com recursos bons ou ruins? Se ruins, costuma ser muito prejudicial?

As parcerias entre escritores e artistas com as editoras, visando uma participação planejada nos lucros das vendas de suas publicações, têm muito a ensinar a empresas de outros mercados. Em especial pela abertura nas relações de trabalho, que facilitam o trabalho à distância e um envolvimento maior desses parceiros.

Como funcionam as relações de trabalho da editora com seus autores?

(autores = escritores e artistas que produzem livros para o público infanto-juvenil.)

- Eles trabalham dentro de algum espaço da editora ou o fazem de outros lugares; quantos casos existem de cada tipo?
- Os que trabalham dentro da editora ficam aqui normalmente, das nove às seis?
- Acredita que o trabalho do editor seja parecido com o de um *headhunter*?

Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais?

- Existem poucos ou muitos autores que procuram a editora para publicar suas obras? Separe-os entre publicáveis e impúblicáveis na sua opinião.

Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um dos livros desta editora, entre funcionários, autores, terceirizados e colaboradores? Sem contar com a parte de produção gráfica.

- Existem muitos colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira? De onde eles contribuem e como?
- Quantos estagiários trabalham aqui? Como e quanto eles se relacionam com os autores?

Quais são as outras funções que trabalham com estes autores? Por exemplo: revisores, editores, representantes de gráficas, coloristas, etc.

- O contato durante a produção é feito diretamente entre eles ou por intermédio da editora?
- As pessoas que exercem essas funções trabalham na editora, em alguma empresa parceira/prestadora de serviços ou como terceirizadas?

Os autores com quem você trabalha vivem todos aqui, nesta cidade, ou vêm de outras partes do Brasil? De onde? Como é feita a comunicação entre vocês?

- A editora utiliza estes autores para contribuírem em suas publicações ou abrem espaço para publicar os trabalhos deles? Quantas relações de cada um deste tipo existem?

Partindo do pressuposto de que toda pessoa administra o seu tempo desperto entre o trabalho, o estudo, o jogo e a interseção destas partes (mostrar quadro), você acredita que o trabalho dos autores – e os ilustradores em separado – com a editora estão em que nível de envolvimento, de 1 a 7?

- Qual a porcentagem desses autores/ilustradores ficariam nesta escala?
- Em relação à produtividade, existe alguma diferença entre esses grupos?
- Você acredita que um sujeito trabalhando em casa e focado nas áreas 1 e/ou 5 pode ser tão produtivo quanto se estivesse trabalhando num escritório?
- As atividades nas áreas 4 e 7 misturam um hobby ou uma diversão com o trabalho. Quais são as vantagens e as desvantagens dessa combinação e, na sua opinião, qual o saldo final?

Como funciona o processo de seleção de obras, escritores ou artistas dentro do interesse da editora?

- Qual seria o perfil do autor ideal em termos produtivos?

Você já ouviu falar em Ócio Criativo ou Teletrabalho? O que estas palavras significam para você?

Apêndice B: Entrevista com Cristiano de Oliveira, da Conclave Editora.

Realizada no dia 8 de agosto de 2007, na loja que pertence à editora em Juiz de Fora, Minas Gerais. Tempo total da entrevista: três horas e dez minutos (32:24 gravados).

Endereço virtual da editora: www.editora.conclaveweb.com.br

Conteúdo do arquivo Conclave_Cristiano de Oliveira.wav (no CD)

Cristiano: Meu nome é Cristiano, trabalho na Conclave Editora, que existe há cinco anos. Temos 18 livros voltados para o público infanto-juvenil.

Entrevistador: Quantas pessoas trabalham com a editora indiretamente, ou seja, sem ter um escritório ou um lugar fixo?

C: Fixamente, aproximadamente, são cinco pessoas, que trabalham fixamente com a gente, com contato direto, trabalhando, produzindo junto com a editora. Agora, existem trabalhos que precisam de um número maior de pessoas, tem um livro nosso que tem vinte autores, mais de vinte autores, dez ilustradores, só aí já tem trinta pessoas diferentes, sem contar com o coordenador do projeto, o editor, que no caso era eu, o gerente da Conclave, que estava envolvido no processo todo, então num projeto só você tem mais de 35 pessoas.

E: Tudo isso sem ter um lugar fixo? Utilizando *internet*, e-mail...

C: Tudo utilizando *internet*, e-mail... a gente marcava algumas reuniões em locais fixos, mas na maior parte do tempo o trabalho foi feito todo sem lugar fixo. Cada um trabalhando na sua própria casa.

E: A editora tem algum espaço físico concreto onde os funcionários dela trabalham?

C: Tem, mas não é necessariamente o espaço de criação, não, ele é um espaço destinado a reuniões, a tomada de algumas decisões. Onde é feito o trabalho de criação, normalmente ele é feito na casa de cada pessoa, na casa dos administradores, ou no caso, quando a gente trabalha, por exemplo, com o estúdio onde a gente está terceirizando uma arte, então este estúdio vai ter o serviço feito na própria sede dele e vai encaminhar para gente para onde vai ser feito o nosso trabalho.

E: A Conclave, além de ser uma editora, ela também tem uma loja que também funciona como ponto-de-encontro...

C: Exatamente, esse espaço onde acontece essas reuniões, mas é na loja, não é num espaço específico da editora, onde a loja funciona.

E: Ou seja, a editora em si é virtual, em termos de espaço físico.

C: Sim, a gente pode dizer que sim.

E: Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais?

C: Bom, como benefício a gente pode falar que todo mundo que trabalha com a editora trabalha com maior liberdade. A gente tem um estabelecimento de prazos, de metas, então cada um trabalha da maneira que acha melhor. E como o nosso trabalho é de criação, que a gente depende de alcançar a criatividade, nada melhor do que a pessoa ter essa liberdade para desenvolver o trabalho da melhor maneira possível. O problema seria a falta de controle, a falta de proximidade. De repente para trocar uma informação via e-mail, você tem uma demora maior do que se estivesse trabalhando num mesmo ambiente. Existe uma demora na tomada de decisão. Apesar de no mundo virtual as coisas acontecerem muito rápido, não é como se estivesse todo mundo junto, além do fato de você ficar sem aquele contato humano que pode deixar você passar algumas sensações, que via internet fica prejudicado.

E: Certo, mas em função desta liberdade, existem pessoas de fora que procuram a editora para publicar alguma coisa delas. Tem muito, tem pouco...?

C: O tempo todo. Muita gente procura a gente pra publicar material, praticamente... pelo menos uma vez por semana a gente recebe e-mail, ou um telefonema, ou alguma coisa do gênero... tem sempre alguém querendo apresentar algum material novo para ser publicado. Isso é constante, o que não é constante é a qualidade. Normalmente, como é uma coisa muito aberta, a internet deixa muita coisa em aberto, tem gente que procura a editora para publicar um material no qual ele escreveu um parágrafo só, e acha que é o suficiente para a

editora aceitar o material dele, para que aí ele comece a trabalhar em cima. Por outro lado, tem outros que já vêm com uma coisa pronta, e às vezes que está até fora da proposta da editora e a gente tem que se adequar. Então, é assim, tem essa vantagem, de você ter um espaço virtual aberto, onde você pode ser procurado constantemente, mas ao mesmo tempo o volume de coisas que chega nos é prejudicial porque é tão grande que a gente não tem tempo para ver se cabe...

E: Então o número de material publicável é escasso?

C: ...principalmente se for comparado com a quantidade de coisas que a gente recebe. O percentual de material publicável que é enviado para a editora é mínimo, em comparação com o que a gente recebe.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um livro, entre funcionários, autores, ilustradores, revisão...? Sem contar com a parte de produção gráfica.

C: Varia bastante. Tomando por base um livro que tenha um autor, normalmente você vai ter um autor, um ou dois ilustradores, no máximo três ilustradores, o editor, o revisor, e a parte gerencial que é a parte administrativa da Conclave, então em média, fica em torno de sete pessoas, trabalhando ao mesmo tempo num material.

E: ...podendo chegar a trinta pessoas.

C: É, trinta pessoas. Você um número maior de autores desenvolvendo, você precisa de um coordenador para selecionar o material, tem o editor que vai ajudar a selecionar o material, que vai fazer a parte, tanto de edição, de escolher o que é publicável e o que não é, o que deve ser alterado e o que não deve, quanto a parte de editoração, você vai ter um revisor, a parte gerencial/administrativa... e os ilustradores também, normalmente a gente gosta de trabalhar com até três ilustradores, mas nem sempre isso é possível. Então para você ter um trabalho feito num tempo menor, você tem que diluir o trabalho com um número maior de ilustradores, e isso faz com que aumente o número de pessoas trabalhando.

E: Então, dentro da editora, seria considerado ideal algo em torno de seis, sete pessoas em cada projeto?

C: É, seria o ideal. Levando em consideração que seria um autor só com o livro.

E: Existem muitos colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira? De onde eles contribuem e como?

C: Existe muita gente, normalmente os colaboradores acabam sendo as pessoas que estão mais próximas da gente e que percebem que a gente está envolvido com algum projeto e acabam se envolvendo também. São aquelas pessoas que dão alguma idéia, alguma sugestão, e acabam indiretamente (ou diretamente) participando no desenvolvimento do projeto. Uma vez que esse projeto se torna um livro, e aí eu posso tomar como exemplo o Vikings – que é uma linha editorial nossa – e sai o primeiro livro publicado, uma gama enorme de leitores passa a se apropriar daquele material e acabam colaborando porque

gostam do cenário, gostam do livro e também acabam ajudando escrevendo idéias, encaminhando as idéias deles para a gente, dando sugestões sobre o que está legal, o que pode melhorar, funcionando como uma espécie de termômetro para dizer o que está agradando ao público e o que não está.

E: Mas colaboração concreta, tipo, fazer a revisão... como uma daquelas sete pessoas que você colocou anteriormente, essas pessoas tem sempre alguma forma de compensação financeira...

C: Não necessariamente. Tem muita gente que trabalha em prol do objeto em si, no caso, por exemplo, da revisão de muitos livros, a maior parte foi feita com colaboração não remunerada mesmo. Da parte de ‘editoração’, também... no caso do editor até recebe, mas a diagramação normalmente não é remunerada, não.

E: Bem, então além dos autores e ilustradores nós também temos editores, revisores... vocês têm contrato com gráfica? É uma só...

