

**PRÁTICAS ORGANIZATIVAS COMO FORMA DE RESISTÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A BANDA “O TEATRO MÁGICO”**

**ALAN SALGUEIRO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

alansalgueiro@oi.com.br

**LEONARDO VASCONCELOS CAVALIER DARBILLY**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

leonardo.darbilly1@gmail.com

**GABRIELA IZABEL DE ALVARENGA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

gabriela.i.alvarenga@gmail.com

# PRÁTICAS ORGANIZATIVAS COMO FORMA DE RESISTÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A BANDA “O TEATRO MÁGICO”

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado fonográfico tem sido submetido a constantes e significativas mudanças em escala mundial. No Brasil, importante vertente deste segmento, os números chamam atenção: se na década de 70 o país gozava da posição de quinto maior consumidor de discos do mundo (HERSCHMANN e KISCHINHECVSKY, 2005), dados da indústria sinalizavam que em 2010 alcançamos o posto de segundo país no ranking dos que mais apelam para os *downloads* de músicas, prática considerada ilegal pelos grandes conglomerados fonográficos (IFPI, 2010).

Dados mais recentes apontam para uma retração no registro de vendas físicas e aumento do mercado de musical digital no Brasil: enquanto a comercialização de CDs e DVDs encolheu 19,3%, o nicho que compreende a circulação da música por via de *downloads*, *streaming* e telefonia móvel cresceu 45,1% em 2015 (ABPD, 2015).

O mercado das músicas gravadas é dominado pelas chamadas *majors*, grupo formado pelas quatro principais gravadoras do mundo: Warner, Sony, Universal e EMI, que mesmo em meio à retração de 50% nas vendas contabilizadas entre 1997 e 2003, fechou este período abocanhando quase 75% do segmento. (LIMA, 2008).

Muito se tem repercutido, tanto em âmbito midiático quanto acadêmico, sobre os fatores ocasionadores da queda de soberania por parte das grandes gravadoras. O crescimento do comércio informal de música (pirataria) e o advento da tecnologia facilitadora de acessibilidade à informação são apontados como componentes deste processo de queda. (DE MARCHI, 2006; NAKANO, 2010).

Além dos fenômenos causadores da ameaça à soberania das gigantes da música, também são objeto recente de estudos acadêmicos os processos resultantes desta transformação, em que oportunidades surgem e novos atores passam a compor e interagir nesse mercado, a saber, o movimento conhecido como música independente. (OFUGI, 2010).

A partir deste modelo dito independente, são discutidas formas de produção e distribuição de conteúdo através de meios tecnológicos como a internet, geração de receita e práticas alternativas de gestão por parte das bandas que optam por não mais almejavarem o modelo proposto pelas grandes gravadoras e sim seguirem como principais responsáveis por suas próprias carreiras (SALAZAR, 2009; OFUGI, 2010).

Dentro do universo anteriormente exposto, entendemos que estas organizações que destoam do modelo hegemônico apresentam práticas organizativas que podem representar alternativas de resistência ao modelo dominante proposto pelas grandes gravadoras (VIEIRA, DARBILLY e BARROS, 2012).

Para Serva (1997), a organização que se contrapõe à forma dominante de se organizar, baseado no modelo gerencial, apresenta premissas calcadas na autorrealização e emancipação do indivíduo, lógica entendida como racionalidade substantiva.

A banda paulista O Teatro Mágico é considerada um fenômeno dos grupos chamados independentes, que se utilizam principalmente da Internet para a propagação de sua obra (LOPES, 2009), apresentando um novo paradigma para lidar com o mercado da música no Brasil, e que parece destoar dos modelos mais tradicionais praticados pelas grandes organizações do mercado da música.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo identificar quais as principais práticas de resistência que a banda O Teatro Mágico utiliza como forma de se contrapor ao modelo hegemônico do mercado fonográfico, promovido pelas grandes organizações.

Em âmbito teórico, esta pesquisa justifica-se por poder contribuir para os estudos que abordam práticas de resistência aos modelos predominantes, implementados pelas organizações regidas pela lógica de mercado, visto o crescente número de autores que tem produzido bibliografia sobre esta temática. No que tange à justificativa empírica, este trabalho aspira a lançar luz sobre possíveis práticas alternativas de se organizar, que possam vir a contribuir como inspiração para outras organizações semelhantes.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Resistência em Organizações**

As definições sobre resistência são pouco consensuais quando se analisa a bibliografia disponível sobre o tema. O termo já foi utilizado em diversas vertentes, tanto em âmbito social quanto corporativo, e, dados os diferentes cenários de aplicação, sua conceituação se torna bastante complexa e imprecisa. Porém, apesar das diferentes abordagens, a maioria delas aponta que resistência é uma reação para uma ação anterior, quando se coloca em oposição a algo. (VIEIRA, DARBILLY e BARROS, 2012).

Silva, Faé e Silva (2006) entendem que resistência não deve ser vista apenas como oposição a uma ideia estabelecida, mas sim como uma lógica que está fundamentada sob outra perspectiva, que pode apresentar consonância parcial ou incompatibilidade total com o modelo confrontado. Misoczky, Flores e Böhm (2008) consideram a produção de conhecimento anterior à resistência, pois apenas a partir da construção de ideal é que se pode opor-se a outro. Resistir, nessa lógica, seria, antes de tudo, existir. (ROQUE, 2003).

Silva, Faé e Silva (2006) apontam ainda que a resistência se dá através da defesa dos próprios interesses, aplicado a um cenário dos mais diversos atores e mudanças e que, é justamente essa forma de pensar diferente que abre precedente para a construção de novas alternativas. Somado ao cenário de interação destes diversos atores, Misoczky, Flores e Böhm (2008) acrescentam a influência das relações de poder nos atos de resistência, pois as diversas formas de se compreender determinados assuntos nos ajudam a perceber construções de alternativas contra lógicas já existentes ou dominantes.

Para Coelho, Dellagnelo e Kanitz (2013), a resistência deve ser entendida através de um viés interdisciplinar, que leve em conta um suporte político e social para analisar as organizações e movimentos sociais. A partir deste cenário, os autores exploram a perspectiva de resistência sob uma óptica organizacional. A esta significação, Vieira, Darbilly e Barros (2012, p.335) exprimem:

Entendemos resistência como formas alternativas aos ditames do mercado que não, necessariamente, representem negação frontal ao sistema de produção, comercialização e consumo. Tais formas alternativas, em nosso entendimento, são necessárias para que realmente haja diversidade no mercado no que tange, por exemplo, a tipos de organizações, práticas de produção, formas de comercialização etc.

A forma da empresa, baseada na dimensão econômica e na eficiência, é considerada o modelo mais adequado para garantir o sucesso corporativo e individual. O desenvolvimento do capitalismo concedeu poder à lógica empresarial de influenciar os indivíduos não só em ambiente laboral, mas também fora dele, em todos os momentos de sua vida social. Ao passo que a empresa se torna referencial de organização, suas práticas são adotadas até mesmo por organizações que não trabalham com a lógica da eficiência e obtenção de lucros. (ZILIO et al., 2012).

