



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA INDÚSTRIA CRIATIVA: MEIOS E NECESSIDADES DE APRENDIZAGEM DE MÚSICOS

1Tatiane Brum de Oliveira Reis
2Amarolinda Iara da Costa Zanela Klein

Resumo

Objetivo: compreender como músicos aprendem e quais são as suas necessidades de aprendizagem de competências empreendedoras.

Metodologia/abordagem: a pesquisa é qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 31 músicos independentes brasileiros. Os dados foram analisados via codificação aberta, com apoio do software NVIVO.

Principais resultados: com relação ao aprendizado, os resultados indicam que a maioria dos músicos aprende melhor por meio da prática, busca informações e conteúdos no Youtube e tem dificuldades de concentração ao aprender. Quanto às necessidades de aprendizagem de competências empreendedoras, destacam-se as competências de gestão, especialmente gestão do tempo e organização.

Contribuições teóricas/metodológicas: o artigo contribui com estudos sobre empreendedorismo na indústria criativa, com foco no campo da educação empreendedora no setor das artes, considerando a Teoria da Aprendizagem Experiencial (TAE) como lente teórica. Traz evidências sobre como a aprendizagem experiencial ocorre nesse contexto.

Relevância/originalidade: este artigo traz evidências sobre o processo de aprendizagem de profissionais criativos (músicos) e revela as suas principais necessidades de desenvolvimento de competências empreendedoras. A pesquisa fornece informações relevantes para a elaboração de futuras propostas de capacitação desses profissionais.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras. Indústria Criativa. Processo de Aprendizagem. Indústria da Música.

Recebido: 03/12/2019 / Aprovado: 04/05/2020
Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif
Processo de avaliação: Double Blind Review
Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1791>

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: tatiane.tur@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8497-3843>

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: amaroklein@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8585-9057>



ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE CREATIVE INDUSTRY: PROFESSIONAL MUSICIANS LEARNING MEANS AND NEEDS

Abstract

Purpose: To understand how musicians learn and what their entrepreneurial skills learning needs are.

Method: The research is qualitative. Semi-structured interviews were conducted with 31 Brazilian musicians who have their own businesses. Data were analyzed via open coding, supported by NVIVO software.

Main results: with regard to learning, the results indicate that most musicians learn best through practice, search for information and content on YouTube and indicate having difficulty concentrating while learning. As for the learning needs of entrepreneurial competencies, management skills, especially time management and organization, stand out.

Theoretical/methodological contributions: the article contributes to studies on entrepreneurship in the creative industry, focusing on the field of entrepreneurial education in the arts sector, considering the Experiential Learning Theory (ELT) as theoretical lens. It brings evidence on how experiential learning occurs in this context.

Relevance/originality: this article contributes to the understanding of entrepreneurial competencies and learning in the context of the creative industry. It brings evidence about the learning process of creative professionals (musicians) and reveals their main development needs of these skills. Thus, the research provides relevant information for the preparation of future training proposals for these professionals.

Keywords: Entrepreneurial competencies. Creative industry. Learning process. Music industry.



HABILIDADES EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA CREATIVA: MEDIOS Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE LOS MÚSICOS

Resumen

Objetivo: comprender cómo aprenden los músicos y cuáles son sus necesidades de aprendizaje de habilidades empresariales.

Metodología/enfoque: la investigación es cualitativa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con 31 músicos brasileños que tienen sus propios negocios. Los datos se analizaron mediante codificación abierta, con el apoyo del software NVIVO.

Resultados principales: con respecto al aprendizaje, los resultados indican que la mayoría de los músicos aprenden mejor a través de la práctica, buscan información y contenido en YouTube e indican que tienen dificultades para concentrarse mientras aprenden. En cuanto a las necesidades de aprendizaje de las habilidades empresariales, destacan las habilidades de gestión, especialmente la gestión del tiempo y la organización.

Contribuciones teóricas/metodológicas: el artículo contribuye a estudios sobre emprendimiento en la industria creativa, enfocándose en el campo de la educación emprendedora en el sector de las artes, considerando la Teoría del Aprendizaje Experimental (TAE) como una lente teórica. Aporta evidencia sobre cómo se produce el aprendizaje experimental en este contexto.

Relevancia/originalidad: este artículo contribuye a la comprensión de las habilidades empresariales y el aprendizaje en el contexto de la industria creativa. Aporta evidencia sobre el proceso de aprendizaje de los profesionales creativos (músicos) y revela sus principales necesidades de desarrollo de estas habilidades. Por lo tanto, la investigación proporciona información relevante para la preparación de futuras propuestas de capacitación para estos profesionales.

Palabras clave: Habilidades empresariales. Industria creativa. Proceso de aprendizaje. Industria de la música.



1 INTRODUÇÃO

Oriunda da criatividade individual, da habilidade e do talento, a indústria cultural tem grande potencial para gerar riqueza e empregos, em virtude da criação e da exploração da propriedade intelectual. Na base dessa atividade, está o indivíduo, que é o detentor da capacidade criativa e quem desenvolve os produtos, cujo valor econômico reside nas propriedades culturais e/ou intelectuais (DCMS, 2001).

Derivado dessa indústria, o termo “empreendedores criativos” remete aos profissionais, capazes de transformar ideias em produtos e serviços criativos para a sociedade (UNCTAD, 2010), e que enfrentam vários desafios, como a dificuldade de equilibrar o lado artístico com o desenvolvimento de seu negócio (Albinsson, 2018; Bujor & Avasilcai, 2016; Patten, 2016; Toscher, 2019; Wyszomirski & Chang, 2017) e a falta de experiência em gestão (Chaston & Sadler-Smith, 2012). As habilidades empreendedoras desses indivíduos são também ressaltadas pela Unesco (2013), que as considera um fator crítico para o sucesso dos negócios desenvolvidos, especialmente na esfera cultural.

Em tal esfera, o setor da música é um dos maiores da indústria criativa (UNCTAD, 2010). Em 2018, o Brasil esteve entre os dez maiores mercados fonográficos do mundo, com um aumento de 15,4%, em relação ao ano anterior, enquanto a média mundial de crescimento foi de 9,7% (Dino, 2019), alcançando US\$ 298,8 milhões em faturamento, entre gravações, execução pública e sincronização. Em termos de faturamento global, o mercado da música gravada atingiu, em 2018, US\$ 19,1 bilhões (Pró-Música Brasil, 2018). No entanto, mesmo com essa notória importância econômica, o mercado brasileiro é ainda pouco pesquisado, no que tange ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Em razão da relevância desse setor no Brasil e da dificuldade de muitos empreendedores em equilibrar suas atividades artísticas com a evolução do seu negócio (Albinsson, 2018; Bujor & Avasilcai, 2016; Chaston & Sadler-Smith, 2012; Chen, Chang, & Lee, 2015; Patten, 2016; Toscher, 2019; Unesco, 2013; Wyszomirski & Chang, 2017), entende-se que o desenvolvimento de competências empreendedoras constitui uma possível alternativa para superar os obstáculos existentes e aprimorar ainda mais os negócios desse segmento.

De acordo com Mitchelmore e Rowley (2010), as competências empreendedoras formam um conjunto específico e necessário para o exercício do empreendedorismo,



pois impactam diretamente no sucesso dos negócios.

Segundo Toscher (2019), as pesquisas empíricas apontam que, após as habilidades de desempenho, as competências empreendedoras são as mais importantes para os músicos conseguirem sustentar suas carreiras. Essa necessidade advém, sobretudo, das especificidades do perfil de trabalho desses profissionais, já que muitos são freelancers ou autônomos, e realizam múltiplas atividades, dependendo, assim, das suas habilidades em empreender de forma adequada (Bennett, 2016; Beeching, 2016; Toscher, 2019; Wyszomirski & Chang, 2017).

Para Albinsson (2018), o emprego das competências empreendedoras é passível de treinamento, o que possibilita a esses profissionais obter uma renda digna, a partir do desempenho do seu trabalho. Contudo, as pesquisas encontradas até o momento não apontam quais são as necessidades específicas de aprendizagem dessas competências, pelos profissionais da música, restringindo-se a quadros genéricos que as contemplam (Matetskaya, 2015; Bennett, 2016; Wyszomirski & Chang, 2017, Toscher, 2019).