C: O nosso serviço de gráfica é terceirizado. Nós até hoje só trabalhamos com duas gráficas diferentes porque o nosso gerente, que faz essa parte de cotação com as gráficas, acabou estabelecendo uma parceria com uma gráfica e é com ela que a gente normalmente. Por questão de preço, qualidade, agilidade do processo, e por ter uma coisa já “antenada” com a editora.

E: O contato é feito diretamente pela editora ou ela pode ser feito por alguma outra pessoa, como um autor ou algo assim.

C: Não, normalmente é feito com a editora. Alguns autores costumam... como a gente tem autores espalhado pelo Brasil inteiro, alguns deles procuram fazer contato com as gráficas aonde eles moram, para ver se existe alguma melhora, alguma coisa que gente pode fazer para melhorar nosso produto. Mas esse contato acaba servindo para a gente diminuir o preço com a nossa gráfica.

E: Os autores/colaboradores que trabalham com vocês são de onde?

C: A maior parte da região sudeste. Por exemplo, tem um livro nosso, esse, por exemplo que tem vinte autores, a gente brinca que é o livro mais cosmopolita publicado pela Conclave, porque o organizador do livro é mineiro, que morava no Rio, a editora é mineira, a gente tinha gente de São Paulo, do norte do Brasil, do sul do Brasil, impresso por uma gráfica carioca e distribuído por uma empresa paulista. Então, 90% do nosso pessoal é do sudeste, um colaborador muito bom é do Espírito Santo, autor também, mas é o único, o resto está no Rio São Paulo ou Minas.

E: Como é feita a comunicação entre vocês?

C: Normalmente via internet, 90% via MSN ou e-mail, e por telefone para acertar alguma aresta, alguma coisa técnica, que fique difícil por e-mail.

E: Além do contato, vocês trocam a própria produção mesmo. Texto, ilustração, isso tudo também é transportado virtualmente.

C: ...o que costuma acontecer é que nos precisamos de um volume de tráfico de informação muito grande. Por exemplo, a gente usa o correio convencional, para por exemplo enviar uma ilustração muito “pesada”, então manda por CD.

E: A editora utiliza estes autores para contribuírem em suas publicações ou ela chega a abrir espaço para publicar os trabalhos deles?

C: Não, a editora abre espaço para essas pessoas também. Vamos dizer que nós temos um *staff* de pessoas que trabalham com a gente quando a gente quer criar uma publicação, convocando essas pessoas e vendo o que pode ser feito com essas pessoas. Mas tem casos como o Crônicas de Avalon que, o autor chega com uma ideia dele, chega para gente, e de posse destas ideias a gente vai verificar as possibilidades desse mercado e publica aquele título.

E: Partindo do pressuposto de que toda pessoa administra o seu tempo desperto entre o trabalho, o estudo, a diversão e a interseção destas partes (mostrar quadro), você acredita que o trabalho dos autores – e os ilustradores em separado – com a editora estão em que nível de envolvimento, de acordo com a tabela mostrada, de 1 a 7?

C: Com certeza no nível 7, porque o nosso trabalho, o nosso nicho de mercado prevê essa mistura, por isso é com certeza o nível 7. Eu acho que o trabalho de roteiristas da Globo, por exemplo, seria um trabalho de adequação para transforma-lo de nível 1 para nível 7.

E: O ilustrador também entra nesse 7 ou você acha que ele tem menos jogo ou talvez menos estudo.

C: Pelo contrário, o ilustrador, assim como o autor, roteirista, ele trabalha com criação. Uma vez que você trabalha com criação, você precisa de referências, estudo, e a atividade lúdica nada mais é do que uma forma de adquirir conhecimento de uma forma prática, então eu acredito que o ilustrador está no nível 7.

E: As atividades nas áreas 4 e 7 misturam um hobby ou uma diversão com o trabalho. Quais são as vantagens e as desvantagens dessa combinação e, na sua opinião, qual o saldo final?

C: Eu acho que, na minha opinião, só tem vantagem. Quem dera todas empresas pudessem trabalhar com uma mistura de hobby e trabalho. Tem gente que é marceneiro por hobby, se ele ganhasse o dinheiro dele, além do trabalho normal mas pela marcenaria também, ele seria uma pessoa muito mais realizada pelo trabalho dele. Desvantagem eu não vejo, talvez seja uma questão psicológica de alguns, talvez por trabalhar com o próprio hobby acabam colocando aquilo em segundo plano ou terceiro, como uma profissão comum.

E: Você tem idéia de qual é a atividade primária daqueles que usam a editora com uma atividade secundária para produzir.

C: Varia muito. Pra citar, a gente tem professores, servidores públicos, engenheiros, advogados, comerciantes... então você tem uma variação muito grande. As pessoas querem utilizar o hobby delas para ganhar algum dinheiro, além de divulgar a sua arte para o mundo, mas como essa não é uma atividade que dê sustento para o dia-a-dia, todas elas precisam de uma outra atividade.

E: E os estudantes, que são o público-alvo da editora, eles também trabalham, ou eles fazem justamente parte daquela porção de gente que oferece materiais impublicáveis?

C: Nós temos estudantes também, mas que só façam isso eu não estou lembrado, não. Tem alguns colaboradores que só estudam, mas estes ajudam com pouco.

E: Qual o grau de envolvimento das pessoas que trabalham com a editora? Ela muda de acordo com a parceria?

C: Como eu te falei, existe um grupo de pessoas que colabora regularmente com a editora, esse grupo praticamente não muda. Muitos projetos em que a editora está envolvida, esse grupo de envolve, nem que seja só pra dar uma idéia, colaborar de uma forma qualquer. O projeto vai ditar realmente, quais as pessoas vão estar envolvidas mais diretamente. Nosso último grande projeto, que foi o Crônicas da Sétima Lua, lançado no início do ano, a gente trabalho com um grupo completamente diferente do grupo com o qual a gente está acostumado, à exceção de um ilustrador e do coordenador do projeto, todos os outros eram pessoas novas para a editora.

E: Certo, e o grau de envolvimento dessas pessoas? Ela está relacionada com o dinheiro que pode dar, ou por razão de *status*... Qual é a motivação da maior parte dessas pessoas?

C: Olha, a motivação eu vou te dizer que, em primeira instância, não é pelo ganho financeiro, não, é mais pelo *status*, por publicar a sua idéia, por ter um livro publicado, para as pessoas verem. Só que, obviamente, todos eles almejam um ganho financeiro. Como a realidade desse ramo de mercado editorial não é dos melhores, as pessoas vêem que esse ganho financeiro é uma realidade distante. Existe a vontade de ter um ganho financeiro, mas com certeza, o primeiro desejo impulsionador é o status, aquele negócio: “eu tenho um livro meu publicado”.

E: Uma vez publicados, esses autores dão continuidade ou tendem a parar logo depois?

C: Com a nossa editora ainda não apareceu quem quisesse parar, mesmo que o retorno financeiro seja baixo ou que não tenha ganho algum em dinheiro logo de início, todos os autores continuaram e levaram suas obras para frente e nós sempre estamos lançando suplementos dessas obras... até hoje não teve nada de ficar estacionado.

E: Eles estão satisfeitos pela condição, não que vá ser o sustento deles, mas da relação profissional que vocês possuem, para eles é benéfica uma vez que continuam interessados.

C: Com certeza, com certeza. Nem todos estão completamente satisfeitos; alguma pessoas entre nessa mercado em busca de um *glamour* que não existe ali. Existe um primeiro impacto, de que o mercado não é aquilo que eles imaginavam, de ganhar dinheiro e ficar

ultrafamoso, mas depois que passa desse impacto as pessoas se estabelecem num patamar de empolgação que se mantém num mesmo nível.

E: Em geral, quando essas pessoas trabalham de casa, elas estão bem providas de equipamento (computadores pessoais).

C: Um dos problemas que eu não tinha lembrado e agora me vêm a cabeça, tem esse problema ao trabalhar sozinho. É lógico que se perde em estrutura; como nosso trabalho demanda alguma pesquisa, algum estudo, uma editora poderia prover o material para esse tipo de atividade, mas não é o nosso caso.

E: Qual seria o perfil do autor ideal em termos produtivos?

C: Difícil... Seria uma pessoa produz muito, relativamente rápido, disposto a ouvir sugestões e adaptar suas idéias a elas, e principalmente, uma pessoa alinhada ao perfil editorial.

E: No que acredita que essa estrutura de trabalho tem a oferecer ao universo corporativo?

C: Com uma mudança de estrutura, sim. Eu não acredito que uma grande empresa poderia utilizar o teletrabalho, mas o mundo corporativo pode absorver esse conceito, pode funcionar muito bem.

E: Mas só como suporte, ou também numa posição de liderança também.

C: Acredito que nós estamos caminhando para que uma pessoa numa posição de liderança possa sim, mas atualmente, até porque nós não chegamos lá tecnologicamente ainda, apenas como suporte isso é possível por enquanto. O ócio criativo funciona bem se supervisionado, principalmente quando você trabalha no campo das idéias, porque elas fluem constantemente e uma pessoa que está ali para criar pode até se perder num emaranhado de idéias, e se não tiver uma supervisão que dite, que em determinado momento vai dizer, agora “fechou”, a coisa pode se perder e acabar fluindo para o ócio pelo ócio, um desperdício do tempo na criação.

E: Então você acredita ser vital um profissional que estabeleça parâmetros de produção nesse processo...

C: Ainda que esse parâmetros possam ser dilatados, ser adequar a essa idéia de trabalhar em casa. Com a gente funciona bem, mesmo que alguns prazos estourem, a gente consegue lidar bem com isso.

E: Até agora não houve problema concreto quanto a prazo?

C: Houve problema sim, mas ele foi contornado. Estava nas nossas previsões, um ilustrador não entregou um trabalho à tempo, mas os nossos prazos já existem com folga para evitar esse mesmo tipo de problema.

E: Já ouviu falar em ócio criativo e/ou teletrabalho?

C: Sim, já ouvi falar e eu acho que é uma das coisas do futuro, uma das formas de trabalho do futuro.

E: Você acredita que a editora tem muito a ensinar a outros mercados.

C: Sim, esse formato não foi criado ou planejado propositalmente, ele surgiu das necessidades e oportunidades que aparecerem para nós, dos trabalhos que apareceram para a editora, e a gente aprendeu muito (e continua), erramos bastante em algumas implementações, mas depois de cinco anos a gente acumulou uma bagagem a respeito desse tipo de trabalho.

E: Em média, o público tem um alcance nacional.