Holanda (2010) denomina como “*Management*” ou gerencialismo a adoção de preceitos desenvolvidos pelo capitalismo financeiro, pela lógica de mercado e o pensamento empresarial. O “*Management*” ganhou cada vez mais espaço na vida das pessoas, tornando a lógica gestonária uma realidade nas nossas relações sociais. Ainda que o modelo de empresa deva se limitar apenas ao caráter corporativo e que não seja o único possível, parece natural pensar a organização através de uma óptica exclusivamente gerencial, sem espaço para quaisquer alternativas. (HOLANDA, 2010). Apesar disso, considera-se que enxergar a lógica empresarial como a única maneira de se organizar é uma visão reducionista, pois extingue do campo de estudo outras possibilidades de ação organizacional. (VIEIRA, DARBILLY e BARROS, 2012).

Para Misoczky, Flores e Böhm (2008) a hegemonia não deve ser considerada uma verdade absoluta por se tratar de representar um comportamento de uma maioria. Aplicada às organizações, representa o alinhamento de um discurso que produz significados sociais, mas nega a existência de outras possibilidades de como a sociedade pode ser organizada. Para os autores, desnaturalizar a ação hegemônica significa perceber a multiplicidade de resistências que desafia o senso comum estabelecido. A organização hegemônica marginaliza outras possibilidades de se organizar e se coloca como protagonista e soberana no que se refere a meios de praticar o organizar.

Para Zilio et al. (2012) o sistema capitalista promove o esquecimento da política e o modelo hegemônico de se organizar funciona como instrumento de despolitização e dominação social, quando legitimam necessidades de produção e acumulação. A partir deste entendimento, os autores apontam que nos dias atuais é percebido um sentimento de conformismo, justificado pela ausência de alternativas ao modo em que a sociedade está organizada, em que, cada vez mais é dispensada a prática da ação política entre os indivíduos. Neste contexto, depreende-se que a contra-hegemonia das organizações é capaz de contestar e escapar da lógica capitalista de mercado, caráter este considerado uma ação de resistência.

A partir dessa abordagem, entende-se que as organizações contra-hegemônicas resgatam o viés político do indivíduo, uma vez que nesse tipo de organização pensa-se muito mais no coletivo. Estes coletivos em movimento são capazes de produzir resistência, já que colocam o homem como agente, ao produzir em suas ações identidade, pluralidade e capacidade de iniciar algo novo. Neste cenário, o protagonismo não é exercido pelo governo ou pelas instituições formais, mas sim pelo conjunto de cidadãos em movimento. O estudo aponta para a valorização do homem como ser político, uma vez que está direcionada para a ação, que viabiliza que ele se una com seus pares em prol de um objetivo em comum. (ZILIO et al., 2012).

A própria existência da organização contra-hegemônica já é um exercício de resistência, ao exercitar uma forma diferenciada de aplicar o organizar, desafiando seus parâmetros fundamentais. A organização é uma construção coletiva e suas práticas são guiadas por valores que direcionam para a vida e para a tolerância, visto que promovem a solidariedade entre os diferentes sujeitos, opondo-se à hierarquia, delegação, burocracia e individualismo, comuns no mercado gerencial. (MISOCZKY, 2010).

Tendo em vista o exposto nos parágrafos anteriores, considera-se que organizações são contra-hegemônicas quando processos de resistência e luta social estão articuladas de maneira a romper com os modelos dominantes existentes, diferentemente do modelo que segue as normas do mercado burocrático e hierarquizado, tipicamente abordado pelos estudos organizacionais, ou seja, quando essas práticas estão articuladas dentro de um contexto político e se utilizam da organização como instrumento para aplicar tais projetos e estabelecer uma ruptura com o modelo dominante. (MISOCZKY, 2010).

Conforme o foco adotado, essas organizações recebem diversas nomenclaturas. São bons exemplos dessa tratativa: economia solidária, organizações alternativas, substantivas, autogestionárias, horizontalizadas, coletivas e de sociedade civil. São características dessas organizações os seguintes princípios: atividade de base voluntária, gestão financeira proveniente de diversas fontes de financiamento, gestão coletiva e horizontalizada, contrapondo-se à gestão burocrática, pois permite maior participação no gerenciamento das ações e processos de tomada de decisão, proporcionando um ambiente favorável à manifestação de seus componentes. (ZILIO et al., 2012).

Apesar do ambiente favorável à pluralidade e realização do ser humano, as organizações contra-hegemônicas se deparam com um paradoxo, pois apesar do desejo de emancipação e independência, muitas delas têm aderido à visão de mercado, aplicando à suas ações lógicas mais próximas do mundo de negócios. Esse processo não se dá sem resistência, pois estas organizações prezam pela manutenção de suas tradições e preservação de suas práticas, uma vez que podem ser guiadas por utopias como pressupostos de organização. (VIEIRA, DARBILLY E BARROS, 2012).

Carvalho e Vieira (2003) indicam que todo processo que destoa do pensamento dominante demanda tempo para se tornar legítimo e que seguir o modelo gestão empresarial tem se mostrado um caminho mais fácil de ser adotado. Santos (1999) relata que o capitalismo tornou-se mais um modo de vida que um modo de produção em que a racionalidade instrumental substituiu a racionalidade substantiva. A partir destes dados, diante do dilema enfrentado pelas organizações no que se refere a que tipo de postura adotar, seguimos nossa pesquisa com base a analisar o conceito de racionalidade e as suas vertentes existentes.

## **2.2 Racionalidade Instrumental e Substantiva**

Pacheco (2015) define racionalidade como o conjunto de ações resultantes de uma determinada orientação. A racionalidade é orientada a partir dos objetivos a serem atingidos pela organização e o seu entendimento rege as ações que serão adotadas. Ou seja, a razão está relacionada como a finalidade da existência das organizações. De acordo com Dellagnelo (2004), a discussão sobre os tipos de racionalidade é de suma importância no que se refere à possibilidade de desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações.

A organização formal orienta-se pela racionalidade instrumental e toma o mercado como diretriz, em que os meios estão geralmente voltados para atender a acumulação de capital, minimizando recursos e maximizando os lucros, orientado por critérios como eficiência, eficácia, formalização e hierarquização. (HOLANDA, 2010). Segundo Serva (1997), a racionalidade instrumental calca suas bases no sucesso individual e econômico, desprovido do viés da ética. Este tipo de segmentação prevalece na grande maioria das organizações produtivas, em que o sucesso é norteado pelas leis do mercado, responsável pela insegurança psicológica e pela degradação da qualidade de vida do ser humano. (SERVA, 1997).

Já a organização substantiva é regida pela racionalidade substantiva que conduz à valorização de aspectos subjetivos como a autorrealização, o autodesenvolvimento e emancipação do ser humano, embora possa também exercer atividades econômicas (HOLANDA, 2010). Serva (1997) define que a razão substantiva está orientada para elementos tais como: a autorrealização, o entendimento (ações pelas quais se desenvolvem acordos e consensos) o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios (mudanças na direção do bem-estar coletivo) e a autonomia (livre expressão). Bem como a racionalidade instrumental, tida como dominante, está pautada em valores tais como: cálculo, fins (aumento de poder), maximização de recursos, êxito e resultados, desempenho, utilidade,

rentabilidade e estratégia interpessoal.