Embora os estudos acerca do ensino do empreendedorismo no setor artístico tenha crescido nas últimas décadas (Chang & Wyszomirski, 2015; Gangi, 2017; Toscher, 2019), a maioria deles se dedica a: (1) examinar os esforços curriculares das instituições de ensino com foco na formação de artistas; (2) identificar as semelhanças e sinergias entre empresários e artistas; e (3) tratar esse fenômeno como abrangente (Toscher, 2019). Não foram, portanto, identificados estudos sobre a forma como os profissionais das artes aprendem a ser empreendedores; e, mesmo na pesquisa de Toscher (2019), voltada a essa questão, há apenas a menção do que, segundo o autor, deveria ser ensinado, e quais atividades poderiam ser aplicadas, sem, contudo, especificar como esse processo de ensino ocorre.

A partir dessa lacuna, entende-se que o avanço teórico dos estudos relacionados à educação empreendedora no setor das artes depende da compreensão das formas e das necessidades de aprendizagem desses profissionais. Para tanto, este artigo objetiva, em geral, compreender como músicos aprendem e quais são as suas necessidades de aprendizagem das competências empreendedoras.

Com relação aos processos de aprendizagem dos profissionais dessa área, estudos prévios apontam a importância de eles serem aliados à prática (Rae, 2004; Flach & Antonello, 2011; BIS, 2015; Prastawa, Akhyar, Gunarhadi, & Suharn, 2020;



Toscher, 2019). Nesse sentido, este estudo adota a Teoria da Aprendizagem Experiencial (TAE) e, mais precisamente, o modelo de Kolb (1984), como lente de análise, pelo fato de ser o mais influente e citado na literatura a respeito dessa questão (Morris, 2019).

McFarland (2017), destaca, nesse sentido, que muitos artigos recomendam a aplicação da aprendizagem experiencial à educação para o empreendedorismo; e poucos discutem como usar essa abordagem de ensino no campo das artes (Toscher, 2019). Assim, este estudo apresenta, do ponto de vista teórico, contribuições sobre como a aprendizagem experiencial ocorre no contexto de profissionais das artes (músicos), no âmbito da indústria criativa.

Como método de pesquisa, foram realizadas 31 entrevistas semiestruturadas com músicos brasileiros, por meio digital; que, após serem sistematizadas, passaram por análise, com o auxílio do software NVIVO, a partir da adoção de uma codificação aberta dos dados.

Entre os resultados encontrados, destaca-se a preferência dos músicos em aprender por meio da prática, corroborando a concepção de que o desenvolvimento de competências se manifesta na ação (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001) e com a própria abordagem teórica adotada na pesquisa – a aprendizagem experiencial (Kolb & Kolb, 2005). Uma das suas principais fontes de conteúdo são os sites de vídeos, como o YouTube; e, entre as dificuldades, estão os problemas de concentração na aprendizagem, a gestão do tempo para suas ações empreendedoras, e a organização de suas atividades diárias, reafirmando que a falta de experiência em gestão, apontada por Chaston e Sadler-Smith (2012), é um dos principais desafios dos profissionais da indústria criativa.

Este presente artigo contribui com estudos sobre a indústria criativa, em especial, no campo da educação empreendedora, no setor das artes, indicando caminhos para promover a aprendizagem de competências empreendedoras nesse contexto. Os resultados da pesquisa também sugerem metodologias de ensino mais adequadas à forma pela qual profissionais criativos, principalmente os que atuam na esfera cultural, aprendem. Além disso, são apontadas as lacunas mais frequentes nas competências empreendedoras desses profissionais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na Seção 2, está o referencial teórico; na Seção 3, os procedimentos metodológicos; na Seção 4, os resultados; na



Seção 5, a discussão dos resultados obtidos e, por fim, na seção 6, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA EMPREENDEDORAS

De maneira geral, a literatura tem compreendido as competências empreendedoras como um conjunto específico relevante para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo (Abatecola & Uli, 2016; Mitchelmore & Rowley, 2010; Revell-Love & Revell-Love, 2016), sendo que as competências de gestão também fazem parte delas (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Para Man, Lau e Chan (2005, 2008), as competências empreendedoras são resultado de componentes internos – referentes aos traços de personalidade e atitudes, ao papel social e à autoimagem do empreendedor; e externos – adquiridos por meio da atuação do empreendedor no ambiente de trabalho, de sua formação ou, ainda, de suas ações práticas, podendo ser desenvolvidos por meio de programas educacionais.

O conceito de competência, adotado por este estudo, considera a importância do desenvolvimento de competências na ação situada (Le Boterf, 2003; Zabala & Arnau, 2010; Zarifian, 2001), e em determinado contexto (Sandberg, 2000).

Nesse sentido, para Mitchelmore e Rowley (2010), as competências empreendedoras dos profissionais diferem conforme o estágio de desenvolvimento de suas empresas, e são influenciadas pelo contexto em que instituições e profissionais estão inseridos. Elas, então, são classificadas em quatro dimensões: (1) competência empresarial – conjunto de habilidades do empreendedor, relacionadas à compreensão, à análise de oportunidades, à decisão e à assunção de riscos, ou seja, trata-se de uma competência associada à inovação; (2) competência de gestão e de negócio – aspectos estratégicos, de desenvolvimento de recursos e operacionais (de negócios, financeiras, orçamentárias, gerenciais, de marketing, e de estilo de gestão; (3) competência de relações humanas – cultura organizacional, liderança e pessoas, contemplando habilidades de relações humanas, como a capacidade de delegar, de motivar indivíduos e grupos, de contratar e de liderar; e (4) competência conceitual e de relacionamento – entre indivíduo/indivíduo, indivíduo/grupos e *stakeholders*; contemplando habilidades interpessoais, de comunicação, de tomada de decisão e competências de compromisso.



No setor da música, o desenvolvimento de competências empreendedoras se constitui como um meio para garantir o crescimento das carreiras e a empregabilidade dos profissionais (Albinsson, 2018; Bennett, 2016). As pesquisas nessa área, em sua maioria, apresentam, genericamente, as necessidades de aprendizado de competências empreendedoras dos profissionais, o que pode ser evidenciado nos trabalhos de Matetskaya (2015), Bennett (2016), Wyszomirski e Chang (2017) e Toscher (2019).

A falta de detalhamento e de especificidade de tais necessidades, contudo, apontou uma lacuna existente na literatura, que emergiu da seguinte pergunta de pesquisa: **quais são as necessidades de aprendizagem dos músicos no que concerne às suas competências empreendedoras?** Para estudar essa questão, foram consideradas as quatro dimensões das competências empreendedoras apontadas por Mitchelmore e Rowley (2010), e anteriormente citadas, explorando quais delas são as que mais necessitam de desenvolvimento por esses profissionais.

Devido à importância das competências empreendedoras, o estudo do ensino do empreendedorismo no setor artístico tem crescido nas últimas décadas (Chang & Wyszomirski, 2015; Gangi, 2017; Toscher, 2019). Entretanto, no segmento musical, percebe-se esforços ainda insuficientes para compreender qual a melhor forma de ensinar essas competências aos profissionais da área (Toscher, 2019).

Posto isso e partindo do pressuposto de que as metodologias para o desenvolvimento de competências empreendedoras devem considerar o conhecimento das práticas dos indivíduos, em seu contexto de ação situada (Sandberg, 2000; Le Boterf, 2003; Zabala & Arnau, 2010; Zarifian, 2001), surgiu a segunda pergunta de pesquisa: **de que forma os músicos aprendem?**

A seguir, está a abordagem teórica da aprendizagem que norteou esta pesquisa na busca de compreender como os músicos aprendem.

2.2 TEORIA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL (TAE)

De acordo com Bennett (2016), empregar estruturas de desenvolvimento de habilidades, baseadas em planejar, agir, observar e refletir, auxiliam educadores a responder às necessidades emergentes de aprendizado dos músicos, bem como maximiza as oportunidades de empregabilidade desses profissionais. De forma complementar, Toscher (2019) sugere que as atividades de aprendizagem



empreendedora sejam específicas ao contexto do aprendiz, colocando-o no centro da aprendizagem, a fim de habilitar sua agência, de incentivar seu comportamento exploratório e de representar relevância para a sua carreira.