C: Apesar de uma concentração maior na região sudeste, a editora está espalhada no País inteiro.

(fim da entrevista gravada)

Apêndice C: Entrevista com Norson Botrel, da Daemon Editora.

Realizada no dia 31 de outubro de 2007, na loja que pertence à editora em São Paulo, SP. Tempo total da entrevista: duas horas e vinte minutos (22:21 gravados).

Endereço virtual da editora: www.daemon.com.br

Conteúdo do arquivo Daemon_Norson Botrel.wav (no CD)

Entrevistador: Vamos lá, por favor, nome, nome da editora, tempo que ela existe...

Norson: Norson Botrel, da Daemon Editora, no mercado desde abril de 98, quase dez anos aí de estrada.

E: Quantos livros voltados para o público infanto-juvenil?

N: Hoje, temos em catálogo 51 livros da área de RPG e três da área de artes marciais, que não são específicos do público infanto-juvenil, embora atinja também, né? São, hoje no catálogo 51.

E: As parcerias entre escritores e artistas com as editoras, visando uma participação planejada nos lucros das vendas de suas publicações, têm muito a ensinar a empresas de outros mercados. Em especial pela abertura nas relações de trabalho, que facilitam o trabalho à distância e um envolvimento maior desses parceiros de acordo com o interesse.

Como funcionam as relações de trabalho da editora com seus autores? Eles trabalham dentro do espaço da editora, trabalham em casa, fala um pouco disso.

N: Dentro do espaço da editora, somente eu e o Marcelo, que somos donos da editora e também autores. Todos os demais autores, eu nem lembro quantos são, de cabeça, ficam fora. A maioria deles nem mora em São Paulo, eles fazem a sua produção à distância, nas suas casas, não sei, não é da minha conta, e a gente recebe o que? O material pronto ou pelo menos encaminhado da parte deles.

E: Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais?

N: Principalmente dois tipos de profissionais: o escritor e o ilustrador, são os caras que você precisa receber deles o trabalho pronto. Você não está interessado em como ele fez, quando ele fez, de que maneira, se foi na casa dele, se foi no horário normal de trabalho que ele tem, se foi no final de semana, se foi à noite, você não está interessado em nenhum desses aspectos. Você quer no caso, do autor o texto, no caso do ilustrador você quer a ilustração pronta.

E: O trabalho de vocês é com prazo?

N: Às vezes nem isso, às vezes um autor entra em contato com a gente, ele está desenvolvendo um projeto, a gente aprova preliminarmente o projeto, e aí ele vai entregar assim que estiver pronto. Salvo quando a gente tem uma data de lançamento a cumprir, um

evento, alguma festividade, assim, o livro vai sair tão logo ele esteja pronto. Se você precisar atrasar uma semana, duas semana, que atrase, o importante é garantir a qualidade do que está sendo feito.

E: Certo, como vocês trabalham com muitas publicações, vocês não se sentem presos a nenhum cronograma, nenhuma competição...

N: É assim, primeiramente a gente já adotou a política de não divulgar datas de lançamento previamente, porque, o nosso consumidor, diferentemente de consumidores de outras áreas, eles não entendem atraso, eles não respeitam dificuldades que possam ter surgido, com o autor, com o editor ou até com a gráfica, eles cobram de uma maneira exagerada no cumprimento desses prazos, então não tem mais prazo. Certo, daí a gente faz uma política de *overbooking*, a gente planeja lançar doze livros em um ano, sabendo que só vai ter recursos para lançar oito, e serão lançados os oito primeiro que chegarem, porque a gente sabe que, três, quatro, cinco deles vão ter os seus percalços, os seus problemas de qualquer tipo. A gente conta com isso desde o início.

E: Certo, então como um dos benefício que também dá para perceber é como vocês não tem um compromisso profissional, de pagar salário todo mês, então em função disso vocês têm uma abertura maior da quantidade de pessoas com que se pode trabalhar...

N: Na verdade é assim, até onde eu sei não existe nenhum escritor de RPG no Brasil que viva exclusivamente de Direitos Autorais, nem mesmo eu, nem mesmo Del Debbio, nem mesmo Cassaro, ninguém, todos fazem outras atividades também. Fazem porque gostam,

são bons no que fazem, mas não dá pra viver só disso. E como a remuneração do Direito Autoral, ou seja, uma parcela do que vendeu, se o livro não ficou pronto, você não recebe nada. O próprio autor tem ciência disso, está acostumado com esse conceito, com essa idéia. Então, no atraso, o maior prejudicado é esse trabalhador, ele não recebe.

E: Em função do tamanho reduzido desse mercado, especificamente da área de RPG, vocês não sentem a necessidade de ter nenhuma pessoa aqui (na editora), nem uma secretária, alguma coisa do gênero, até porque vocês substituem com o teletrabalho...

N: Então, tivemos já. Aqui na Daemon a gente já teve pessoas fixas, trabalhando aqui, em duas oportunidades, e decidimos encerrar porque não estava compensando para a editora.

E: O custo-benefício não valeu...

N: Não se justificava o custo envolvido.

E: Existem muitos ou poucos autores que procuram a editora para publicar as suas obras?

N: Um por semana, pelo menos.

E: E quantos publicáveis?

N: Um por semestre. Mais ou menos nessa proporção. Publicável, um por semestre. Tem uma expressão que eu criei, que é expressão do “livro quase pronto”, semanalmente, e não

falha isso, toda semana, a gente recebe aqui uma proposta de um novo autor de um “livro quase pronto”. O material do cidadão invariavelmente é um novo sistema de regras, que nós não temos interesse em publicar, e não estou aqui criticando nenhum trabalho criativo que eu conheça ou venha a conhecer, nós não temos interesse em publicar novos sistemas, e invariavelmente esse trabalho vai chegar aqui num documento de *Word*, com quatro páginas detalhando os novos atributos que ele criou para o sistema dele, com erros de português de doer a vista, e querendo uma garantia que a gente vá publicar. Esse é o formato padrão do que se recebe por aqui uma vez por semana.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um dos livros desta editora, entre funcionários, autor, revisor, ilustrador...

N: De modo geral, um autor. Nós temos trabalhos feito por equipes e senão me engano a maior tinha cinco pessoas, incluindo os autores, que em dez mão resolveram lá fazer o livro deles. E ilustrador, em geral, a gente costuma pegar um só, por publicação, para ter uma coerência visual; nem sempre isso é possível, pode chegar a dois, três. A revisão de texto em geral é uma pessoa, a programação visual depende do tamanho da publicação: algo pequeno um cara só faz, quando é grande tem que dividir em dois senão não termina nunca.

E: Existem muitos colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira?

N: Às vezes tem, nem sempre. Da parte de ilustração, às vezes nós pegamos alunos de escolar de desenho que estão tentando se lançar no mercado, então eles vêm recomendados dos professores, esses sim, são caras que trabalham com a gente há mais tempo, que trabalham por dinheiro, tem que receber mesmo, e eles querem de repente lançar algo novo, nós vamos colocar uma ou duas ilustrações do aluno dele. O aluno não vai receber nada, mas ele passa a ter um *Portfolio*, ele vai ter uma obra dele oficialmente lançada, e publicada, e divulgada.

E: Alguém já começou assim e depois começou a receber...

N: Sim, de cabeça agora fica difícil lembrar os nomes. Alguns, tá... não que eu não queira dizer. Assim como outros começaram com a gente e depois...

E: Começou só como um espaço para divulgação e acabou virando uma relação de trabalho.

N: Isso, assim como outros começaram com a gente e depois acabaram seguindo outros caminhos... numa boa com a gente, segue a vida.

E: Vocês já trabalharam alguma vez com estagiários?

N: Não, não fizemos isso ainda.

E: Quais são as outras funções em que trabalham os autores? Você estava falando que todo mundo tem uma outra atividade...

N: Até pela necessidade de cultura, disciplina e capacidade de escrita, todos os autores são mais velhos do que os próprios consumidores finais. Então nós estamos sempre falando aí de caras com pelo menos uma faculdade nas costas, por mais variável que seja o tempo. Então nós temos um biólogo... na equipe do *Neokosmos*, por exemplo, eu lembro de dois deles, dos outros eu não me recordo, mas um administrador de empresas e um dentista. Esses eu lembro. O Antônio Shaftiel é que é biólogo... que mais, que nós temos... O (Marcelo) Cassaro, que também já escreveu para gente, ele é ilustrador, está até desenhando um anime brasileiro... O Rogério (Saladino) já trabalhou em editora...

[no site www.daemon.com.br, as atividades dos autores incluem: um farmacêutico, dois professores de artes marciais, dois arquitetos, um engenheiro e um jornalista.]

E: Você já comentou que a editora só se preocupa em ter o material já entregue, sem nenhum acompanhamento.

N: Quanto mais experiente o autor, menos acompanhamento ele precisa...

E: Então, às vezes tem a necessidade de acompanhar...

N: Até pela insegurança da pessoa que está trabalhando pela primeira vez. Foi o que aconteceu quando nós fizemos o primeiro trabalho do pessoal do Universo Germinante, que foi o *Maytréia*. Eles estavam em contato constante conosco, “como é que eu faço

isso?”, perguntas absolutamente pertinentes de quem nunca fez um livro, de quem nunca passou por essas situações. Por exemplo, o Antônio Shaftiel, ele tem oito livros publicados com a gente, se ele quiser lançar o nono, ele não vai perguntar se pode escrever o livro, ele escreve, ele sabe tudo o que tem de fazer, como ele tem que fazer, como ele tem que explicar o que está acontecendo, porque ele aprendeu isso tudo fazendo.

E: ...Ele sabe do que a editora gosta...

N: ...do que gosta, do que precisa, como têm de vir as coisas. Aquele ping-pong que acontece muito nas primeiras vezes, hoje, o Shaftiel vai mandar o texto para gente e numa semana, duas depois eu vou responder dizendo o que falta, ele manda e acabou. Está pronto.

E: Quando o profissional está alinhado com a atividade, ele consegue produzir com uma necessidade mínima de supervisão. Mesmo trabalhando de casa, mesmo enfrentando todas as dificuldades que o teletrabalho pode oferecer.

N: Sim, no caso dele, do Shaftiel, ele atingiu o ponto ótimo. Não tem como haver menos contato do que nós temos hoje, porque eu acho impossível qualquer autor do mundo conseguir produzir tudo aquilo que editora precisa, sem faltar nada na primeira vez.