Barros e Santos (2010) acrescentam que as transformações trazidas pelas Revoluções Francesa e Industrial geraram mudanças nas organizações, bem como promoveram o crescimento urbano. A sociedade, cada vez mais influenciada pela lógica de produção capitalista, almejava o progresso econômico, passou a adotar valores materialistas e o fim para os lucros acabou superando a busca por simples subsistência. A máquina substituiu o artesão e o trabalho cooperativo do campo deu lugar ao individualismo da labuta nas fábricas. Pontuando o viés crítico das análises anteriormente citadas, Serva (1997) exprime que é comum entre os autores denunciarem a razão instrumental e exaltar a razão substantiva. Apesar disso, não se consegue comprovar de maneira prática se a razão substantiva pode ser implantada na gestão das organizações produtivas, pois estes não demonstram claramente como ela se dá em processos como a tomada de decisão, divisão do trabalho, comunicação, entre outros.

Caitano e Serva (2012) mencionam que existe uma tensão entre a lógica da razão instrumental e a substantiva, e direcionam sua pesquisa para a análise de dezessete dissertações sobre racionalidade em diversas organizações, entre elas: cooperativas, indústrias, fundações empresariais, empresas de economia solidária, autogestionárias, ONGs, entre outras. Barros e Santos (2010) fluem seu estudo para a análise das racionalidades no terceiro setor, composto por sociedades civis sem fins lucrativos, mais precisamente em organizações não governamentais. Para realizar a pesquisa, Caitano e Serva (2012) e Barros e Santos (2010) se propuseram a analisar os preceitos anteriormente citados nos seguintes processos administrativos: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual e dimensão simbólica, quesitos estes estruturados anteriormente por Serva (1997).

Barros e Santos (2010) identificam heterogeneidade das lógicas de racionalidade, apesar de partirem do pressuposto que, em organizações do terceiro setor, haveria prevalência da racionalidade substantiva. Na mesma toada, Caitano e Serva (2012) concluem que pode se encontrar características da racionalidade substantiva em organizações orientadas para o mercado, bem como a presença de racionalidade instrumental em organizações de cunho substantivo. Ou seja, em nenhum dos casos analisados notou-se a presença de apenas uma das racionalidades.

Caitano e Serva (2012) apontam também que a lógica geralmente se dá de forma inversamente proporcional: quanto mais houver a presença de racionalidade substantiva menos haverá de racionalidade instrumental e vice-versa. Os autores justificam a não exclusividade de apenas um tipo de racionalidade a partir de ações dos indivíduos que fazem parte da organização produtiva. Assim sendo, tanto a racionalidade instrumental quanto a substantiva estão presentes no seu cotidiano, pois os comportamentos dos integrantes de um grupo produtivo não são constantes e as razões podem estar ambas presentes em todos os processos organizacionais em algum momento.

### **2.3 Mercado Fonográfico**

O Mercado Fonográfico pode ser entendido como aquele responsável por todas as etapas da produção de mídia sonora gravada. Para Bandeira (2001), estas etapas compreendem desde a pré-produção, em que são definidas as características do artista e do repertório a ser por ele lançado; a produção técnica, estágio em que são definidos detalhes quanto à gravação, mixagem e masterização dos fonogramas; até finalmente a distribuição do material gravado e estratégia de divulgação perante os meios de comunicação.

Este mercado começou a se desenvolver a partir da década de 30, com o intuito prioritário de promover os aparelhos reprodutores de música, fabricados pelas mesmas empresas que viriam a se tornar as grandes potências da fonografia. O domínio das técnicas de gravação e aquisição de estúdios, além da influência sobre os pontos de venda são apontados como responsáveis pelo processo oligopolização na década seguinte, em que um grupo de poucas empresas passa a dominar o mercado. (NAKANO, 2010)

Com o final da 2ª Guerra Mundial e o desenvolvimento tecnológico a partir da década de 50, houve barateamento de custos, e a produção, antes sucedida totalmente dentro do espaço industrial, de maneira verticalizada, passou a ganhar forma mais flexível, onde muitas etapas foram terceirizadas, fato que abriu o mercado para pequenos fornecedores e fomentou o aumento de lucros das grandes gravadoras, visto que houve redução do escopo de trabalho e, por conseguinte, redução de investimentos. (NAKANO, 2010).

No Brasil, as empresas transnacionais se consolidaram a partir do Milagre Econômico dos anos 70, durante o período de ditadura militar. Os chamados anos dourados da economia brasileira possibilitaram o aumento da renda da população, em um momento de extrema vigilância no âmbito cultural e o advento do suporte *long play* (LP) como novidade no mercado dos fonogramas, dentro do contexto descrito, as grandes gravadoras estabeleceram sua soberania. (DE MARCHI, 2006)

A crise econômica dos anos 80 não afetou tanto o mercado das mídias sonoras, ainda que a pirataria já se mostrasse uma realidade quando as cópias em fitas magnetizadas (K-7) passaram a se tornar comuns. Um novo suporte foi desenvolvido, e em 1983 surge o CD (*compact disc*), responsável por reinventar mais uma vez o mercado a partir de uma nova tecnologia. (DE MARCHI, 2006)

Com a estabilidade econômica vivida a partir da implantação do Plano Real em 1994, o mercado fonográfico brasileiro volta a se tornar expressivo, mas a pirataria também começa a se mostrar um fator incômodo para as gravadoras já no final daquela década. Na mesma época, em âmbito mundial, a criação do Napster, software de compartilhamento de arquivos, anuncia uma mudança de hábitos de consumo de música a partir da tecnologia de compartilhamento de arquivos na internet. (DE MARCHI, 2006; NAKANO, 2010; BARROS et al., 2010)

Para Herschmann e Kischinhevsky (2005), a indústria da música caminhou para o que eles definem como uma “crise anunciada”. Apontando a influência da globalização e do desenvolvimento tecnológico, a dupla de autores aponta a música como espécie de *commodity*, pois o valor dela passa a não ser mais controlado pelas gravadoras, mas sim, definido de maneira global pelos seus consumidores, prova disso foi álbum “*In Rainbows*” dos ingleses do Radiohead que foi disponibilizado para *download* no site oficial da banda de maneira em que os próprios fãs pudessem definir o valor que pagariam ao baixar o material, inclusive, podendo optar por baixá-lo sem depositar valor algum. (LIMA, 2011).

Outros autores preferem utilizar termos que mais se assemelhem com reestruturação em vez de crise, apontando a tecnologia como constante fator de reinvenção do mercado fonográfico. “O desenvolvimento tecnológico criou a indústria fonográfica e influenciou profundamente a sua estrutura e configuração.” (NAKANO, 2010, p. 637). Dentro deste fenômeno de constantes mudanças e sempre com a tecnologia em evolução como ator principal é que surge a produção de música independente: “Seu crescimento não é resultado das dificuldades das grandes gravadoras, mas um reflexo das transformações mais amplas no gerenciamento de produção fonográfica”. (DE MARCHI, 2006, p. 180).