Considerando isso, a Teoria de Aprendizagem Experiencial (TAE) (Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2005) foi adotada como lente teórica, para analisar o processo de aprendizagem dos músicos, que, segundo essa teoria, ocorre a partir das vivências prévias do indivíduo, por meio da prática, reforçando a importância do contexto profissional, como sugerido por referências que seguem essa abordagem no campo de aprendizagem na música (Bennett, 2016; Toscher 2019).

Na TAE, de Kolb (1984, p. 41), a aprendizagem “é um processo onde o aprendizado é criado por meio da transformação da experiência”. Esse é o trabalho central no campo da aprendizagem experiencial (Jorge & Sutton, 2017; Morris, 2019), ou seja, é uma teoria construtivista da aprendizagem, para a qual o conhecimento social é criado e recriado no conhecimento pessoal do aprendiz (Kolb & Kolb, 2005). Desse modo, o conhecimento não é transmitido para o aprendiz por ideias pré-estabelecidas, mas é construído a partir das suas vivências; portanto, a experiência é central para o desenvolvimento do indivíduo e faz parte de um processo dialético e ininterrupto de aprendizagem permanente, que ocorre ao longo de sua vida (Pimentel, 2007).

Segundo a TAE (Kolb, 1984), o processo de aprendizagem acontece a partir de um ciclo contínuo de quatro estágios, para que o aprendiz possa tomar decisões e resolver novos problemas: (1) experiência concreta (EC) – o aprendiz deve ser capaz de se envolver totalmente e sem preconceitos em uma experiência de aprendizagem; (2) observação reflexiva (OR) – depois da coleta de dados, o aprendiz deve ser capaz de fazer observações reflexivas sobre essa vivência, sob várias perspectivas; (3) conceituação abstrata (CA) – o aprendiz deve conseguir fazer generalizações, elaborar conclusões e formular hipóteses sobre a experiência, sendo capaz de criar os conceitos que integram as suas observações; e (4) experimentação ativa (EA) – o aprendiz testa essas hipóteses e ideias por meio da experimentação ativa do que aprendeu em novas circunstâncias (Jorge & Sutton, 2017; Morris, 2019).

O conhecimento resulta, portanto, da combinação entre as experiências de apreensão, que advêm da relação dos estágios da vivência concreta, da conceituação abstrata e da transformação; e a experiência de transformação, resultante da relação



entre a vivência ativa e a observação reflexiva (Kolb, 1984). O resultado notável do processo de aprendizagem deriva da reflexão do aprendiz sobre a "experiência de apreensão", visto que, para transformar, ele precisa antes refletir sobre o que experimentou (Hamidon, 2018).

O ciclo de aprendizagem de Kolb foi considerado para analisar a forma pela qual os profissionais da música aprendem, conforme será explicado a seguir (Figura 1).

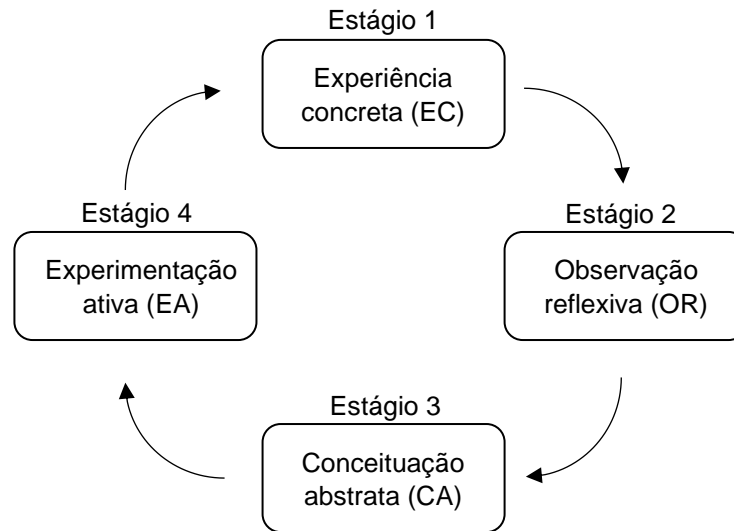


Figura 1. Ciclo de aprendizagem de Kolb
Fonte: Kolb (1984).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, por ela possibilitar um entendimento mais profundo em relação aos fenômenos sociais (Silverman, 2000), valorizando o indivíduo e seu papel na construção da realidade; e por sua capacidade de focar na prática real *in situ*, que permite a observação de como as organizações operam e os processos acontecem, concentrando-se na maneira como as pessoas “fazem as coisas” (Silverman, 1998).

3.1 PARTICIPANTES

Foram pesquisados 31 músicos independentes, que desenvolvem seus próprios negócios (formais ou não) e atuam profissionalmente no mercado da música. Os dados foram obtidos por meio de uma plataforma de educação on-line, com sede em São Paulo, SP (Brasil), que trabalha com a capacitação profissional de músicos, com 1.800 profissionais cadastrados. O critério de escolha foi o fato de os músicos estarem



inscritos em um curso de desenvolvimento de carreira, ofertado pela plataforma, o que evidencia o seu interesse no aprimoramento profissional.

Entre os 75 profissionais inscritos no curso, 50 músicos foram convidados a participar, via telefone, tendo sido selecionados pelo critério de acessibilidade e informados sobre o teor da pesquisa (temas de aprendizagem, com foco em competências empreendedoras).

O processo resultou em 31 entrevistas, gravadas, mediante autorização oral e escrita dos participantes, e realizadas on-line, por videoconferência, com duração média de 40 minutos.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu em janeiro de 2019, com todas as entrevistas gravadas, totalizando 21 horas e 06 minutos, e transcritas na íntegra, posteriormente.

A formulação do roteiro de entrevista se pautou na literatura de competências empreendedoras (Man, Lau, & Chan, 2002, 2005, 2008; Mitchelmore & Rowley, 2010) e na TAE (Kolb, 1984), todavia, construiu perguntas mais abrangentes, para não condicionar/limitar a resposta dos músicos às categorias teóricas, permitindo, com isso, a emergência de diferentes padrões e informações.

O roteiro da entrevista foi previamente testado com dois dos 31 músicos e, após o recebimento das sugestões e a realização dos ajustes necessários, ele foi aplicado aos demais participantes, por meio de dois blocos de perguntas abertas. O primeiro, foi introdutório, para entender o histórico dos músicos, seu contexto geral de trabalho, e como eles aprendem. Ele estava composto por questionamentos sobre: (1) onde os músicos buscam informações e conhecimentos; (2) qual a melhor forma, segundo eles, para aprender algo novo; e (3) quais as maiores dificuldades sentidas para aprender algo novo? O segundo bloco, por sua vez, visou compreender as necessidades de aprendizado dos músicos, para, posteriormente, estabelecer a relação disso com as competências empreendedoras. Ele teve as seguintes questões: (1) quais as maiores dificuldades sentidas para a administração e a gestão de suas carreiras e; 2) o que eles gostariam de aprender para empreender na música.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tabulados e verificados com a utilização do software NVIVO, que é uma ferramenta importante para a análise qualitativa dos dados, uma vez que



aumenta a precisão e a velocidade do processo de análise (Zamawe, 2015). A partir de sua utilização, foi realizada a codificação aberta dos dados que, segundo Saldaña (2013), refere-se ao processo intermediário entre a produção e a análise dos dados de determinada pesquisa, o qual ocorre de forma contínua, com o objetivo de buscar o refinamento dos resultados encontrados.

Primeiramente, foram elencadas categorias de temas a serem analisadas, que se tornaram os “nós de temas”, no sistema NVIVO (Figura 2). Cabe destacar que, neste artigo, nem todas as categorias geradas estão analisadas, pois este estudo é parte de uma pesquisa mais ampla, que visa, futuramente, investigar as estratégias que podem potencializar a aprendizagem do empreendedorismo pelos músicos.

Em um segundo momento, foi realizada a leitura de cada uma das entrevistas transcritas, durante a qual houve o destaque e o deslocamento das informações relevantes para cada um dos nós, estabelecidos no sistema NVIVO. Após essa seleção, pôde-se visualizar todos os extratos organizados nesses nós de temas e, então, realizar a leitura específica de cada um.