E: Assim como o Shaftiel, outros autores estão nesse caminho?

N: Estão, o pessoal do Universo Germinante que está na sua terceira obra... o contato já reduziu bastante. Quanto menos aborrecimento... é melhor pra todo mundo.

E: Então inicialmente há uma necessidade de acompanhamento e com o sucesso dos trabalhos você passa a ter um contato cada vez menor ou não exista mais a necessidade de um contato constante, certo?

N: Exato, ele sabe o que eu vou falar, eu sei o que ele vai falar, é natural isso, em qualquer relação de trabalho a comunicação melhora com o tempo, e isso não é diferente aqui, absolutamente.

E: De onde vêm os autores que trabalham com vocês...

N: O pessoal do Universo Germinante é do Rio; o pessoal do Kriptéia é de Santos; o Valberto é de Brasília, é natural do Ceará, mas ele mora em Brasília hoje; o Antônio Shaftiel, a nossa estrela, mora em Belo Horizonte, mas já morou em Itaúnas; o pessoal da Tormenta é de São Paulo mesmo; o Rodrigo do *Ninjitsu* é de Cuiabá...

E: A editora utiliza estes autores para contribuírem em suas publicações ou abrem espaço para publicar os trabalhos deles?

N: Nós temos uma capacidade, hoje, de produzir baixíssimas tiragens. A gente consegue hoje publicar 250 unidades de um livro, o que é um investimento baixo, perto dos 2.000 que normalmente se faz. Mesmo com um custo unitário mais alto, o valor total revertido é

muito mais baixo. Então é uma coisa que a gente fala, dá pra fazer uma bobagem por ano. Dá pra gente pegar um livro que você fala: “eu não tenho certeza de que mercado quer isso”, porque é uma proposta bacana, diferente, um formato novo, ou um jeito diferente de escrever, uma comunicação visual nova, ou até porque o cara é muito legal, não importa, dá pra fazer uma bobagem por ano.

E: Vocês se sentem confiantes para dar mais crédito ao novos talentos...

N: Dá pra tentar nesse sentido...

E: Eu vou mostrar para você aqui uma tabela que tem uma relação entre o trabalho, o estudo e o jogo. Um dos grandes problemas na aplicação do teletrabalho está associado ao fato de que, dentro de casa num empresa convencional, você não tem como ter certeza se o indivíduo vai estar trabalhando, ou estudando, ou se divertindo, você acredita que no trabalho em casa, só funciona se houver uma interseção entre esses grupos, ou é possível ter uma parte separada, como o trabalho.

N: É possível, eu posso citar o Marcelo Cassaro. Nós nos encontramos na casa dele, era uma sexta-feira e ele comentou com a gente – era sexta-feira à tarde – “nossa, eu tive uma idéia para um livro, um suplemento para o Invasão, um suplemento assim-assado, posso fazer?”. “Pode”. Segunda-feira o livro estava escrito, ilustrado, diagramado. É impossível que ele tenha feito isso misturando com jogo ou com estudo. Ele sentou na frente do computador e fez um livro de 48 páginas em 72 horas... Então, sim, é perfeitamente

possível isolar essas três coisas, se a pessoa tem a vontade, a disciplina, o método para isso. Não que isto seja algo obrigatório ou recomendável, mas é perfeitamente possível.

E: E o contrário? Havendo uma convergência de interesses, você tem aí uma possibilidade de produzir mais? É até um pouco exceção do exemplo que você está me dando...

N: Também, também. Há pessoas que, em vez de trabalhar de uma maneira constante, ao longo de quatro horas na frente do computador na casa dele, ele prefere trabalhar de modo intenso por uma hora e meia, parar por uma hora, relaxar um pouco, jogar um jogo, visitar alguma coisa na *internet*, e voltar depois de modo mais intenso. Pessoalmente, eu sou assim. Eu posso falar por mim... funciono melhor com picos de intensidade, alternadas com outras coisas.

E: Isso varia de acordo com a pessoa e não afeta a produtividade.

N: Em princípio não, não é isso que afeta a produtividade.

(fim da entrevista gravada)

Apêndice D: Entrevista com Douglas Guimarães, da editora Devir.

Realizada no dia 31 de outubro de 2007, na loja que pertence à editora Daemon, em São Paulo, SP. Tempo total da entrevista: duas horas e vinte minutos (23:55 gravados).

Endereço virtual da editora: www.devir.com.br

Conteúdo do arquivo Devir_Douglas Guimarães.wav (no CD)

Entrevistador: Nome, nome da editora, tempo que ela existe...

Douglas: Meu nome é Douglas Ricardo Guimarães, sou editor de uma linha da Devir Livraria, que existe há quinze anos no mercado nacional.

E: Você tem idéia de quantos livros voltados para o público infanto-juvenil a Devir tem?

D: Mais de 400.

E: A grande maioria dos trabalhos é trazida do exterior, mas ela (a editora) tem alguma coisa nacional, não?

D: Alguns produtos nacionais.

E: Como funcionam as relações de trabalho da editora com seus autores? Existe um trabalho feito dentro do escritório, ou o trabalho é feito em casa?

D: São duas vertentes, nos títulos nacionais todo o material que é produzido é alheio ao escritório-sede da empresa. Os autores trabalham com os textos em casa ou nos escritórios deles, e eles nos mandam o trabalho pronto, ou em via de ficar pronto. Dentro do escritório, há um trabalho mais mecânico de diagramação, de revisão, de preparação de provas. No trabalho internacional, isso é mais acentuado: as traduções são feitas fora, as revisões são feitas fora, e só o trabalho de produção gráfica é feito dentro do escritório.

E: Não existe um espaço dentro da editora para trabalhos de criação e desenvolvimento? Só para fechar (o modelo no computador) e mandar “rodar” (imprimir na gráfica)?

D: Nos livros, não, mas para quadrinhos, sim.

E: Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais?

D: O maior benefício que você recebe é que você tem uma qualidade de vida para o empregado, para o prestador de serviço, pois ele tem controle dos horários de trabalho dele, da quantidade de trabalho que ele vai executar a cada dia. Isto se reflete na qualidade do produto final que ele nos entrega. Ele tem maior controle sobre isso, ele tem uma qualidade de vida melhor e trabalha com mais dedicação. O maior prejuízo que isso causa, é que você precisa de pessoas que tenham um alto grau de disciplina para conseguir cumprir prazos, e trabalhar com prazos mais curtos quando há necessidade, se houver alguma alteração no cronograma é mais difícil fazer com que esse prestador de serviço ou

funcionário cumpra o prazo. Então, o maior benefício é a qualidade do trabalho, direta e indiretamente, e a qualidade de vida que o empregado tem, e o maior prejuízo é o cumprimento de prazos.

E: Que acaba limitando o número de profissionais (que podem atender a esse serviço), porque não é todo mundo que pode atender a essa demanda, certo?

D: Você precisa de muita disciplina para trabalhar *freelancer*, principalmente porque você só é remunerado somente pelo trabalho que você entrega, não há uma remuneração fixa.

E: Existem poucos ou muitos autores que procuram a editora para publicar suas obras?

D: Autores nacionais? Eu posso dizer que são poucos que nos procuram, porque muitas outras editoras que são maiores ou têm mais afinidade com os títulos que elas preferem. A Devir é muito mais específica no mercado de fantasia e ficção para o público infanto-juvenil.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um dos livros, entre funcionários, autores, colaboradores, revisores? Você tem uma idéia?

D: Tenho, são seis pessoas até o início da produção gráfica. Um tradutor, um revisor, um diagramador, um coordenador geral, um revisor de provas e... um ilustrador, às vezes... normalmente são cinco pessoas, numa produção nacional às vezes são seis até o início da produção gráfica, quando se envolvem outras pessoas.

E: Existem colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira?

D: Na produção de livros não. Tudo é separadinho, tudo é pago...

E: Existem estagiários trabalhando na Devir?

D: Não mais.

E: E por que não funcionou?

D: Os estagiários eram de tradução ou diagramação. Como a gente trabalha num nicho muito específico, de fantasia e ficção para o público infanto-juvenil, nossa terminologia exige treinamento. Para o próprio estagiário, (o treinamento) tem uma duração de quatro a oito meses, ele está cumprindo uma carga horária; quando ele está finalmente treinado, ele arruma um outro setor para trabalhar e abandona o emprego.

E: Esses envolvidos que trabalham com revisão, diagramação, eles têm outras funções, outros trabalhos?

D: ...Normalmente eles têm. Um tradutor normalmente exerce alguma outra função, um revisor certamente exerce alguma outra função relacionada à empresa, ou ao ramo ou não.

Mas normalmente estas pessoas que prestam serviço como *freelancer*, elas prestam trabalhos a outras empresas ou executam uma outra atividade em suas vidas pessoais.

E: Esses profissionais com que vocês trabalham..., eles vivem todos aqui na cidade (de São Paulo) ou eles vêm de outras partes do Brasil? De onde e como é feita a comunicação?

D: Onde eles vivem é irrelevante. Toda a comunicação é feita através de *internet* e telefone quando necessário, todo o material é enviado e recebido por *e-mail* ou carregador por FTP, que é um HD virtual na *internet*. Eu tenho, na minha equipe, pessoas quatro estados: Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo. Não, são três estados, o outro é no interior de São Paulo.

E: A editora utiliza os autores dela para intenções específicas da editora ou ela tem alguma experiência em dar alguma abertura para um profissional que esteja colocando uma coisa nova?

D: A gente trabalha exclusivamente com a segunda resposta. Como eu estava dizendo antes, os autores não nos procuram com frequência porque o nosso nicho é muito específico. Quando um autor nos procura, ele tem uma idéia pronta, a gente adapta aquela idéia para a visão editorial da empresa, então publicamos a idéia que ele trouxe. Raramente, nós pedimos a um profissional... que um criativo que gere um produto de acordo com as nossas especificações, isso é muito raro. Obviamente, isso não se enquadra para os tradutores e revisores.

E: Eu vou mostrar uma tabela que está neste documento, que estipula que qualquer atividade acaba se enquadrando numa desses números, que vão de 1 a 7. Dentro as pessoas que trabalham em casa, que você já havia comentado antes, revisores, diagramadores, você acredita que faz alguma diferença maior estar dentro de algum grupo ou de não estar? Por exemplo, você acredita um profissional que trabalha em casa consegue se concentrar na área 1 e produzir tão bem quanto no escritório?