Em meio a um cenário de queda nas vendas e crescente adesão às novas tecnologias por parte dos consumidores de música, as gravadoras multinacionais acabaram por perder boa parte do seu próprio elenco de artistas, encorajados pelo barateamento de custos de produção, comercialização e distribuição da música. Movimentos como o *creative commons*,

e o *copyleft*, que flexibilizam os direitos de autorais, o incentivo ao livre compartilhamento das músicas e os sites de *download* gratuitos são conhecidos como as principais estratégias de contrastar as políticas tradicionais adotadas pelas gravadoras *majors*. (VIEIRA, DARBILLY e BARROS, 2012).

Ofugi (2010) defende que o modelo proposto pelas grandes gravadoras, que oferecia pouca autonomia ao artista, se tornou ultrapassado. Somado a isso, barateamento dos custos de produção, comercialização e distribuição, e ainda a proximidade entre artista e público, com o advento das tecnologias de compartilhamento e circulação de informações através das redes sociais, fez fortalecer uma nova forma de se posicionar neste mercado, a saber, o mercado de música independente. Para a ABMI (2011), caracteriza-se como independente toda a gravadora que possui a maioria de seu capital nacional, definição que vai ao encontro de Bandeira (2001) que compara os termos *mainstream*, utilizado para se tratar do grupo das grandes gravadoras, em comparação ao cenário *indie* ou alternativo, aplicado à música independente.

Uma das grandes diferenças entre as *majors* e as independentes é que, enquanto a primeira distribui seu material em maior proporção para os revendedores (grandes lojas de varejo), a segunda foca sua distribuição no consumidor final, pulando etapas de mediação, o que viabiliza o barateamento de custos de produção, ação que reflete no baixo valor em que o produto é disponibilizado. (DE MARCHI, 2006). Para Herschmann e Kischinhevsky (2005), a produção de música independente foi uma alternativa para a crise das grandes gravadoras, pois a tecnologia facilitou a forma de gravação e distribuição da música, fez com que mais artistas fossem produzidos e mais oportunidades fossem geradas, ainda que as gravadoras independentes reproduzam as primeiras práticas de produção das grandes gravadoras, sendo que em menor escala.

Segundo Lopes (2009), O Teatro Mágico é considerado um fenômeno dos grupos chamados independentes. O Teatro Mágico é uma trupe formada em 2003, na cidade de Osasco-SP, pelo músico e publicitário Fernando Anitelli. O grupo tem por característica combinar elementos da música, poesia, circo, teatro, dança e artes performáticas em suas apresentações. Desde seu início, a companhia artística trouxe uma maneira diferente de se relacionar com o público, através das redes sociais e do movimento de música livre, sendo um dos primeiros artistas brasileiros a disponibilizar seu conteúdo para *download* gratuito. (O TEATRO MÁGICO, 2016).

Segundo dados publicados no site oficial da banda, OTM, mesmo oferecendo todo seu conteúdo gratuito na rede, já vendeu mais de dois milhões de álbuns. A banda registra mais de 140 mil inscritos e 25 milhões de visualizações no Youtube no seu canal oficial, 167 mil seguidores no Twitter, 125 mil no Instagram, além de mais de 1,2 milhões de curtidas na página oficial do Facebook. (O TEATRO MÁGICO, 2017).

### 3. METODOLOGIA

Esse estudo, de natureza qualitativa, adotou o método do Estudo de Caso por ser ideal para o estudo de eventos contemporâneos, geralmente amplos e complexos, em que é possível ser feitas observações diretas e entrevistas sistemáticas. (BRESSAN, 2004). Ademais, optou-se pela escolha da banda O Teatro Mágico para pesquisa, por considerá-la significativa no tocante à resistência à ordem dominante imposta pelo mercado fonográfico nas últimas décadas, e por isso, apresentar oportunidades de aprendizado a respeito dos estudos sobre práticas alternativas de se organizar.

Durante o período de janeiro de 2014 a novembro de 2016 foi feita a coleta sistemática de dados da internet envolvendo a banda. A princípio, houve acompanhamento do Teatro Mágico por meio do site oficial da banda e de suas redes sociais, tais como

Facebook, Youtube e Twitter, também foram coletadas informações a partir de notícias, entrevistas e palestras feitas com os integrantes da banda ao longo do período supracitado. Além disso, foi feita entrevista semiestruturada com Gustavo Anitelli, produtor executivo do Teatro Mágico. Em seguida, realizou-se a transcrição integral da mesma para posterior análise. Os dados primários e secundários foram analisados de forma interpretativa com base no referencial teórico adotado. Utilizou-se, para tal, o método de análise de conteúdo.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

O Teatro Mágico” é registrado como “empresa de pequeno porte”, que são aquelas que têm faturamento anual limitado a 3,6 milhões de reais. Sua atividade econômica principal é a produção musical e seu capital social é de três mil reais. Nesta empresa, os sócios são os irmãos Fernando Eduardo Silva Anitelli e Gustavo Henrique Silva Anitelli. (EMPRESAS CNPJ.COM, 2016).

Em palestra concedida à plataforma TEDx (2016), Fernando Anitelli, vocalista do Teatro Mágico, afirma que, ainda na faculdade, sonhava fazer parte da estrutura de uma grande gravadora. Foi com a banda Madalena 19 que Anitelli fez seu primeiro contato com a Kaskata’s Records. Todavia, esta experiência não se realizou da forma como Fernando imaginava. Apesar de a Madalena 19 ser um trio de música brasileira, os executivos da gravadora decidiram que todos os arranjos deveriam ser regravados em forró universitário e ska para serem lançados no mercado. Isso porque a Kaskata’s Records é uma organização formal, sendo então, orientada pela racionalidade instrumental, que, conforme apontado por Holanda (2010) possui seus interesses voltados para a acumulação de capital. Dessa forma, a gravadora percebeu que regravar as músicas da banda para o ritmo de forró universitário iria ao encontro dos desejos do mercado naquele momento, tendo em vista que o sucesso é guiado pelas leis do mercado.

Como os integrantes da banda se negaram a mudar de estilo, a gravadora deixou de investir no projeto. A Kaskata’s detinha os direitos de exclusividade de lançamento das canções do Madalena 19 e impediu Anitelli de divulgar sua obra durante alguns anos. Essa atitude da gravadora demonstra o quanto o mercado está associado ao surgimento da insegurança psicológica e da degradação da qualidade de vida do ser humano (SERVA, 1997). Percebendo as consequências negativas que a atitude da gravadora poderia causar ao filho, o pai de Fernando, declarou em entrevista ao site Clickfoz (2010), que após o período em que as canções ficaram presas à gravadora, ele articulou uma forma alternativa de solucionar aquele problema: decidiu disponibilizar as obras do filho no software livre eMule, uma das plataformas P2P de compartilhamento de arquivos. No dia da primeira apresentação da banda, em 2003, todas as canções executadas no show já estavam disponíveis para *download* no site do OTM. Nesta primeira aparição, tanto a banda quanto o público estavam transfigurados, com o rosto pintado, o que mostra que desde sua fundação, a quebra de barreira entre a trupe e seus admiradores era promovida (LOPES, 2009).