Nome	Fontes	Referências
COMO O MUSICO APRENDE	0	0
MUSICO E O JOGO	0	0
COMO O MUSICO APRENDE	0	0
Maior dificuldade para aprender	30	54
Gostaria de aprender para desenvolver melhor a carreira	30	85
Onde musico procura as informacoes	31	63
Melhor forma do musico aprender	31	96
ENTENDENDO PROFISSAO DE MUSICO	0	0
MUSICO E EMPREENDEDORISMO	0	0
Gostaria de aprender para empreender na musica	28	71
Formação ou treinamento em negócios	29	36
Conexao carreira musical e o empreendedorismo	30	62
Voce empreendedor da música porque	30	56
O que e empreendedorismo para o musico	31	53
Maiores dificuldades em relacao a administracao do seu nego	32	99

Figura 2. Categorias de temas geradas no NVIVO
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A seguir, foi realizada uma codificação aberta e descritiva que, segundo Saldaña (2013), é o exercício de resumir em uma palavra ou frase o conteúdo de uma



passagem dos dados qualitativos. As categorias foram inspiradas nas questões de pesquisa, sem o enquadramento em definições ou conceitos teóricos pré-definidos. Esse processo resultou na organização, na definição e na quantificação de um conjunto de categorias de respostas, conforme o número de respondentes que as mencionaram, e posteriormente descritas e analisadas. A discussão dos resultados, à luz do referencial teórico aqui proposto, aconteceu na sequência.

4 RESULTADOS

Os resultados a seguir baseiam-se na codificação aberta e descritiva dos dados no software NVIVO.

4.1 COMO OS MÚSICOS APRENDEM

Para compreender como os músicos aprendem, explorou-se: (a) onde eles buscam informações e conhecimentos; (b) qual a melhor forma para aprenderem algo novo; e (c) quais as maiores dificuldades para esse aprendizado.

Como resultado, observou-se que a totalidade dos entrevistados afirmou buscar informações primeiramente na internet; mas, as plataformas utilizadas se diferenciaram (Tabela 1): o meio preferido pelos músicos é o YouTube, citado por 25 dos 31 entrevistados; e a plataforma menos mencionada, com duas respostas, é o Spotify.



Tabela 1

Onde os músicos buscam informações e conhecimento

Categoria	Definição	Exemplo	Nº de respondentes
Youtube	Plataforma de compartilhamento de vídeos.	"YouTube, sempre. Não só pra música, na verdade, acho que, quase... todas as coisas que eu já aprendi até hoje, quase todas no Youtube". (Entrevistado 3)	25
Livros	Objeto contendo texto e/ou imagens sobre determinado assunto.	"Eu vou na internet e se eu não achar, aí eu vou pesquisar se tem algum livro". (Entrevistado 22)	12
Google	Site de busca.	"Quando eu preciso de alguma coisa, a primeira coisa é o Google". (Entrevistado 17)	10
Pessoas	Amigos, indicação de amigos, ou profissionais referência no assunto a ser estudado.	"Quando eu quero aprender alguma coisa, eu sempre vou atrás de pessoas, por exemplo, ele já leu todos os arquivos de internet, já experimentou um milhão de coisas e acredito que vai ser ele que vai dizer qual é o melhor caminho para eu seguir". (Entrevistado 1)	6
Cursos	Aperfeiçoamento profissional, acompanhado de orientação e, por vezes, de certificação.	"Eu compro o curso que for preciso, eu fico até sem grana, se precisar, mas eu aprendo aquilo". (Entrevistado 25)	5
Instagram	Rede social on-line de compartilhamento de fotos e vídeos.	"O que eu vejo bastante, que chega muita informação pra mim, é no Instagram". (Entrevistado 18)	4
Sites	Páginas web.	"Utilizo sites também". (Entrevistado 5)	3
Spotify	Serviço de streaming de música, podcast e vídeo.	"Também vou no Spotify pra ouvir melhor as músicas". (Entrevistado 8)	2

Nota: As respostas não são mutuamente excludentes (os entrevistados podem ter mencionado mais de uma das categorias em suas respostas).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao uso do **YouTube**, destacam-se as explicações: (a) os músicos usam a plataforma para buscar quaisquer tipos de informações; e (b) eles têm preferência por ela, em função da facilidade em aprender por meio de vídeos. Os sete músicos que não mencionaram o YouTube, citaram pesquisas pela internet, em outros sites de busca, e por vídeos de conteúdo. Dessa forma, pode-se inferir que, apesar de não haver menção explícita ao YouTube, eles também recorrem a vídeos para o acesso aos conteúdos de aprendizagem.

A busca por **livros** (12 respostas) é realizada para: (a) complementar o conhecimento já adquirido ou acessado nas plataformas digitais; e (b) expandir os conhecimentos em outras áreas, além da música.



A plataforma **Google** (10 respostas) é utilizada para a realização da primeira pesquisa e, após essa busca inicial, eles continuam pesquisando o assunto em diferentes sites, indicados pelo Google.

A busca por informações e conhecimento com outras **pessoas** (seis respostas) objetivam: (a) adquirir conhecimento, a partir da experiência de terceiros; e (b) contatar profissionais especializados no assunto.

Por fim, ainda foram indicadas a busca por conhecimento por meio de: **cursos** (cinco respostas), da plataforma **Instagram** (quatro respostas), de **sites** (três respostas) e do **Spotify** (duas respostas), reforçando a preferência pelo meio digital.

Ao explicar a melhor forma para se aprender algo novo, “**fazendo**” foi a resposta dada por 18 dos entrevistados; e por meio de vídeos (16 afirmações) (Tabela 2).

Tabela 2

Melhor forma para os músicos aprenderem

Categoria	Definição	Exemplo	Nº de respondentes
Fazendo	Colocar em prática, fazer, agir.	“Talvez a prática seja mais importante, talvez mais importante que a parte teórica; no meu caso, eu aprendo melhor praticando”. (Entrevistado 30)	18
Vídeos	Vendo e ouvindo vídeos explicativos.	“Vídeo. Eu aprendo muito mais com vídeo”. (Entrevistado 26)	16
Troca de experiências	Conversar com os pares que estão em uma fase similar da carreira.	“Quando dá para compartilhar ideias e tal, eu acho bem interessante, porque nós acabamos aprendendo também com as outras pessoas... tem para questionar ou também para expor ideias”. (Entrevistado 10)	11
Conversas com profissionais mais experientes	Conversar com profissionais que estão em uma fase mais avançada da carreira.	“Conversar com a pessoa que faz aquilo; então, eu sempre busco ver qual é a dificuldade que eu vou ter com aquilo”. (Entrevistado 1)	
Professor	Com um professor ou orientador que ensine.	“Eu não sou autodidata, então eu tenho certeza de que se tivesse pegado há 5 anos atrás, para aprender a tocar violão e cantar sozinha, podia não ter conseguido. Então, eu acho que a melhor forma é um professor”. (Entrevistado 24)	7

Notas: As respostas não são mutuamente excludentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A importância de aprender por meio da **prática** é apontada devido: (a) à proximidade com a realidade profissional, sendo que o aprendizado acontece no contexto da ação; (b) ao improviso, pois acreditam que, na atuação efetiva, seus



conhecimentos podem ser, de fato, avaliados por eles mesmos, em um contexto real; (c) à repetição, recurso importante para fixarem um novo conhecimento adquirido, não comprometendo sua atuação no contexto real profissional; (d) ao desejo de se arriscarem, tentando fazer algo novo, mesmo sem a certeza de ter resultados; e (e) à relação com o erro, que considerado parte do processo de desenvolvimento de um novo conhecimento ou habilidade, segundo os músicos entrevistados.

A segunda maior incidência de respostas (16), refere-se à facilidade de aprendizagem por meio de **vídeos**, confirmando os dados anteriormente analisados, a respeito das fontes de informação preferidas pelos músicos. Isso se dá pelo fato de poderem: (a) ouvir e ver como fazer, por exemplo, acompanhando um professor; (b) praticar e repetir, pausando e voltando o vídeo, ou seja, aprender “no seu tempo”; (c) aprender em qualquer lugar; (d) e a qualquer momento; (e) por terem curta duração; e (f) devido aos conteúdos concisos, que abordam os principais pontos de aprendizagem.