D: Eu acho que ele consegue qualitativamente produzir até melhor do que ele produziria no escritório, em função de horário, trânsito e todos os outros fatores que afetam ao você se deslocar da sua casa... qualitativamente, ele produz melhor. Quantitativamente, ele não produz melhor, porque essa falta de pressão exige uma grande disciplina pessoal. O profissional tem que trabalhar algumas horas por dia, não importa em qual horário que seja, mas ele tem que cumprir uma pequena quantidade de metas diárias para conseguir cumprir um prazo final. Então, concluindo, ele produz com mais qualidade na área 1, mas com menos quantidade...

E: ...à medida que ele vai se dispersando (por estar dentro de casa, com a proximidade) na área do jogo e na área de estudo...

D: ... e também com essa interseção aqui, na área 5. A figura mostra bem, quando uma avança, ela faz a outra se retrain. ...Quanto mais tempo ele precisa dedicar a mestrado, trabalhos finais de curso no estudo, menos tempo ele tem no trabalho.

E: ...As atividades nas áreas 4 e 7 misturam um hobby ou uma diversão com o trabalho. Quais são as vantagens e as desvantagens dessa combinação e, na sua opinião, qual o saldo final?

D: Se você trabalha numa área qualquer que envolve entretenimento, você tem uma terminologia técnica, isso é fatal. Se você trabalha com cinema, ou com séries de TV, ou com jogos de *videogame*, ou com quaisquer outros tipo de jogos e atividades para entretenimento... Essa intersecção da área 4, ela é importante para trazer profissionais que entendam das duas áreas, da área 1 (trabalho) e da área 3 (jogo), que produzam naquela área específica. Que no RPG, e no *videogame* também, é muito importante.

E: Ou seja, quando o assunto trata do (gênero) infanto-juvenil, existe uma tendência grande de misturar trabalho com o jogo?

D: Sim, na área de entretenimento...

E: Em função desta distribuição de atenções, você acredita que qualquer tipo de empresa poderia implementar o teletrabalho em função desta tabela do Ócio Criativo? Qual é a sua percepção em cima disso?

D: Não. Não é qualquer empresa que consegue implementar isso. Se você tem uma prestação de serviço que exija um horário pré-determinado, como um *telemarketing*, um suporte a jogos ou suporte à conexão de *internet*, você tem que ter, por lei ou por respeito ao consumidor, uma disponibilidade 24 horas por dia, um serviço de atendimento ao

cliente. Se a pessoa trabalha de casa prestando esse serviço, ela tem que ter um horário pré-determinado para que ela faça isso; se ela tem um trabalho pré-determinado, ela tem uma disciplina imposta, e não escolhida, logo, indifere se ela está na casa dela, se ela está num escritório prestando esse serviço. Eu acho que não são todas as empresas que conseguem fazer isso, especificamente eu excluiria as que prestam serviço direto ao público. Por outro lado, as empresas que trabalham com criação... ou com... esse sistema de criação de marketing, publicidade, matérias, jornais, revistas... que trabalham com a criação de texto ou de materiais que serão oferecidos ao público num outro momento, que serão dilapidados por um editor, ou dilapidados pelo cliente final, até ser oferecido ao público em geral. Essas empresas podem entrar nesse esquema de trabalho com pouquíssimo esforço ou pouquíssima adaptação.

E: Mesmo um criativo que esteja dentro da área 1, tem a possibilidade de focar ali, uma vez que ele não está preso à nenhuma aresta...

D: Exatamente porque ele não tem o fator prazo, porque o que ele vai produzir não vai ser apresentado imediatamente ao consumidor final.

E: Mas você acredita então que quando ele trabalho por prazo, a área 1 pode ter problema trabalhando em casa?

D: Sim, certamente. Você tem que ter algum nível de disciplina imposta para o trabalhador em casa, que não está no escritório; seja um horário pré-determinado ou um prazo fixo.

E: Mas uma vez que essa disciplina é alcançada, muita coisa, não digo tudo, seria possível...

D: Sim...

E: Você tem mais alguns exemplos de profissionais onde estas áreas podem alguma maior ou menor importância?

D: ...A interseção 7, que encontra trabalho-estudo-jogo, seriam as pessoas que fazem teste de jogos de *videogame*, de jogos *online*. Normalmente eles são estagiários de informática ou são estagiários de tradução e revisão, e normalmente trabalham com idiomas ou tecnologia da informação. Essas pessoas, quando contratadas para trabalhar e fazer testes desses materiais, elas também estão na área de jogo. O maior exemplo que eu tenho são os testadores de jogos, os *beta-testers*, os implementadores de jogos de entretenimento (online ou não), são o melhor exemplo da área 7. Como aqueles da área 5 prestam serviço de áreas sociais nas comunidades, fazendo estudo em grupo ou isoladamente...

E: Você acredita que quando existe maior convergência dentro destas áreas existe uma chance maior do trabalho funcionar efetivamente.

D: Sim, de fato se você tiver uma convergência próxima do 100%, você tem o profissional perfeito, gerando o trabalho perfeito, ou o mais próximo possível disso.

E: Mas aí vai depender mais da postura dele do que a da própria empresa.

D: É... infelizmente vai depender mais da postura, da disciplina e da dedicação do funcionário, do prestador de serviço, do que das exigências da empresa.

E: Mais uma vez, ele atendendo... é capaz de trabalhar em casa, quase tão bem como se estivesse no escritório, óbvio, dependendo de algumas exceções...

D: Para empresa isso também é bom, ela tem os custos de vale-transporte menor, vale alimentação... eu só acho difícil neste momento que a gente vive encontrar este tipo de profissional. Exige um treinamento que não depende da empresa, é um treinamento pessoal.

E: Você acredita, então, que com o passar do tempo você vê até uma tendência desses grupos, de teletrabalho e ócio criativo, começarem a funcionar mais.

D: Eu tenho a absoluta certeza disso. Com o tempo, o custo das empresas (na área) de transporte, alimentação e mesmo de uma sede-fixa, que comporte todos os funcionários, será maior do que os prejuízos, ou os empecilhos, que ela teria com as pessoas trabalhando em suas próprias casas. Em algum momento a situação vai se aproximar para que, ter o trabalhador em casa vai ser mais benéfico do que ter ele na sede.

E: Sendo a única dificuldade você ter a certeza de que ele vai ser treinado e depois continuar ali antes que... pelo menos no tempo hábil dele retornar o investimento que foi dado no treinamento. Correto?

D: Eu entendo que sim.

E: Você acredita que as dificuldades nas áreas 4 e 7 são sanáveis de alguma forma?

D: Quando você trabalha, especialmente na área 7, você tem prazos muito curtos. Fica difícil sanar sem uma pressão, um esforço consciente por parte da tomadora de serviço; é difícil sanar sim, na área 7 é muito difícil de você sanar isso. Outra coisa bem complicada na área 7 é que é superespecífico... é raro isso. Na área 4 é mais fácil, mas você tem sempre o problema do prazo, da qualidade, é difícil montar uma equipe grande, para fazer um trabalho grande...

E: Então o normal mesmo é a área 1 e a área 5.

D: Exatamente.

E: Em relação à Devir, qual seria o perfil do autor ideal em termos produtivos?

D: Ele precisaria trabalhar com a área infanto-juvenil, com tema de fantasia e ficção, ele deveria gerar produtos não muito grandes, não muito volumosos, para que possam ser publicados e circular rapidamente... com sucesso, ele teria que ter uma seqüência para dar continuidade àquele trabalho... Se ele vai publicar uma série de três livros, o ideal seria que ele tivesse pelo menos dois livros prontos.

E: Então, é interessante para a editora é sempre importante ter alguma coisa já trabalhada, para que com esse tempo que sobre investir em marketing, ou...

D: O importante é a continuidade. Um único produto não gera lucro suficiente para que valha investir pesadamente em marketing. Uma série de produtos por outro lado... no exemplo da trilogia, quando você tem três livros, você vai diluir o investimento de marketing em três produtos.

E: Qual é o grau de envolvimento das pessoas que trabalham indiretamente, que utilizam o teletrabalho, com a Devir? Todo mundo que trabalha tem uma outra função mas também trabalha com vocês, tem gente que só trabalha com vocês, é muito diluído, tem de tudo...

D: A maioria das pessoas que trabalham... que não são autores, vamos dividir isso, os autores trabalham para si mesmos, eles nos trazem o projeto pronto e a gente negocia a publicação desse projeto. Os empregados, os prestadores de serviços, eles trabalham quase que exclusivamente para a Devir, porque nós temos prazos enormes, nós temos uma exigência muito grande de treinamento... eles fazem o teletrabalho, mas como se estivessem lá na Devir. Normalmente, eles são na área 5 ou bem próximos da área 7.

E: Você já ouviu falar no termo Ócio Criativo ou Teletrabalho anteriormente?

D: Não, é a primeira vez que eu ouço, mas eu consigo identificar como funciona, o que é.

E: Se você estivesse conversando com um profissional de uma empresa, por exemplo, da área de vendas ou programação e ele perguntasse sugestões sobre o teletrabalho, você estimularia ou você acharia melhor a fórmula normal do escritório?

D: Se a empresa presta atendimento direto ao público, se este profissional trabalha numa empresa dessa estirpe, eu não recomendaria, pois nessa área é necessário que você tenha uma dedicação para que o público seja atendido. 99 acertos podem ser destruídos por um erro no atendimento direto ao cliente. Por outro lado, para um funcionário de tecnologia da informação, de engenharia inclusive, de arquitetura, dessas coisas que pudessem ser feitas em qualquer ambiente, eu recomendaria que ele inserisse gradualmente e visse se isso satisfaria a necessidade dele.

(fim da entrevista gravada)

Apêndice E: Entrevista com Daniele Cajueiro, da editora Nova Fronteira.

Realizada no dia 6 de novembro de 2007, no escritório central da Nova Fronteira, no Rio de Janeiro, RJ. Tempo total da entrevista: Uma hora e quarenta e cinco minutos (23:55 gravados).

Endereço virtual da editora: www.novafrenteira.com.br

Conteúdo do arquivo Nova Fronteira_Daniele Cajueiro.wav (no CD)

Daniele: Meu nome é Daniele Cajueiro, eu trabalho aqui na editora há sete anos e meio, na Nova Fronteira. A Nova Fronteira é uma editora que foi fundada em 65, então ela está fazendo agora 42 anos, o número de publicações voltadas para o público infanto-juvenil, a gente lança cerca de 12 livros por ano nesse mercado, Às vezes tem um pouco de variação para mais ou para menos, mas são cerca de 12 livros por ano. Eu trabalho aqui há sete anos e meio, mas aqui na parte de infanto-juvenil eu comecei em 2004, então tem três anos que eu estou nessa área, mas também ocupando a função de produção, então são duas funções em uma só.