Fernando denuncia, em entrevista ao Programa Invista (2014), a prática conhecida como jabá, em que as grandes gravadoras compram o espaço das rádios e das emissoras de TV para maior veiculação das músicas de seus contratados. Ao Programa Provoações (2014), se posiciona contra a criminalização do que a indústria fonográfica prega como pirataria. O vocalista costuma pedir aos fãs que pirateiem as canções do Teatro Mágico.

O fã mais apaixonado por você vai à apresentação, ele vai assistir, tá ali na grade... Acaba o show, ele vai lá na barraquinha: “Eu quero um CD!”. Compra o CD, chega na casa dele, põe no computador, abre a rede social: “Amigos, ouçam isso!”. Isso é crime? (ANITELLI, F, 2014).

Gustavo Anitelli, produtor do OTM, explica em entrevista ao Site OAP (2016) que utilizou uma estratégia de espiral para formação de público: investia-se em um show qualificado para manter a banda forte no mundo offline e buscava-se a aproximação mais intensa do público através das plataformas online. A partir desta lógica, esperava-se um crescimento gradativo dos fãs da banda e não uma explosão repentina.

A partir dessa premissa e da defesa da música livre, ao aproximar-se da vertente final da cadeia produtiva de música (leia-se, o consumidor), a banda tira de cena o atravessador cultural e acaba por descobrir no público o seu grande parceiro, indo à contramão da indústria fonográfica, ainda que a ideologia da trupe tenha sido duramente criticada.

De acordo com Fernando Anitelli, em entrevista concedida à Revista Fórum (2012), o produtor musical Rick Bonadio, responsável pelo trabalho de artistas de cunho extremamente comercial, afirmou que artistas que distribuem a música gratuitamente na internet são estúpidos. Um exemplo de inversão de papéis estabelecida pelo OTM foi o processo de composição de uma das canções da trupe. Anitelli teve a ideia de escrever, em tempo real, a canção “O que se perde enquanto os olhos piscam” em parceria com os fãs da banda inscritos no Twitter. (O TEATRO MÁGICO, 2016).

A partir dessas ações, infere-se que a banda constatou a importância da participação do público no gerenciamento de suas ações. Essas atitudes se contrapõem ao que é preconizado na gestão burocrática, pois faz com que a organização seja um ambiente favorável à manifestação de todos os envolvidos (ZILIO et al., 2012). Ademais, ao ser questionado se percebia a OTM como uma organização de resistência, o entrevistado afirmou o seguinte:

Vocês se percebem como uma organização de resistência? Nossa, que pergunta difícil! Olha, se você me perguntasse isso em 2010 eu te diria que sim. Hoje eu te diria que, em partes, sim. A gente foi uma resistência porque fomos a banda vanguarda, precursora nessa história de internet e de relação direta com o público, independente da crítica. Nós tomamos uma “geladeira” da mídia de massa no Brasil. Ninguém nos botava em nada. /.../ Então, nós somos uma banda de resistência. Porque nós não temos dependência com gravadora, não temos dependência com mídia, não temos dependência política com ninguém. Nesse sentido é resistência. Agora, no sentido econômico a gente deu um caminho pra isso e eu tenho orgulho disso. Eu tenho orgulho de dizer que o projeto O Teatro Mágico se faz rentável economicamente, mesmo nas adversidades do mercado e mais: eu tenho orgulho de dizer que, a partir de um modelo que nós também somos precursores no Brasil, que é essa política ampla de relação direta com o público a partir da rede. /.../ Nesse sentido eu não coloco como resistência porque soaria como se a gente tivesse trabalhando pra sobreviver. Não, nós somos um projeto econômico bem sucedido. Mas, eu acho que a gente está no lugar da resistência quando a gente consegue fazer um projeto bem sucedido economicamente, que não precisa estar amarrado com os grandes players do show business no Brasil. (Entrevistado).

A posição da banda em relação a assegurar acessibilidade e a fluidez das informações e do seu conteúdo de forma livre vai ao encontro da definição de organizações contra hegemônicas apontada por Misoczky (2010), a saber, espaços que desenvolvem práticas, articulando processos de resistência e luta social de maneira a romper com os modelos dominantes existentes, diferente do que é defendido pelos moldes burocráticos e hierarquizados, tipicamente abordado pelos estudos organizacionais (MISOCZKY, 2010).

Essas atitudes da banda demonstram que há a preocupação com a forma pela qual o conhecimento é produzido. Apresentando-se como uma alternativa contra as lógicas organizacionais já existentes ou dominantes. Isso não significa que o caminho da banda em busca dessa alternativa seja simples. Pois, conforme afirmado por Carvalho e Vieira (2003)

todo processo que destoa do pensamento dominante demanda tempo para se tornar legítimo, já que seguir o modelo gestão empresarial tem se mostrado um caminho mais fácil de ser adotado. Apesar disso, a banda demonstra estar disposta a continuar nesse percurso, promovendo o envolvimento do seu público em questões afins e comprovando por meio de ações que a resistência é também um ato político e social:

Vale lembrar que a gente foi uma dos primeiros no Brasil a fazer a luta contra o “jabá” no momento que ninguém queria fazer essa luta. /.../ Vale lembrar que a gente enfrentou, em alguma medida, o monopólio das gravadoras e das editoras e da grande mídia no debate de direito autoral. /.../ Nós estamos num país muito injusto, muito desigual e a gente se vê na responsabilidade de, enquanto artistas, denunciar isso. De construir uma contra hegemonia em uma sociedade mais justa, igualitária e humana, mesmo que isso às vezes nos custe perder público. (Entrevistado).

Em relação às decisões internas tomadas pela banda, Gustavo afirma que já foram mais coletivas, porém, atualmente, ficam divididas entre Fernando e ele. Apesar de sua forte liderança e influência nos processos de trabalho da organização, característica percebida por ele próprio, ele afirma que o conceito de poder não é fixo, baseado em instituições, mas algo corrente, baseado em relações interpessoais.

No que concerne a normas, Gustavo afirma que elas existem, mas não estão formalmente escritas ou documentadas. O produtor executivo da companhia revela que há um acumulado de posturas que são combinadas e estas ações funcionam como uma espécie de cartilha para os membros do conjunto. Segundo declaração de Gustavo na entrevista, os valores e objetivos da organização são os seguintes:

Construir uma música de alta qualidade, /.../ que transmita coisas bacanas da música brasileira, /.../ acessível, com uma mensagem politizada e que consiga problematizar questões sociais de forma cidadã, de forma democrática e igualitária, por uma sociedade justa. Nosso objetivo é conseguir expandir nossa mensagem e conseguir ter um leque de interferência e influência social a partir da banda. E claro, também, conseguir fazer boa música, reunir mais público, fazer nosso nome (Entrevistado).