Quanto ao aprender por meio da **troca de experiências** com outros músicos (11 respostas), esse compartilhamento pode ocorrer: (a) entre músicos que estão na **mesma fase de suas carreiras**, para: observar os diferentes pontos de vista que emergem das discussões, fazendo com que que novos entendimentos sejam desenvolvidos pelos participantes; apresentar dúvidas e soluções diferentes, complementando o entendimento prévio dos participantes sobre determinado assunto; e, por fim, porque aprender em turma é motivador e dinâmico; e (b) com músicos que estão **em uma fase mais avançada da carreira**, pois, o uso de exemplos práticos e casos de sucesso são consideradas maneiras eficazes de aprendizagem, permitindo aos entrevistados “encurtar” o caminho, não incorrendo nos mesmos erros, além de se inspirarem em exemplos de sucesso e superação de dificuldades.

A quinta categoria mais mencionada diz respeito à importância da figura do **professor** (sete respostas). Mesmo por meio dos vídeos, por exemplo, os entrevistados implicitamente se referem à importância de um instrutor com mais conhecimento que possa orientar seu aprendizado.

Por fim, com relação a aprenderem melhor, sozinhos ou em grupo, as respostas convergem para o “depende do que vou aprender”. Pode-se perceber que, quando se referem ao aprendizado de algum instrumento ou técnica, a preferência é por estudos



individualizados ou com um professor. Entretanto, quando são aprendizados referentes ao desenvolvimento de suas carreiras, evidencia-se a busca do aprendizado conjunto, a troca de experiências e o compartilhamento de ideias e cases.

A maior dificuldade dos músicos em aprender algo novo está na falta domínio da concentração, citada por 13 entrevistados (Tabela 3), que facilmente leva à distração e à falta de foco no que estão fazendo.

Os motivos apresentados para a dificuldade de **concentração** são: (a) a quantidade de ideias que passam, ao mesmo tempo, por suas cabeças; (b) as inúmeras atividades que precisam realizar; (c) a facilidade de distração com coisas diferentes; (d) a forma inadequada com que os conteúdos são transmitidos, ou seja, vídeos muito longos, explicações muito demoradas, conteúdos pouco interessantes e início de explicações pouco impactantes; e (e) ambientes com muito barulho.

O segundo aspecto mais apontado pelos músicos é a **organização**, já que, para oito dos entrevistados, conseguir estabelecer momentos para realizar seus estudos e demais atividades é o que mais dificulta o aprendizado de algo novo. A organização é mencionada sob os seguintes aspectos: (a) falta de tempo; e (b) priorização de atividades.

Para cinco entrevistados, a maior dificuldade se relaciona à falta de **método** e de didática do professor, ou a conteúdos que são apresentados sem uma sequência de aprendizagem.

A falta de **persistência** também foi apontada por cinco entrevistados, que destacaram, a esse respeito, os seguintes pontos: (a) preferência por conteúdos prontos, sem ter que realizar pesquisas extras; (b) falta de paciência para tentar novamente; (c) dificuldade com conteúdo minucioso; e (d) falta de persistência para manter o foco por um longo prazo.

Duas outras dificuldades emergiram das entrevistas, sendo cada uma delas mencionadas por três participantes. São elas: **paciência** – saber ter calma e aguardar pelos resultados do aprendizado; e **ausência de um facilitador** – ter a presença de um profissional para conduzir o aprendizado seria a melhor maneira para o desenvolvimento de uma nova habilidade e/ou conhecimento.



Tabela 3

Maiores dificuldades para os músicos aprenderem

Categoria	Definição	Exemplo	Nº de respondentes
Concentração	Ser disperso e se distrair com facilidade.	“Eu tenho muita dificuldade em me concentrar”. (Entrevistado 3)	13
Organização	Estabelecer momentos para estudar.	“É mais falta de organização”. (Entrevistado 7)	8
Método	Estabelecer uma metodologia e/ou forma para melhor aprender.	“É quando não tem um caminho muito definido”. (Entrevistado 8)	5
Persistência	Se manter firme no que tem que ser feito/aprendido.	“Me manter firme para superar uma dificuldade”. (Entrevistado 24)	5
Paciência	Saber ter calma e aguardar os resultados do aprendizado.	“Não tenho muita paciência para esperar que o resultado aconteça e essa é uma grande dificuldade de aprender”. (Entrevistado 16)	3
Ausência de um facilitador/professor	Ausência de facilitador/professor para orientar o aprendizado	“Eu gosto de [ter] um facilitador”. (Entrevistado 8)	3

Notas: As respostas não são mutuamente excludentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por fim, apesar de o questionamento ser sobre a maior dificuldade em aprender, seis músicos apontaram o que facilita esse aprendizado: ter real interesse no assunto; perceber a importância daquele conteúdo para o contexto de trabalho; e gostar do que está sendo aprendido. Nesse sentido, a dificuldade é superada, mesmo que isso exija mais dedicação e esforço.

Os músicos ainda mencionaram oito dificuldades relacionadas ao seu processo de aprendizado: timidez; trabalhar em grupo; conteúdos pouco objetivos; necessidade de buscar informações extras; ensinamentos pouco práticos e fora do contexto profissional; aulas muito vagarosas; dificuldade de operar com tecnologia; e, por fim, conteúdos e explicações muito superficiais. Cada um destes itens foi citado por um dos 31 entrevistados.

4.2 NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Para compreender as necessidades de capacitação com relação às competências empreendedoras, foram abordadas: (a) as maiores dificuldades dos músicos na gestão de suas carreiras; e (b) o que eles querem aprender para empreender na música.



A maior dificuldade apontada pelos entrevistados na gestão de suas carreiras é a **gestão do tempo**, mencionada por 14 entrevistados, seguida pela **organização**, com 11 menções (Tabela 4).

Tabela 4

Maiores dificuldades na gestão da carreira

Categoria	Definição	Exemplo	Nº de respondentes
Gestão do tempo	Gerenciar seu tempo para conseguir realizar as atividades necessárias.	“É o tempo, porque eu tenho que ter [tempo] pra família,... pra banda... pra outros artistas... pra mim, ... pra cuidar do cachorro..., eu preciso me alimentar, eu preciso dormir, enfim... Estudar, comprar baixo...”. (Entrevistado 11)	14
Organização	Ordenar as atividades que devem ser realizadas, executá-las e acompanhar sua execução.	“Organização... é uma coisa que eu preciso melhorar, eu sinto que eu estou assim: se tem um foguinho, eu vou ali e apago”. (Entrevistado 31)	11
Equipe	Constituir uma equipe de trabalho e fazer a gestão dessas pessoas.	“Justamente essa parte de ter uma equipe é o que pega mais”. (Entrevistado 28)	9
Dinheiro	Captar dinheiro e gerir os recursos financeiros.	“É o maior desafio hoje... é descobrir como que eu vou fazer isso sem dinheiro. Ou melhor, como conseguir dinheiro para fazer isso”. (Entrevistado 1)	9
Planejamento	Planejar as ações que devem ser realizadas.	“A dificuldade que eu tenho é não saber por onde começar”. (Entrevistado 2)	4
Redes sociais	Saber utilizar as redes sociais para promover e vender seus produtos.	“É, eu acho que é isso das redes sociais, sabe? ... sobre isso que eu tenho mais dificuldade, das mídias lançamentos, planejar a pré e a pós-divulgação”. (Entrevistado 14)	4
Artista X empreendedor	Separar seu papel, enquanto artista; e seu papel, enquanto empreendedor.	“Eu acho que tenho um pouco de dificuldade em separar o que é o artístico da parte de empreender, da parte burocrática, vamos dizer assim”. (Entrevistado 18)	3

Notas: As respostas não são mutuamente excludentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Segundo os músicos, **gerenciar o tempo** para conseguir realizar as inúmeras atividades necessárias é o principal obstáculo. Por serem responsáveis por suas carreiras, ou seja, não possuírem um profissional específico para realizar essa gestão, eles se veem envolvidos em diferentes tarefas, que não necessariamente dizem respeito à parte artística de seu trabalho. Nesse momento de suas carreiras, contudo, muitos não possuem recursos para contratar pessoas que possam ajudá-los.