Entrevistador: A produção inclui diagramação...

D: Tudo, revisão, tradução, tudo. Gerencio a área e também faço a prospecção de infanto-juvenis.

E: Você já ouviu falar em Ócio Criativo ou Teletrabalho? O que estas palavras significam para você?

D: É, já ouvi falar, tem até livros sobre isso tudo, mas eu nunca tive uma experiência com isso. Às vezes a gente até leva trabalho para casa, trabalha longe, e eu acho que em alguns momentos é bom e em outros nem tanto. Você tem uma oportunidade de troca quando você está em grupo muito grande, e por mais que a *internet* facilite o contato, acaba diminuindo um pouco quando você está em casa. Agora, também tem alguns momentos em que o trabalho rende mais quando você está sozinho, então tem sempre um lado positivo e outro negativo.

E: Em termos gerais, como são os autores com quem vocês trabalham? Eles trabalham em casa, eles são escritores e trabalham em outras áreas...

D: Geralmente a gente trabalha com produção literária, então não tem livro sob encomenda. Geralmente eles trabalham em casa, alguns são profissionais de outras profissões e também escrevem, outros são só autores, então, a gente não tem muito controle da produção deles. O texto chega para gente pronto, uma proposta feita pelo autor.

E: Então vocês não têm nem idéia de como funciona, o trabalho já chega aqui pronto.

D: É, a gente sabe que alguns são jornalistas, aí eles pedem o final de semana, outros são só escritores mesmo, mas a gente não tem muito esquema de livro por encomenda, de estabelecer prazo, de um sistema mais rígido, até por ser basicamente literatura.

E: As parcerias entre escritores e artistas com as editoras, visando uma participação planejada nos lucros das vendas de suas publicações, têm muito a ensinar a empresas de outros mercados. Em especial pela abertura nas relações de trabalho, que facilitam o trabalho à distância e um envolvimento maior desses parceiros. Como funcionam as relações de trabalho da editora com seus autores? Nenhum deles trabalha dentro da editora...

D: Um deles trabalha aqui dentro, os outros vão trabalhar fora, e geralmente é em casa que as pessoas produzem mesmo, geralmente em casa. Numa relação mais distanciada mesmo. O que acontece é que às vezes o autor vem entregar um texto e a gente faz algumas sugestões, o texto volta para o autor e a gente trabalha o texto juntos, trazendo sugestões e opções. Agora, a gente não tem um profissional à altura aqui dentro.

E: E como funciona a busca pelos autores? Você acha que o seu trabalho também é um pouco parecido com o de um *headhunter*, de buscar novos autores ou vocês têm uma tendência de buscar os já mais consagrados?

D: Aí no caso, para (o gênero de) literatura infanto-juvenil específico, a gente procura quem já tem alguma fluência, algum conhecimento, já teve alguma experiência. A nossa programação é tão pequena, dez títulos, que a gente não tem muito espaço para ficar apostando. A gente faz uma aposta ou outra, de encontrar, mas às vezes lançando um primeiro livro, mas nem sempre dá muito certo, então o retorno é mais difícil de ser realizado. Então a gente acaba esperando mesmo, vendo quem está no mercado, quem está fazendo sucesso, e como os autores do gênero infanto-juvenil, é muito difícil concentrar

sua obra inteira numa editora, já é um perfil diferente da literatura adulta, então isso possibilita que um mesmo autor tenha livros em, sei lá, sete, oito, dez editora. É muito comum isso, muito mais comum que na literatura adulta. É mais fácil você ficar atenta ao mercado, vendo quem está fazendo sucesso... do que você apostar no escuro.

E: Então, em função do tamanho da empresa, existe sempre um acompanhamento sobre, (por exemplo,) o que é interessante para o Estado, vocês vão lá e...

D: E não é só por conta do tamanho da empresa, mas por conta da demanda, do mercado não responder. Porque, com certeza se, se esses livros tivessem mais sucesso, se o mercado estivesse respondendo melhor na livraria, eles iriam investir mais, com certeza. Acaba que o livro infanto-juvenil não se paga sozinho na livraria, então a gente fica numa certa sinuca de bico, que tem que ter precisa de uma solução. Porque, com certeza, se estivesse tendo um bom retorno, aí eles investiriam mais.

E: Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais? Quando você entra em contato com diferentes autores que não trabalham aqui, porque não tem carteira assinada... com isso você acaba trabalhando com um número maior de pessoas.

D: E, no caso, não só os autores. Os (nossos) livros passam por processos que são feitos por *freelancers*, em casa. O trabalho de revisão, de diagramação, de tradução, nada disso é feito aqui dentro. A gente faz uma logística, uma avaliação permanente do livro, que vai para revisão, diagramação, tradução, a capa, tudo isso é feito fora. Terceirizados por

freelancers. São muitas pessoas relacionadas, e todos esses profissionais têm carteira assinada.

E: Você tem idéia de quantas pessoas, mais ou menos? Mais de 100, fácil?

D: Mais... porque não são pessoas fixas, às vezes a gente trabalha com um aqui, e (depois) fica um tempo sem trabalhar, volta. Se você somar tudo isso, revisor, tradutor, diagramador, capista, dá 100 ou mais.

E: Existem muitos autores que procuram a editora para publicar suas obras?

D: Muitos. A gente recebe muita coisa pelo correio, é quem é desse setor, o setor editorial é quem vai fazer uma análise destes originais... é uma quantidade enorme que chega pelos correios, ou por indicações, pessoas que já conhecem alguém aqui e aí vai chegando muita coisa.

E: Agora, o publicável...

D: É mínimo. Eu estou aqui há sete anos e eu nunca vi um livro, desses que chega pelo correio, ser publicado.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um dos livros desta editora, entre funcionários, autores, terceirizados? Sem contar com a parte de produção gráfica.

D: Vamos ver, de um livro infanto-juvenil, você vai ter um autor, um ilustrador, você vai ter pelo menos dois revisores, você vai ter uma empresa fora que vai fazer a digitalização das imagens, às vezes, você vai ter o produtor, e ainda vai ter o diagramador. Umas setes pessoas... sem contar a divulgação, essas coisas todas (que vêm depois).

E: Existem colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira?

D: Não.

E: Quantos estagiários trabalham aqui?

D: Aqui na produção são três, no editorial tinha um que está sendo contratado agora. Todos de Comunicação Social.

E: Quais são as funções que eles exercem?

D: Eles ajudam a gente na revisão, no suporte de tudo quanto é tipo...

E: Na produção regular, o trabalho sempre passa pela editora em suas fases?

D: O trabalho sempre passa pela editora. A partir do momento que... seu eu estou produzindo um infantil, eu vou contratar tudo, o ilustrador, o revisor, como se eu fosse um gerente daquele projeto mesmo. Passa por aqui.

E: Os autores com quem você trabalha vivem todos aqui, nesta cidade, ou vêm de outras partes do Brasil? De onde? A comunicação é feita via *internet*...

D: Assim, da literatura infanto-juvenil, o nosso grosso mesmo é brasileiro... mas tem um ou outro caso que a gente traz livros internacionais, nesses casos nem sempre a gente entra em contato com o autor, entra em contato com o agente ou a editora de lá. (Daqui do Brasil) Tem Bahia, sul, Pernambuco, Rio, São Paulo. O grosso é do sudeste.

E: Partindo do pressuposto de que toda pessoa administra o seu tempo desperto entre o trabalho, o estudo, o jogo e a interseção destas partes (mostrar quadro), você acredita que o trabalho dos autores – e os ilustradores em separado – com a editora estão em que nível de envolvimento, de 1 a 7?

D: Autor que o máximo, 7.

E: E os ilustradores também.

D: Também.

E: Você acredita que um sujeito trabalhando em casa e focado nas áreas 1 ou 5, pode ser tão produtivo como se estivesse trabalhando num escritório?

D: Acho que sim, acho que produção não vai depender do lugar onde ele está, vai mais do comprometimento dele. É claro que estando dentro no escritório tem umas questões que você resolve mais rapidamente, pela conjunção de pessoas que vão estar juntas aqui.

E: ...Você pode falar um pouco mais sobre o lado de quem fica em casa, em comparação com quem está no escritório?

D: Eu acho que a pessoa consegue organizar seu tempo e encaixar atividades, às vezes para resolver problemas pessoais, às vezes precisa do contato com a família, tem filho, essas coisas todas, e acaba tornando a predisposição da pessoa maior até para o trabalho. Às vezes a pessoa extrapola o tempo de trabalho e precisa sair correndo...

E: Há melhora na da produtividade, seja quantitativamente ou qualitativamente.

D: Tudo vai depender do profissional que está executando isso também.

E: As atividades nas áreas 4 e 7 misturam um hobby, ou uma diversão, com o trabalho. Essa mistura, você então acredita que, dentro do ramo editorial ela (a mistura) é saudável e que em outros setores ela também pode ser produtiva...

D: A gente, geralmente, que trabalha com isso, são pessoas que gostam de ler, basicamente, então trabalhar com editor, com livro é um prazer, não deixa de ser um *hobby*. Às vezes você está trabalhando e está lendo um bom livro. Não é sempre assim,

tem gente que acha que o editor fica sentado numa cadeira muito confortável, lendo o dia inteiro, tem muitas outras questões, mas o nosso trabalho se mistura com o *hobby* também.

E: Existe alguma dica concreta sobre essa forma de se relacionar à distância que poderia ser empregado em outras empresas...?

D: Acho que sim, até porque muitos vendedores precisam estar na rua também, então, de qualquer maneira é fora do escritório.

E: Qual seria o perfil do autor ideal em termos produtivos na sua opinião?