A maneira como Gustavo fala a respeito das normas demonstra que não há forte preocupação com a instituição de regras claras e bem definidas, como preconizam as organizações burocráticas. Isso corrobora com a definição de organização apontada por Misoczky (2010), a saber: construções coletivas com práticas guiadas por valores que não estão relacionados ao individualismo, nem aos vieses da burocracia, presentes no mercado gerencial, mas sim pautadas em valores vinculados a solidariedade entre os diferentes sujeitos.

Quando questionado acerca do clima organizacional e do ambiente de trabalho, Gustavo declarou que não sabe precisar se a maioria dos colaboradores considera que a companhia é um lugar onde é promovida a satisfação pessoal e valores subjetivos do ser humano. Essa fala de Gustavo traduz que não existe por parte da organização a intenção de mascarar o ambiente organizacional por meio de discursos ideológicos que ocultam as verdadeiras intenções que existem, com faz o discurso do *management*. Ele demonstra que a organização não é responsável por todos os âmbitos da vida dos indivíduos que fazem parte dela. Dessa forma, percebe-se que não há a preocupação em influenciar os indivíduos não só em ambiente laboral, mas também fora dele, em todos os momentos de sua vida social.

Em 2008 O Teatro Mágico lançou seu álbum “O Segundo Ato” no site Trama Virtual, onde as músicas poderiam ser baixadas gratuitamente. Em apenas uma semana, o site registrou a marca de um milhão de *downloads* da compilação. Dessa forma, corrobora-se com Nakano (2010) ao afirmar que o desenvolvimento tecnológico influencia influenciou

profundamente na sua estrutura e configuração da indústria fonográfica. Percebendo na emergência dessas novas configurações uma oportunidade para se debater a flexibilização dos direitos autorais e a democratização da música através da livre circulação na Internet, em 2009, Fernando Anitelli funda o movimento Música Para Baixar – MPB, para (O TEATRO MÁGICO, 2016).

Em 2013 O Teatro Mágico assinou o primeiro contrato de música livre feito no Brasil: “Canção da Terra”, hino do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, foi gravada pela trupe e fez parte da trilha sonora da Novela “Flor do Caribe” da TV Globo. “Canção da terra” foi a única música livre a fazer parte daquela coletânea. Apesar de estar vinculada à gravadora “Som Livre” que é responsável pela distribuição das trilhas sonoras da Globo, o acordo previa que a música poderia ser baixada, compartilhada, repassada e reproduzida sem restrições. (O TEATRO MÁGICO, 2016). De acordo com Fernando:

Então a gente tem, sim, que ocupar o latifúndio da comunicação (...) A gente já foi convidado pra ir em um programa onde a gente teria que brincar de estourar a bexiga, enfiar a cara na farinha... não. Isso a gente não vai fazer. Se for pra mostrar a música e falar do trabalho, beleza. (ANITELLI, F., 2012).

Essa seleção de ambientes para se apresentar demonstra a preocupação da banda em como seriam enxergadas. Dessa forma, percebe-se que o Teatro Mágico não deseja se igualar a bandas que aceitam estarem presentes em todos os espaços somente com o intuito de ampliar sua visibilidade aos olhos do mercado. Isso demonstra o interesse da banda em apresentar uma lógica organizacional que vá além do status de empresa, o que vai ao encontro da afirmação de Misoczky, Flores e Böhm (2008) de que a hegemonia não deve ser considerada uma verdade absoluta por representar o comportamento de uma maioria. No âmbito organizacional, essa hegemonia se mostra limitada pelo surgimento dessas outras possibilidades de como a sociedade pode ser organizada.

Em 2016, a OTM ampliou a parceria com seu público ao lançar uma campanha de financiamento coletivo para reviver a turnê de álbum de estreia da banda, lançado em 2003. O financiamento coletivo é uma proposta colaborativa em que o artista elabora um projeto e estabelece uma meta de arrecadação para realizá-lo. Em apenas quatro dias depois de lançada a campanha, a meta foi alcançada. Ao fim dos 60 dias de prazo de vigência da campanha, a trupe circense conseguiu quase quadruplicar a meta, tornando-se o recorde de captação via *crowdfunding* para projetos de música no Brasil. (O TEATRO MÁGICO, 2016).

Uma das principais formas de financiamento da banda é por meio da venda de produtos agregados à marca. No site oficial de OTM encontram-se diversos itens em oferta, tais como: camisetas, adesivos, canecas, CDs, DVDs, LPs, fronhas, mochilas, jaquetas, pijamas, broches, lousa mágica, palhetas e cadernos. Os produtos também são vendidos nas apresentações da trupe. (O TEATRO MÁGICO, 2016). Em entrevista ao site ZH Clic RBS (2013) Gustavo afirma que a estratégia do Teatro Mágico é justamente proporcionar o livre acesso ao seu conteúdo fonográfico e fortalecer a marca, para posteriormente investir em produtos agregados ao grupo. Nesta lógica de troca, o público é protagonista e parceiro, não apenas aplaude, mas também produz, a partir do sentimento de pertencimento que tem quanto à banda. Dessa forma, percebe-se que a banda se preocupa em como irão sustentar financeiramente a banda, entretanto, o viés econômico pautado na racionalidade instrumental demonstra não ser prevalecente. De acordo com Caitano e Serva (2012), a lógica entre a presença de racionalidade instrumental e substantiva pode se dar de forma inversamente proporcional. Neste caso, as atitudes da banda demonstram haver nessa organização uma preocupação maior com a racionalidade substantiva em detrimento da instrumental. Isso se confirma com a fala de Odácio, patriarca do projeto, em entrevista concedida ao Site Clickfoz (2010). De acordo com ele, a OTM já negou várias propostas das grandes

gravadoras porque nunca tiveram aval das mesmas no que tange a disponibilizar o conteúdo da banda gratuitamente e vender o CD a um preço acessível.

Em sua fala, Gustavo demonstra corroborar com Zilio et al. (2012) que o sistema capitalista gera o esquecimento da política e o modelo hegemônico de se organizar funciona como instrumento de despolitização e dominação social, quando legitimam necessidades de produção e acumulação. Quanto a essa questão, o produtor executivo do Teatro Mágico é enfático.

Com certeza. É só a gente ver hoje o que tá acontecendo com o mercado da música. Outro dia eu vi uma música do Wesley Safadão. “Eu sou cachorro mesmo, eu sou tarado mesmo, sou ciumento mesmo”. Ele vai descrevendo na letra como ele é ciumento /.../ como ele é canalha, como ele fica com ciúme dela e não deixa olhar pro lado, mas é que ele é meio tarado e é o jeito de amar dele. É uma ode explicando como que dá pra você ser machista, dominador, possessivo. Você ver milhões de pessoas cantando isso é terrível, né? Então tem um problema de dominação social sim, que você começa a reproduzir essa sociedade machista, homofóbica, racista e tudo mais. (Entrevistado).