A segunda dificuldade mais apontada foi a **organização**, mencionada por 11 dos 31 músicos. Segundo eles, ordenar as atividades que devem ser realizadas, executá-las e,



por fim, acompanhar sua execução são suas maiores dificuldades na administração e na gestão de suas carreiras. As dificuldades aqui apresentadas se aproximam do contexto de execução de tarefas.

O terceiro aspecto mais mencionado se refere à **equipe**, mencionada por nove entrevistados, com as seguintes dificuldades apontadas: (a) encontrar as pessoas certas para constituir uma equipe, ou seja, profissionais com alta afinidade, foco e objetivos similares acerca do negócio; e (b) fazer a gestão de equipes já constituídas, conta dos seguintes desafios: saber se comunicar de forma eficaz com a equipe, administrar conflitos, conduzir a integração da equipe e convencer as pessoas a se profissionalizar; (c) desejar compartilhar tarefas que precisam ser realizadas e acessar novas ideias, o que os músicos chamam de “pensar junto” ou “viver o negócio junto”.

A quarta dificuldade refere-se à dificuldade de lidar com o **dinheiro**, também mencionada por nove entrevistados, com destaque para os seguintes aspectos: saber como captar dinheiro – aqui a figura do investidor aparece como uma possibilidade de minimizar essa falha; e saber gerir os recursos financeiros.

No **planejamento**, mencionado por quatro entrevistados, o desafio é saber o que e quando deve ser feito. As dificuldades apresentadas se aproximam de questões estratégicas da carreira. Apesar de cientes da necessidade de desempenhar diferentes atividades, os entrevistados muitas vezes se mostram incertos do que deve ser feito.

A dificuldade em utilizar as **redes sociais** é mencionada também por quatro entrevistados. Manter as redes atualizadas, acompanhar as estatísticas de desempenho nessas redes, produzir conteúdo, aprimorar as artes gráficas de seus materiais de divulgação, editar vídeos e trabalhar com tráfego de anúncios são as dificuldades citadas nesse contexto.

Já a dificuldade de **equilibrar os papéis de artista e de empreendedor**, mencionada por três entrevistados, pode ser evidenciada em respostas como a do Entrevistado 1: “Porque toma conta da tua vida ainda mais quando tu é o próprio produto e a própria pessoa que tem que vender esse produto, tem que pensar com duas cabeças”. Entende-se que esse também é um desafio para os demais músicos entrevistados, pois, mesmo perante a compreensão da necessidade de conhecer os aspectos relacionados à gestão de suas carreiras, ter prazer em fazer isso não é algo evidente em suas falas.

Por fim, além desses sete aspectos, apontados pela maioria dos entrevistados, os músicos ainda mencionaram as seguintes dificuldades com relação à gestão de suas carreiras: (a) captação de clientes; (b) processo de venda e de precificação de shows; (c) tocar mais instrumentos musicais; e (d) a experimentação – por não saber com clareza o



que deve ser feito em determinado momento de suas carreiras, eles perdem muito tempo testando possibilidades. Embora esse processo seja importante para o aprendizado, ele prolonga o caminho a ser percorrido.

A maior necessidade de aprendizado para empreender na música, apontada pela amostra, está alinhada com as dificuldades anteriormente citadas: o principal alvo de aprendizagem é a **gestão do tempo**, mencionada por oito entrevistados; seguido por questões relacionadas ao **dinheiro**, com sete menções (Tabela 5).

Tabela 5

Necessidade de aprendizado para empreender na música

Categoria	Definição	Exemplo	Nº de respondentes*
Gestão do tempo	Gerenciar seu tempo para conseguir realizar as atividades necessárias.	"Às vezes quero fazer tudo ao mesmo tempo... aí você vê que tem uma cabeça, um cérebro e duas mãos". (Entrevistado 21)	8
Dinheiro	Captar dinheiro e gerir os recursos financeiros.	"Lidar com dinheiro, entender um pouco mais de como ele gira... e aprender a investir seria... bacana". (Entrevistado 16)	7
Organização	Ordenar as atividades que devem ser realizadas, executá-las e, por fim, acompanhar a sua execução.	"Tenho a mente criativa para fazer as coisas acontecerem, o que eu não tenho é organização suficiente". (Entrevistado 7)	6
Equipe	Constituir uma equipe de trabalho e fazer a gestão dessas pessoas.	"Eu queria aprender os passos de como ter as pessoas certas pra fazer isso acontecer". (Entrevistado 20)	5
Redes sociais	Saber utilizar as redes sociais para promover e vender seus produtos.	"Tenho mais dificuldade nas mídias de lançamentos. Planejar a pré e a pós-divulgação". (Entrevistado 14)	5
Gestão	Administrar todas as atividades que precisam ser realizadas e gerenciar os diferentes processos em andamento concomitantemente.	"Como eu não entendo muita coisa de gestão e negócios... e não tenho condições para isso, uma equipe ou uma pessoa que entendesse um pouco mais me ajudaria muito". (Entrevistado 11)	3
Profissionalização	Trabalhar de uma forma mais profissional.	"Eu queria saber como poder tratar isso... como um empreendimento". (Entrevistada 27)	2
Aperfeiçoamento técnico	Aprender um novo instrumento ou aprimorar o que já utiliza.	"Eu queria aprender técnicas de canto e técnicas vocais". (Entrevistada 2)	2
Desenvolvimento pessoal	Desenvolvimento de habilidades de controle emocional e de autoconhecimento.	"Paciência, que também um problema que eu tenho é desenvolver isso. Agora, como desenvolver isso é um grande lance". (Entrevistado 6)	2

Notas: As respostas não são mutuamente excludentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Segundo os músicos, **organizar seu tempo** para conseguir realizar todas as atividades profissionais é o que mais eles precisam aprender, com fins de empreender na música. Isso está pontuado pelas seguintes necessidades: (a) equilibrar a realização de tarefas primordiais, em meio à quantidade excessiva de atividades; usar ferramentas que ajudem no cumprimento das atividades, tais como o *planner*, a agenda e cronogramas; e ter algum tipo de treinamento de gestão de tempo, para se tornarem mais eficientes.

Para sete entrevistados, o desconhecimento dos **aspectos financeiros** é fator impeditivo para que possam empreender na música. Nesse sentido, as seguintes necessidades de aprendizado foram apontadas: (a) como captar recursos; (b) como fazer a gestão financeira do negócio; e (c) como realizar investimentos. A figura do investidor surge nas falas referentes à captação de recursos, que fizeram emergir os questionamentos: como encontrar um investidor, o que preciso apresentar para um possível investidor e qual o valor que devo solicitar.

A **organização** foi mencionada por seis músicos, já que, para empreender na música, eles precisam aprender a ordenar as atividades a ser realizadas, executá-las e, por fim, acompanhar sua realização. Nesse sentido, alguns pontos sinalizados poderiam ajudá-los a melhorar o fluxo de trabalho: (a) aprender a ordenar as tarefas por realizar; (b) dividi-las por categorias de atividades; e (c) visualizar de forma macro o que está sendo realizado.

O tema **equipe** foi mencionado por cinco músicos, sob os seguintes aspectos: (a) constituição de uma equipe de trabalho; e (b) gestão de pessoas. Os músicos precisam: encontrar pessoas alinhadas ao trabalho, montar uma equipe, gerir conflitos entre a equipe, engajar as pessoas do time, despertar o comprometimento, e fazer a gestão da a equipe. Nesse sentido, a gestão de pessoas é apresentada como um grande desafio pelos entrevistados, porque as bandas são compostas, na maioria das vezes, por músicos que também são amigos. Assim, há a dificuldade de fazer com que os integrantes consigam distinguir o lado pessoal do profissional, haja vista que manter a pontualidade, o comprometimento, a assiduidade nos ensaios, bem como tecer comentários sobre desempenho e, até mesmo, decidir sobre demissões, são atitudes que acabam sendo percebidas como ofensas pessoais.