D: Essa questão do autor a gente não trabalha muito com produtividade, é um elemento que foge um pouco da cadeia. O importante é que seja um bom livro, um bom texto. Tem autor que fica dez anos escrevendo um livro, às vezes até infantil, então é um tempo que a gente não controla, até por que a gente foca na qualidade. Agora. O ilustrador a gente tenta conjugar qualidade com cronograma, com produtividade. Tem casos que a gente abre mão do cronograma para ter uma qualidade maior, para ter o trabalho daquela pessoa específica. Agora a produtividade a gente vai medir mais mesmo são em partes mais técnicas, como revisão, diagramação, até tradução você vai lidar com profissionais que tem vários tempo de trabalho, um que vai traduzir o livro em um, dois meses e outro que você sabe que com dois meses ele não traduz, que tem um outro ritmo. É um misto de qualidade e produtividade, que nem sempre a alta produtividade significa baixa qualidade. A gente trabalha com um misto de pessoas e tem que chegar num consenso.

(fim da entrevista gravada)

Apêndice F: Entrevista com Glaucio Pereira, da editora Quartet.

Realizada no dia 19 de dezembro de 2007, na loja que pertence à editora no Museu do Palácio da República, no Rio de Janeiro, RJ. Tempo total da entrevista: Uma hora e dez minutos (9:04 gravados).

Endereço virtual da editora: www.quartet.com.br

Conteúdo do arquivo Quartet_Glaucio Pereira.wav (no CD)

Gláucio: Meu nome é Glaucio Cunha Cruz Pereira, eu sou dono da Quartet, um dos editores. A quartet existe há quinze anos.

Entrevistador: Em termos gerais, como são os autores com quem você trabalha, eles trabalham em casa, têm algum lugar específico...

G: Nós temos autores na área de literatura que trabalham em casa, normalmente trabalham em casa, e professores, nós temos livros acadêmicos, e eles também trabalham em casa.

E: Quanto ao gênero infanto-juvenil..., a maior parte destes autores são professores...

G: A maior parte professores.

E: Na literatura...

G: Na literatura não, nos livros acadêmicos sim, mas na literatura alguns são até professores, mas atualmente são aposentados e trabalham em casa.

E: Você tem uma idéia de quantos livros voltados para o público infanto-juvenil a Quartet tem?

G: Infanto-juvenil nós temos poucos títulos, por volta de uns dez títulos...

E: Mas a fórmula de trabalho não muda muito...

G: Não.

E: As parcerias entre escritores e artistas com as editoras, visando uma participação planejada nos lucros das vendas de suas publicações, têm muito a ensinar a empresas de outros mercados. Em especial pela abertura nas relações de trabalho, que facilitam o trabalho à distância e um envolvimento maior desses parceiros. Quantas pessoas trabalham dentro da Quartet, fazendo atividades do tipo revisão, diagramação, ilustração...

G: Nós temos um ilustrador, nós temos dois diagramadores, nós temos um revisor, uma pessoa que faz o *copy*, tem a secretária que faz a triagem dos e-mails e dos telefonemas.

E: Esses trabalham dentro do escritório...

G: Eles trabalham fixos.

E: Em relação ao trabalho à distância, quais são os benefícios e os prejuízos quanto à produção em termos gerais.

G: Prejuízo não tem, você agiliza em relação ao tempo. Porque você pode mandar o trabalho por e-mail, o trabalho, fazendo uma avaliação.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um livro entre funcionários, autor, revisor, ilustrador?

G: Olha isso vai depender muito, mas...

E: Vamos sempre tentar pegar o público infanto-juvenil...

G: Tá, o público infanto-juvenil... vamos ter o ilustrador, o autor – às vezes esse ilustrador pode ser autor também, ou não – nós temos a pessoa que vai fazer o *copydesk*, que é uma matização do texto, a revisão, o diagramador e o capista. São seis a sete profissionais, isso na editora...

E: A parte gráfica também fica de fora... Existem muitas pessoas que procuram a editora para publicar os seus livros?

G: Sim. Chegam cerca de dez originais por mês.

E: E publicáveis dentro desse...

G: Nós fazemos uma avaliação, que dura em torno de dois a três meses, e dependendo dessa avaliação, nós vamos para a publicação ou indicamos para outra editora ou rejeitamos, aí vai depender do original.

E: Os autores com quem vocês trabalham, eles vivem todos aqui na cidade ou de outras partes do Brasil?

G: Nós temos autores de várias partes do Brasil, e com esses o trabalho acontece principalmente por *e-mail*... nós temos, nos acadêmicos, do Brasil inteiro, aí de todas as regiões, porque nós trabalhamos com várias universidades, temos parcerias com várias universidades. E autores infanto-juvenis nós temos em Belo Horizonte, São Paulo, fora do Rio, basicamente.

E: A parte principal, já entrando no Ócio Criativo... (interrompe a gravação para explicar mais uma vez e voltar a mostrar o quadro ligado ao trabalho-estudo-jogo)

G: Tem até uma coisa curiosa, porque, não aqui, mas a Quartet existe há quinze anos, mas antes da Quartet, eu era sócio de uma outra empresa, um *site*, e eu trabalhava em casa. Eu trabalhei durante, quase dois anos em casa...

E: O que é totalmente possível, não é problema...

G: O problema é o relacionamento em casa quando você é casado, esse é o problema, porque o parceiro também tem que... se o parceiro faz a mesma coisa, tudo bem, mas quando não faz, acha muito estranho, porque acha que você não está trabalhando, que não está produzindo...

E: Mas você acredita, independente que, desta função familiar, uma pessoa pode ter uma função que seja estritamente de trabalho (área 1)...

G: Sim. Acredito...

E: Basta ela ter...

G: No meu caso, naquela época não deu muito certo, porque naquela época não existia *internet*. Mas, eu acredito que sim, e é até mais saudável porque você ganha um tempo precioso que é o seu deslocamento, que hoje nos grandes centros você perde muito tempo.

E: Fora a economia para a empresa. As atividades nas áreas 4 e 7 misturam um *hobby* ou uma diversão com o trabalho. Geralmente... a produtividade pode aumentar ou não necessariamente...

G: Eu acho que pode aumentar, até (existem) exemplos. Os melhores trabalhos eu acho que eu criei quando estava em casa, que eu poderia acordar de madrugada e dar prosseguimento, e fazer, não tem uma hora e uma regra fixa, isso é importante, porque às

vezes você trabalha num prédio comercial que você tem de deixar a partir das dez horas da noite, oito horas... E às vezes a parte criativa não tem hora, e aí você não tosa isso...

E: Você acredita que essa questão de trabalhar em casa, ela (só traz benefícios e) é absoluta, ou até que ponto você tem alguma restrição, dependendo do perfil do profissional?

G: Depende do perfil. Tem profissionais que têm que estar na rua, quem tem loja tem que estar na rua, o comércio, vendas, tem uma parte de vendas que dá para ser feito através de *telemarketing* ou através da *internet*, mas tem outra que não. Você tem que puxar o negócio para a sua mão, então depende muito da atividade, mas na área editorial, a maior parte do trabalho pode ser feito em casa.

E: Mas... não pode haver um aspecto limitador, por exemplo, uma pessoa que, ou não tenha disciplina, ou na casa dele em especial...

G: Você tem que ter realmente uma disciplina, para ela focar no trabalho e não distrair por outros motivos, uma outra motivação qualquer.

E: Você alguma vez ouviu falar em Ócio Criativo ou Teletrabalho?

G: Ócio Criativo sim...

(fim da entrevista gravada)

Apêndice G: Entrevista com Marcelo Telles, da RedeRPG.

Realizada no dia 20 de dezembro de 2007, na loja Gibis e Bárbaras Magias, no Rio de Janeiro, RJ. Tempo total da entrevista: Duas horas e trinta minutos (21:15 gravados).

Endereço virtual: www.rederpg.com.br

Conteúdo do arquivo RedeRPG_Marcelo Telles.wav (no CD)

Marcelo: Meu nome é Marcelo Telles, eu sou editor desde maio de 2005, e editor pelo meio eletrônico desde o início de 2003, através do portal RedeRPG. Na RedeRPG a gente começou este trabalho, depois culminou com a revista Dragão Brasil, e hoje continua nas linhas de RPG Crônicas da Sétima Lua e Réia.

Entrevistador: Para quais editoras você está trabalhando atualmente?

M: Eu trabalho para a editora Conclave com o Crônicas da Sétima Lua, e editora Caladwin com o Réia, que é um produto da minha autoria, mas que eu cuido do processo como editor executivo. Também na Conclave, hoje, é essa função (que eu exerço) dentro do C7L (Crônicas da Sétima Lua). E agora, o próximo produto do Réia, que o primeiro foi totalmente de minha autoria, vai ser de autoria de terceiros, eu vou ser realmente só editor.

E: Em termos gerais, os autores com quem você trabalha o fazem de suas casas? Você vem de uma tradição, de uma cultura de *internet*, na qual as pessoas moram nos cantos mais variados do país, então, todo mundo trabalha em casa?

M: Exato.

E: Qual é a atividade primária destas pessoas? São estudantes ou professores...

M: A maioria são estudantes, alguns (es)tão, por exemplo o pessoal de ilustração está se profissionalizando, mas procurando o mercado estrangeiro que é o mais interessante, mas mantendo nosso vínculo aqui.

E: Quantas pessoas trabalham ou já trabalharam com a RedeRPG?

M: Acho que nós já chegamos a ter mais de 40 pessoas trabalhando, mas a gente enxugou a equipe porque tinha muita gente ociosa, e a ociosidade de um gerava ociosidade em outros, atualmente a gente está com 23 três pessoas .

E: Isso contando com escritor, revisor...

M: ...Autores, eu e a Adriana, que é a *webmaster*.

E: Você acha que o trabalho do editor tem um pouco de *headhunter*, no sentido que ele tem de procurar novos talentos, ou normalmente esses talentos vão na direção do editor?

M: As duas coisas. Você acaba, no meu caso específico, como eu tenho a RedeRPG, ela é um pólo gravitacional, então ela atrai, ela facilita muito a nossa vida, mas às vezes o

talento está orbitando em volta e aí você tem de ir lá buscar. Eu acabei de recrutar um rapaz que é redator para a equipe, que ele era um colaborador que nunca entrava em contato diretamente, mas aí a gente viu que alguém comentou: “esse garoto é muito bom.” E aí eu convidei. Então é um pouco das duas coisas; com o recurso da *internet* fica mais fácil essa caçada.

E: Na sua percepção, quais são os benefícios e os prejuízos dessa relação diferenciada do trabalho à distância que existe nas editoras em comparação com as empresas tradicionais? O que é vantajoso primeiro.

M: Vantajoso porque você tem um potencial de (se relacionar à distância) com quem trabalha muito maior. Por exemplo, se a sua empresa é no Rio de Janeiro, você vai trabalhar com as pessoas que moram no Rio, Grande Rio... São Gonçalo, ali, e acabou. Eu trabalho com pessoas do Brasil inteiro, tem um membro da minha equipe que está na Itália, atualmente.