Gustavo aponta o nome O Teatro Mágico só começou a ser respeitado pela crítica há mais ou menos três anos. Durante toda sua história, segundo Gustavo, OTM sofreu preconceito e foi visto como um modelo ilegítimo. Esta afirmação valida o pensamento de que indica que todo processo que destoa da forma de produção dominante tem um tempo de maturação até ser considerado legítimo. Gustavo também acrescenta em sua declaração a dificuldade de conciliar interesses subjetivos e econômicos.

Evidentemente você tem um paradoxo. Você tem que jogar jogos do capitalismo. Tem uma dinâmica do capital. Eu não consigo chegar e fazer meu ingresso ser super barato e incluir classes sociais que eu gostaria de inserir na minha apresentação. Então é claro que é paradoxal construir uma sociedade justa, igualitária e humana dentro de uma sociedade capitalista, que se baseia nas desigualdades, no empoderamento daquele que tem dinheiro para aquele que não tem (Entrevistado).

Este teor paradoxal apontado pelo entrevistado fica evidente no que se aplica a organizações contra hegemônicas, qual seja, lidar com a dualidade de conservar valores subjetivos e ao mesmo tempo ter que aderir à visão de mercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o levantamento dos dados coletados neste trabalho, identificou-se que a companhia musical, desde o seu início, em 2003, promove uma tentativa de rompimento com o modelo dominante praticado pelas grandes gravadoras. Ao observar os valores que norteiam a organização, identificamos como suas principais características o forte envolvimento político e social, não só da postura dos seus integrantes, mas também na temática de suas canções. Ao longo da existência da companhia, conceitos como pluralidade, acessibilidade, emancipação e resistência são frequentemente trabalhados.

Identificamos neste estudo, que as grandes gravadoras podem ser consideradas a forma hegemônica de empresa no mercado fonográfico, considerado o modelo mais adequado para garantir sucesso corporativo e individual. O gerencialismo, comum neste tipo de organização, foi percebido a partir do relato de Fernando Anitelli quanto a sua experiência na Kaskata's Records, em que houve evidente adoção de preceitos que visavam o lucro em detrimento à natureza da banda, quando a gravadora impôs que os músicos regravassem o repertório com o estilo totalmente diferente do idealizado pelos artistas.

Identificou-se também que o modelo hegemônico se instaura de maneira a reduzir quaisquer outras possibilidades de entender o organizar, ao tomarmos conhecimento de que figuras representativas do modelo das grandes gravadoras são críticos públicos da ideologia do Teatro Mágico e os interpretam como um caso de exceção. Notamos também que este modelo reducionista se evidencia, por exemplo, quando as *majors* percebem em OTM um modelo pronto e propõem à trupe um contrato de gerenciamento de carreira e exploração de suas músicas aos moldes dos ditames convencionais de mercado.

Ao analisar mais profundamente as práticas instauradas nas grandes gravadoras, notamos uma relação bem verticalizada, em que há pouca autonomia e liberdade para o artista decidir as estratégias de sua carreira. Neste modelo, a gravadora se utiliza das grandes varejistas para comercializar os produtos do artista. Além disso, a postura destas organizações hegemônicas é de criminalizar posturas que defendam a prática de acesso gratuito à música, o que ocorre desde o fim dos anos 90 com a briga jurídica contra o Napster, software de compartilhamento de músicas.

Além disso, é prática comum neste modelo, a compra do espaço de radiodifusão e TV para maior veiculação das músicas de seus contratados, em que conseguem maior promoção da figura desses artistas e o retorno através do pagamento de direito autoral por parte das emissoras sob os fonogramas executados, prática conhecida no mundo da música como “jabá”.

Em contrariedade ao modelo anteriormente exposto, O Teatro Mágico é radicalmente contra a política do jabá e do aprisionamento da música. A companhia paulista pratica o que Gustavo Anitelli chama de economia da dádiva ou política de gratuidade da música. Neste modelo, a banda oferece ao público seu conteúdo musical de forma gratuita e capitaliza financeiramente em torno de outras coisas: na lojinha física e virtual que vende os produtos relacionados à banda, e na venda de ingressos das próprias apresentações que fazem ao vivo.

Além disso, diferentemente das *majors*, O Teatro Mágico preza pela proximidade com seu público, tirando o atravessador cultural da relação de consumo da música. A companhia artística costuma tratar o fã como parceiro e não como um agente passivo, mero receptor de conteúdo. Quanto à autonomia para pensar nas estratégias relacionadas à carreira, OTM também se diferencia do mercado dominante, pois, com o barateamento dos custos de produção, comercialização e distribuição da música, houve a possibilidade de não depender das mídias tradicionais para divulgação do seu trabalho.

Apesar de apresentar forças de resistência ao mercado hegemônico, identificamos que a banda faz concessões ao aceitar apresentar-se em grandes veículos de comunicação, como emissoras de televisão aberta, e firmar contratos de inclusão de suas músicas em trilhas sonoras de telenovelas, ainda que em moldes diferentes dos convencionais. Esta dualidade aponta que no Teatro Mágico também há características da racionalidade instrumental, ainda que a racionalidade substantiva pareça predominar.

Por fim, este estudo se justificou por investigar as práticas de resistência de uma organização que trabalha com a arte como produto, e se posiciona de forma contrária à lógica hegemônica do mercado. Porém, ainda que exalte a emancipação do ser humano em seu discurso e seja crítico ao sistema vigente, não deixa de reproduzir, em parte, as práticas tidas como dominantes no cenário musical.

Em meio a uma época de circulação cada vez maior das informações, avanço tecnológico, envolvimento e engajamento social através das redes sociais como as que motivaram fenômenos como a Primavera Árabe e as ocupações de escolas e universidades no Brasil, OTM mostra-se em consonância com a lógica participativa do organizar. Porém, não deixa de ser uma organização formal, que possui aspirações financeiras, hierarquia e controle bem definidos. A pluralidade tão promovida pela trupe está na natureza do negócio. OTM é o coração do pensamento. É emoção para o público, mas racional no seu interior.