Saber utilizar as **redes sociais** para promover e vender seus produtos e shows foi uma necessidade de aprendizado mencionada por cinco entrevistados, que



gostariam de aprimorar seus conhecimentos sobre esse importante meio de divulgação e de comercialização. Para tanto, eles querem: aprender a fazer lançamentos e a distribuir novas músicas; desenvolver técnicas de engajamento de seus seguidores; fazer vídeos e flyers de divulgação; trabalhar com tráfego, ou seja, conhecer as estratégias de captação de novos seguidores; e, ainda, produzir conteúdo de qualidade para compartilhar nas redes.

A necessidade de adquirir mais conhecimento sobre **gestão** foi mencionada por três entrevistados, pois, conseguir administrar e realizar todas as atividades, bem como, concomitantemente, gerenciar os diferentes processos em andamento, são desafios que precisam ser superados. Expressões como “dar conta de tudo” e “cuidar de tudo” podem ser evidenciadas nas respostas dos entrevistados, externalizando, novamente, questões organizativas e a dificuldade em manter o controle geral de suas carreiras.

A **profissionalização, o aperfeiçoamento técnico e o desenvolvimento pessoal** foram necessidades de aprendizado mencionadas por dois entrevistados. Com relação à profissionalização, os músicos referem-se à necessidade de trabalhar de uma forma mais profissional com seus parceiros de banda, contratantes e fãs, com destaque para a percepção de que: (a) um comportamento “amador” implica em negociações pouco vantajosas para eles mesmos; (b) a não profissionalização do trabalho implica em não conseguir se manter financeiramente por meio da música; e (c) é preciso aprender a desenvolver uma relação de negócio com suas carreiras.

O **aperfeiçoamento técnico**, por sua vez, refere-se à necessidade de os músicos aprenderem a tocar um novo instrumento ou de aprimorarem os que já são utilizados.

Por fim, o **desenvolvimento pessoal**, também mencionado por dois entrevistados, aborda a necessidade de desenvolvimento de habilidades de controle emocional e autoconhecimento. Assim, os músicos apontam que precisam aprender a lidar com: a falta de paciência, a autocrítica, a falta de inteligência emocional e o perfeccionismo.

Além destas nove categorias de respostas, apontadas pelos entrevistados, eles ainda mencionaram outros conhecimentos, que gostariam de desenvolver, para empreender na música, como: produção musical, mercado musical, estratégias para desenvolver a carreira, negociação, liderança, produção de show, networking,



distribuição digital, empreendedorismo, selo musical em gravadora, como atrair fãs, conceito artístico, aprender outra língua, questões burocráticas de contratos, planejamento da carreira e o “passo a passo para o sucesso”.

Os resultados da pesquisa estão sintetizados no esquema a seguir apresentado (Figura 3).

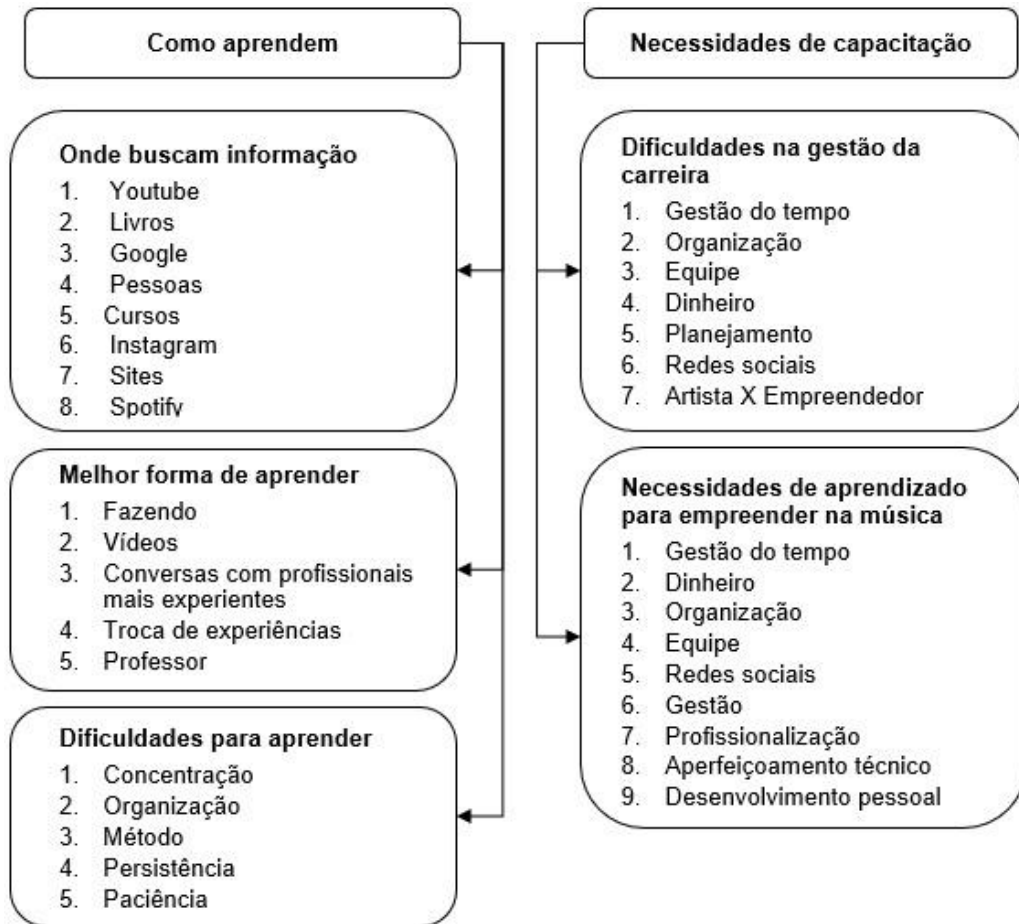


Figura 3. Mapa conceitual dos resultados
Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Com relação à **forma com que os músicos aprendem**, é possível organizar a análise sob três aspectos: (1) onde buscam informações; (2) a melhor forma de aprender algo novo; e (3) suas maiores dificuldades para conseguir esse aprendizado. A busca por informações e conhecimentos por meio da internet, apontada pela totalidade dos entrevistados, sinaliza a preferência e o hábito dos músicos, que vêm ao encontro da sugestão de Matetskaya (2015), de inclusão de e-bibliotecas em



projetos educacionais, no campo da indústria criativa, e de cursos de *e-learning* sobre o empreendedorismo, disponibilizados em programas educacionais para o desenvolvimento de habilidades de negócios em setores criativos.

Sobre a melhor forma de aprender algo novo, os entrevistados afirmam ser por meio da prática na função, e de sua proximidade com a realidade profissional. Ao analisar os cinco motivos dessa preferência, percebe-se a sua estreita relação com o ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), como será demonstrado na sequência.

O primeiro motivo apresentado é o fato de aprender no contexto da ação, e imersos na sua realidade profissional. Esse aspecto remete ao primeiro estágio do ciclo de Kolb (1984), da experiência concreta, a fase do **fazer**, em que o aprendiz age, coloca a teoria em prática e tem a oportunidade de sentir a experiência (experiência concreta).

O segundo motivo apresentado é a possibilidade de improvisar o que eles relacionam com a oportunidade de avaliar o aprendizado. Esse aspecto se aproxima do segundo estágio do ciclo de Kolb (1984), da observação reflexiva, a fase do **observar**, em que o aprendiz é capaz de refletir sobre a sua experiência, sob várias perspectivas, e avaliar o seu comportamento (observação reflexiva), como se estivesse em um momento de testagem.

O terceiro motivo é a possibilidade de repetir o que, no ponto de vista dos músicos, ajuda a fixar o novo conteúdo aprendido. A repetição pode ser associada ao terceiro e ao quarto estágios do ciclo de Kolb (1984) – respectivamente, a conceituação abstrata (fase do **conceitualizar**) e a experimentação ativa (fase do **aplicar**). No ato de repetir, fica implícito o fato de que os músicos já haviam realizado essa ação, mas pensaram a respeito, ou seja, reviram a forma utilizada, encontraram novos caminhos (conceituação abstrata) e, a partir de um novo “plano” traçado (experimentação ativa), aplicaram uma nova estratégia (experiência concreta).