E: Quais são os estados que você lembra agora que existem contribuidores?

M: Rio, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, Brasília... principalmente.

E: Quantas pessoas, em média, costumam procurar a RedeRPG para publicar os seus materiais?

M: Olha, não tenho como te dar um número com uma certa precisão, mas eu posso dizer o seguinte, a cada dez livros de RPG, de *internet*, de *Netbooks* que foram feitos nos últimos quatro anos, sete ou oito foram feitos pela gente. Pouquíssimos... não tem nenhum outro site, nenhuma editora... por exemplo, a *Daemon* lança muitos livros, mas ela não tem muito critério... tirando o caso da *Daemon*, quase todos (os materiais) caem para a RedeRPG.

E: Você foi editor por quantos meses na Dragão Brasil?

M: Eu fui editor por um ano e seis meses...

E: E durante esse período a equipe era formada por 40 pessoas...

M: Eu tinha como base de trabalho a equipe do portal, e como colaboradores pessoas do próprio mercado, empresas em parceria, estúdios de arte...

E: Em função desta experiência, o que você pode dizer como desvantagem do trabalho à distância? Que tipo de problemas aconteceram?

M: Basicamente, você está sujeito ao fator “furo”, porque você só tem contato por *e-mail* muitas vezes, a gente não conhece o cara... eu tive um ilustrador que ele simplesmente sumiu, sumiu. Nem a pessoa que trouxe ele para a equipe conseguiu entrar em contato (com ele); talvez ele até tenha morrido, então a gente não sabe, a gente corre este risco. O cara simplesmente te deixa na mão.

E: Mas em função disso, você acha necessário ter uma rotatividade boa ou tem uma quantidade suficiente de profissionais que ficam e acabam dando conta?

M: Você acaba tendo um núcleo básico..., que depois você em algum momento vai encontrá-los pessoalmente. Você vai ter um núcleo básico de trabalho... e colaboradores. A mudança que a gente fez agora, que a gente diminuiu a equipe, foi justamente isso, a gente enxugou a máquina. Tinha muita gente ociosa, que não fazia nada e quando a gente pedia, também não fazia. Foi justamente isso: “vamos diminuir a rede, vamos diminuir a equipe, ver quem realmente quer ficar, quem realmente quer continuar com o trabalho e, de uma maneira mais devagar, olhando um ao outro... colaborando com a equipe”.

E: Atualmente você trabalha em casa, como editor?

M: Aliás, sempre trabalhei em casa (como editor).

E: E o que você tem a dizer sobre isso? Você é à favor, contra...

M: Isso é excelente, é a melhor parte do trabalho. Infelizmente, como o RPG é um nicho muito pequeno, ele ainda não gera o capital para viver disso, ele requer outra atividade. Mas se ele tivesse um potencial de venda maior, gerasse um lucro maior, uma rotatividade maior, com certeza eu me dedicaria integralmente nisso.

E: Em média, quantas pessoas estão envolvidas na produção de um dos livros na qual você esteve envolvido?

M: Olha, eu vou pegar dois livros: o C7L que teve muita gente, e o Réia. O Réia: eu, como escritor; a Adriana para fazer a diagramação e alguns materiais visuais, algumas imagens; o Cláudio Delamare que fez a luminura (bordas das páginas) e o Gláucio (ilustrador), mais o editor (Cristiano “Cutty” de Oliveira) fazendo a revisão final, então, cinco pessoas, mais um da editora, seis, então o Réia teve seis pessoas envolvidas. Já o C7L, nós temos quatro escritores, eu como editor executivo, o Cutty como editor geral, e cinco ilustradores, dá onze, doze pessoas. Normalmente, tende a ficar nesse número de seis, sete, nessa média mesmo.

E: E qual das duas versões foi mais proveitosa? Qual o resultado final ficou melhor?

M: Todos os dois, só que o C7L é um produto de um pouco mais de abrangência, de um público potencial maior. O Réia é uma coisa mais específica, mais autoral, mas dentro daquilo... está sendo satisfatório. Tanto que as duas editoras já autorizaram a criação de suplementos para as duas (séries de livros).

E: Existem muitos colaboradores que ajudam na produção sem cobrar qualquer tipo de compensação financeira? Como é que é feita esta contribuição?

M: No caso do C7L e do Réia não, porque são produtos pagos. Mas na parte de *internet*, tem, além da equipe... A gente fez a errata do C7L, e um fã do cenário foi importante nisso, tanto até que a gente colocou uma dedicatória para ele na errata, por toda força e ajuda que ele deu. A aventura de C7L e a aventura do Réia, que vai sair agora em janeiro, foram

feitas pela equipe da Rede(RPG) como parceria. São produtos gratuitos, que não são pagos, não são cobrados por isso...

E: A equipe da RedeRPG não tem remuneração.

M: Todo o trabalho na Rede não é remunerado, a propaganda do *site* vai toda para pagar o provedor porque o *site* é muito grande, é muito pesado... A gente tem planos de futuramente experimentar uma parte de *e-commerce* na rede para começar a remunerar o trabalho da equipe, mas isso ainda não foi pra frente.

E: Partindo do pressuposto de que toda pessoa administra o seu tempo desperto entre o trabalho, o estudo, o jogo e a interseção destas partes, você acredita que o trabalho dos autores – e os ilustradores em separado – com a editora estão em que nível de envolvimento, de 1 a 7?

M: Eu diria 6. (Que, curiosamente, não possui a parte “trabalho”)

E: Isso na RedeRPG?

M: Na RedeRPG ainda é 6. A grande maioria ainda estuda... Por exemplo, o meu caso seria o 7. Muito embora, financeiramente, o que eu ganho com esse trabalho é irrisório. É mais mesmo pelo *hobby*, pela paixão mesmo.

E: Você acredita que no trabalho à distância, é possível trabalhar na área 1 sem comprometer a qualidade do trabalho?

M: Eu acho que sim. O C7L repercutiu muito positivamente, porque as outras empresas não acreditavam que seria possível fazer um trabalho com essa qualidade, com esse impacto. E eu sei que o Réia está surpreendendo. O nosso problema é que o meio do RPG é muito insipiente, a maior prova disso é que eu sou um professor, eu não vivo disso. E, teoricamente, eu poderia ser colocado como uma das pessoas de ponta do mercado, e quando eu penso nisso, eu fico assustado com o quanto esse mercado é frágil. Toda essa minha experiência, ela demonstra que é possível viver, morando lá em Manaus, morando lá no Amazonas, lá no interior, desde que você tenha uma conexão de banda larga e trabalhar com uma editora em São Paulo e coordenar o trabalho de várias pessoas no Brasil e em outras partes do mundo, e viver disso. Basta que você tenha um nicho que consiga dar esse retorno.

E: Havendo um mercado, você acredita que o trabalho em casa não atrapalha a companhia?

M: Basta a pessoa se disciplinar. No meu caso, muitas vezes eu faço malabarismo, eu estava com o portal, a revista e começando a fazer os livros. Alguns amigos me perguntavam: “como é que você consegue tempo para fazer isso tudo?” Então, eu dava um jeito, por exemplo, quando eu estou aqui no Rio trabalhando como professor, eu vou de metrô escrevendo à mão. Eu otimizoo o meu tempo ao máximo. Por exemplo, uma aventura do C7L, ela estava pronta, escrita, um mês e meio antes (da *dead line*). Depois eu demorei um tempo para digitá-la para depois entrar no processo de editoração. Muita gente tem que

fazer esse malabarismo e saber aproveitar cada instante do seu tempo, e obviamente cuidar de família, dar atenção aos filhos, etc.

E: Mesmo num mercado que, à princípio, está todo mundo consciente que não dá dinheiro, mas as pessoas ainda assim, por amor à camisa, por amor ao *hobby*, vai ter uma tendência a continuar... você conseguiu juntar uma equipe com uma capacidade de produção maior do que muita editora.

M: Ainda hoje mesmo, eu posso dizer, se a RedeRPG conseguir virar uma empresa, nós vamos ser a segunda empresa do mercado, a gente só vai perder para a Devir. A gente vai ter 21 profissionais. A Daemon não tem isso, duvido que a Jambô tenha isso... Então a gente tem esse potencial, que só existe por causa da *internet*.

E: Existem outros grupos, outras comunidades dentro de outros mercados, alguma outra tribo que também seja possível levantar esse tipo de movimentação, de organização por parte de um grupo de fãs?

M: Eu acho que é possível, o que acontece é que os mercados mais fortes são vinculados a um produto que tem um *copyright*, uma marca registrada de alguém que segura. O universo de RPG é uma coisa muito específica; a licença d20 abriu o mercado, mudou a história do hobby até um certo momento, agora a gente está num momento de refluxo... a própria internet, que foi o fator para isso, por outro lado ela também prejudica o trabalho porque tem também a pirataria...

E: As pessoas que trabalham na RedeRPG há mais tempo tem quantos anos de casa?

M: Tem quatro anos, mais ou menos...

E: Então é um mercado que, com todas as suas agruras, ele ainda pode ter um grupo de profissionais que sirvam de elo (que sirva de referência para este mercado).

M: A RedeRPG é um trampolim. Por exemplo, o “Tzimisce” (José Luiz) que era o meu melhor redator, ele saiu da equipe da Rede para trabalhar exclusivamente no C7L. Então ele está dentro do nosso mercado “se profissionalizando”... ganhando um “troquinho” pelo C7L.

E: Você falou de trampolim, que é muito interessante, você se sabe de histórias de pessoas dentro desse meio que acabaram aspirando a coisas maiores.

M: Tzimisce é um exemplo, o “Gael” (Gabriel Marques) é do Círculo, um estúdio, eles montaram a Secular Games, que é uma empresa que está no mercado americano de livros de PDF, teve de sair para esse compromisso. Alguns ilustradores estão diversificando a sua área; o BAR começou trabalhando para a RedeRPG e agora está trabalhando para a Daemon..., o Gláucio Mattos..., que divide o percentual de lucros do Réia... e o Flávio, que não passou pela RedeRPG, mas que já ilustrou alguma coisa para o *cardgame* do Conan lá fora e é outro que vai pegar o mercado internacional.

(fim da entrevista gravada)

Apêndice H: Gravação em CD da Parte Estruturada das Entrevistas