Como diz a letra da canção, “o tudo é uma coisa só...”.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANITELLI, Fernando. **Entrevista: O Teatro Mágico**. Disponível em <http://poashow.com.br/2012/06/08/12047/>. 2012. Acesso em Novembro de 2016.
- \_\_\_\_\_, Fernando. **Invista – Fernando Anitelli (O Teatro Mágico) – Invista TV Osasco**. Entrevista com o músico. 30’37’’. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WufR99wiVE0>. 2014. Acesso em Setembro de 2016.
- \_\_\_\_\_, Fernando. **A nova MPB é música pra baixar. Revista Fórum**. Entrevista com Fernando Anitelli. Disponível em <http://www.revistaforum.com.br/digital/80/a-nova-mpb-e-musica-e-pra-baixar/>, 2012. Acesso em Novembro de 2016.
- \_\_\_\_\_, Fernando. **TEDx: Música Livre Quebrando Paradigmas**. Palestra com Fernando Anitelli. 17’48’’. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PfUftLhbAQ>. Acesso em Outubro de 2016.
- \_\_\_\_\_, Fernando. **TV CULTURA – Programa Provocações 654** com o músico militante Fernando Anitelli. Antônio Abujamra entrevista Fernando Anitelli no Programa Provocações da TV Cultura. 8’30’’. Disponível em: [http://tvcultura.com.br/videos/2612\\_provocacoes-654-com-o-musico-militante-fernando-anitelli-bloco-01-25-03-2014.html](http://tvcultura.com.br/videos/2612_provocacoes-654-com-o-musico-militante-fernando-anitelli-bloco-01-25-03-2014.html). Acesso em Julho de 2014.
- ANITELLI, Gustavo. **OAP Entrevista Gustavo Anitelli do Teatro Mágico (ao vivo)**. Jacques Figueras. **O Assunto é Produção**. 1º 13’ 36’’. Disponível em <http://jfigueras.com.br/gustavo/>. Acesso em Novembro de 2016.
- \_\_\_\_\_, Gustavo. **O quanto a Internet pode ser aliado dos artistas**. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2013/05/o-quanto-o-compartilhamento-pode-ser-aliado-dos-artistas-por-gustavo-anitelli-4142337.html>. Acesso em Novembro de 2016.
- ANITELLI, Odácio. **Clickfoz entrevista Seu Odácio Anitelli (O Teatro Mágico)**. Clickfoz do Iguaçú. 9’52’’, 2010. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=As6\\_MuIez3g](https://www.youtube.com/watch?v=As6_MuIez3g). Acesso em Agosto de 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCOS (ABPD). Disponível em <http://www.abpd.org.br/2016/04/18/mercado-fonografico-mundial-e-brasileiro-em-2015/>. Acesso em 22/09/2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA MÚSICA INDEPENDENTE (ABMI). Disponível em <http://abmi.com.br/>. Acesso em Setembro de 2016.
- BANDEIRA, Messias Guimarães. **Música e Cibercultura: do fonógrafo ao MP3. Intercom**, 2001.
- BARROS, Marizeth Antunes; SANTOS, Thais Chacon dos. **Terceiro setor: racionalidade instrumental ou substantiva? Revista Espaço Acadêmico - Nº 113 – Outubro de 2010**.
- BARROS, Denise Franca; et al. **Download, Pirataria e Resistência: Uma Investigação sobre o Consumidor de Música Digital**. Escola Superior de Propaganda e Marketing. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, vol. 7, n.18, p.125-151. Mar 2010.
- BRESSAN, FLÁVIO. **O método de estudo de caso e seu uso em Administração. Revista Angrad**, 2004 – [old.angrad.org.br](http://old.angrad.org.br)
- CAITANO, Déris Oliveira; SERVA Maurício. **Racionalidade substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico- empírica**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de Setembro de 2012.
- COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; KANITZ Amarildo Felipe. **As práticas organizativas do distrito de Rationes na resistência à proposta de plano**

diretor “participativo” feita pela prefeitura de Florianópolis, à luz da teoria política do discurso. **Revista Eletrônica da Ciência Administrativa (RECADM)**. 2013.

DE MARCHI, Leonardo. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira? Escola Superior de Propaganda e Marketing. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 3, n. 7, p.167-182, jul 2006.

DELLAGNELO, E. Racionalidade e Novas Formas Organizacionais. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

EMPRESAS CNPJ.COM. <http://www.empresascnpj.com/s/empresa/o-teatro-magico-producoes-artisticas-ltda-epp-nome-fantasia-o-teatro-magico-producoes/08151402000107>.

Acesso em Novembro de 2016.

HERSCHAMAN, Micael; KISCHINHEVSKY, Marcelo, Indústria da Música – uma crise anunciada. Trabalho apresentado ao NP 06 – Rádio e Mídia Sonora, do **XVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom**, setembro de 2005.

HOLANDA, Luciana de Araújo de. Resistência ao Management em Organizações de Cultura Popular. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis/SC. 23 a 25 de maio de 2010.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). Disponível em: <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>. Acesso em 24/09/2016

KISCHINHEVSKY, Marcelo; CAMPOS, Luiza Borges. Rádio Social: novos intermediários da indústria da música. **Revista Novos Olhares** – Vol.4 N.1. 2015.

LIMA, Mariana Mont’Alverne Barreto. O específico mercado brasileiro de música gravada e a nova economia musical mundial. **II Encontro da União Latina de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura**, 13 a 15 de Agosto de 2008.

LIMA, Tatiana. **Michael Jackson e o thriller das majors**: trajetória e morte de um modelo. Dez anos a mil, Mídia e Música Popular Massiva em Tempos de Internet. Maceió/Recife, 2011.

LOPES, Marlos Régis de Araújo. O Teatro Mágico e as novas mídias de divulgação musical. **Revista Eletrônica Temática**. Ano V, n.04 – Abril/2009

MISOCZKY, Maria Ceci. Rememorando a Organização e Práxis dos Centros Populares de Cultura. . In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012. 1 CD.

MISOCZKY, Maria Ceci; FLORES, Rafael Kruter; BÖHM, Steffen. A Práxis da Resistência e a Hegemonia da Organização. **O&S** – v.15 – n.45 – Abril/Junho – 2008.

NAKANO, Davi. A produção fonográfica e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n.3, p.627-638, 2010.

OFUGI, Fabrício. A internet livre como meio do músico independente. **Dissertação de Mestrado**. Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2010.

O Teatro Mágico. **Site oficial**. Disponível em <http://oteatromagico.mus.br/2016/sobre>. Acesso em 04 de Novembro de 2016.

PACHECO, Ezequiel Nunes. Racionalidade Substantiva na Administração Pública: Estudo de Caso na Sede Administrativa da Universidade do Estado do Mato

Grosso – UNEMAT. Convibra. **XII Congresso On-line Administração** – 24 a 28 de Novembro de 2015.

ROQUE, Tatiana. Resistir a quê? Ou melhor, Resistir o quê? Universidade Nômade Brasil. Estudos de mídia, cultura e democracia. **Revista Lugar Comum** nº17, pp. 23-32, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela Mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 7ª Edição. Edições Afrontamento, 1999.

SALAZAR, Leonardo Santos. **Música Ltda**. (o negócio da música para empreendedores). Especialização em Gestão de Negócios da Universidade de Pernambuco. Recife, 2009.

SERVA Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.18-30. Abr/Jun. 1997

SILVA, Joysinett Moraes; FAÉ, Rogério; SILVA, Fabiane C. Possibilidades de resistência e luta a partir da leitura Foucaultiana de poder. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. 1 CD-ROM.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo Vasconcellos Cavalier; BARROS, Denise Franca. O Fenômeno da Empresarização e a Busca por Alternativas na Produção, Comercialização e Distribuição da Música no Brasil como Formas de Resistência. **Organizações e Sociedade** – Salvador, v.19 – n.61, p. 333-355 – Abril/Junho – 2012.

ZILIO, Lara Bethânia; et al. Organizações contra-hegemônicas e a possibilidade de redescoberta da política na modernidade: uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, nº 4, artigo 1, Rio de Janeiro, Dez. 2012.