O quarto ponto destacado pelos entrevistados é a oportunidade de arriscar-se, ou seja, tentar algo novo, mesmo sem a certeza do resultado. Nesse sentido, é possível fazer uma associação com a experiência de transformação, a qual advém da relação entre os estágios da experiência ativa e da observação reflexiva. O arriscar remete à aplicação de um novo entendimento estabelecido; contudo, antes da sua aplicação, está o ato de refletir (observação reflexiva) sobre algo já realizado, o que



resulta no planejamento de uma nova estratégia (experimentação ativa), que, por sua vez, resultará em uma nova teoria revisada.

O quinto motivo, apontado pelos entrevistados, para aprender melhor, por meio da prática, é a possibilidade de errar. Segundo os músicos, um novo conhecimento ou habilidade se desenvolve a partir da reflexão sobre o erro. Esse aspecto remete à experiência de apreensão, a qual se estabelece na relação entre os estágios de experiência concreta e de conceituação abstrata. Assim, o aprendiz recebe a informação pela experiência concreta (o fazer) e a transforma em conhecimento, por meio da reflexão (o conceitualizar). Isso vem ao encontro de Hamidon (2018), ao afirmar que o resultado notável do processo de aprendizagem advém da reflexão do aprendiz sobre a "experiência de apreensão", visto que, para transformar, o aluno precisa refletir sobre a experiência.

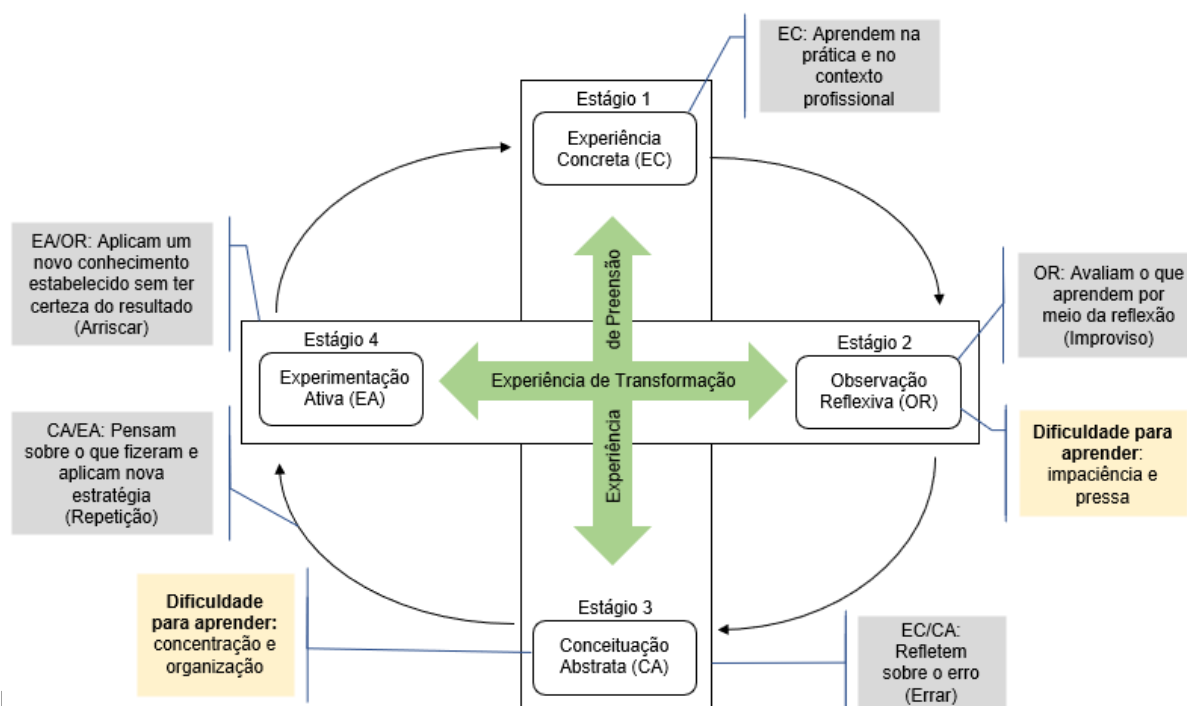
A falta de concentração, conforme os entrevistados, é a maior dificuldade para aprender algo novo. Eles se consideram dispersos e se distraem com facilidade; falta-lhes persistência e organização; e eles têm impaciência e pressa. Tais aspectos dificultam a sua aprendizagem e apontam para uma necessária atenção nos estágios de observação reflexiva e de conceituação abstrata, durante o processo de aprendizagem de profissionais da música.

No estágio de observação reflexiva, o aprendiz precisa: refletir sobre o que vivenciou durante a sua experiência concreta, avaliar seu comportamento, fazer associações e identificar dificuldades. O ato de refletir é fundamental para a transformação da experiência em conhecimento, porém, requer tempo. Portanto, quando o aprendiz não emprega energia suficiente nesse estágio de observação reflexiva, por ter pressa e pouca paciência, por exemplo, ele compromete não apenas a etapa do ciclo, mas as fases subsequentes. Observações incompletas ou superficiais sobre sua prática podem implicar em conceituações simplistas e, assim, comprometer o estágio de conceituação abstrata.

No estágio de conceituação abstrata, o aprendiz precisa sintetizar, elaborar conclusões e formular hipóteses, a partir das suas reflexões, o que requer concentração e organização. Portanto, quando os músicos afirmam ser dispersos, distraídos e pouco organizados, o estágio de conceituação abstrata pode também ser afetado, resultando em análises sistemáticas superficiais, que comprometerão o estágio subsequente, de experimentação ativa. A forma com que os músicos



aprendem e suas dificuldades em aprender algo novo estão retratadas na Figura 4, à luz do ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984).



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Apesar do ciclo da aprendizagem experiencial de Kolb (1984) ser calcado na prática, isso não significa que o aprendizado ocorra de forma imediata. Além de vivenciar determinada situação na prática (experiência concreta), o aprendiz necessita refletir sobre a vivência (observação reflexiva), examinar hipóteses, formular conceitos abstratos e generalizáveis (conceituação abstrata), para então experimentar essas hipóteses (experimentação ativa) e incorporá-las, em função de novas situações de experiência, em um processo contínuo de ação e de reflexão (Kolb, 1984). As dificuldades para aprender algo novo, apontadas pelos músicos (concentração, organização, impaciência e pressa) geram a necessidade de se refletir sobre o seu processo de aprendizagem, e, talvez, pensar em estratégias que possam apoiá-lo.

Com relação às **necessidades de aprendizagem dos músicos, quanto às suas competências empreendedoras**, percebe-se uma relação direta e coerente entre a maior dificuldade dos entrevistados em administrar suas carreiras e o que querem aprender para empreender na música. Em ambos os questionamentos, a resposta apontou para a gestão do tempo. A organização também é mencionada como dificuldade e necessidade de aprendizado, sendo revelada sob os seguintes aspectos: falta de tempo (o que reforça o resultado anterior); e priorização de atividades. Percebe-se uma relação



direta entre a gestão do tempo e a organização: por não terem tempo, os entrevistados não conseguem planejar; como não planejam, não conseguem organizar e ordenar as tarefas que precisam ser realizadas; como não conseguem se organizar, não possuem tempo suficiente para executar o necessário. Esse ciclo desperta a sensação de sempre estarem envolvidos com questões de suas carreiras, sem perceberem avanços significativos, o que resulta em uma sensação de cansaço e de mais falta de tempo.

Com relação a essas dificuldades (gestão de tempo e organização), três aspectos podem ser destacados: (1) segundo Inyang e Enuoh (2009), um empreendedor de sucesso é um gerente de tempo, visto que, em função do conjunto de atividades por realizar, em seu negócio, aqueles que não conseguem estabelecer prioridades de execução podem comprometer o crescimento do empreendimento e, no caso dos músicos, de suas carreiras; (2) os gerentes que utilizam eficazmente seu tempo, melhoram seu desempenho e o seu potencial de promoção, tornando-se mais organizados, e aprimorando sua produtividade (Arnold & Pulich, 2004). Nesse sentido, a utilização do tempo, de forma eficaz, pode auxiliar os músicos a ordenar as atividades que devem ser realizadas, executá-las e acompanhar sua execução, ou seja, a se tornarem mais organizados; e (3) quando o indivíduo percebe que está controlando seu tempo, seu desempenho melhora significativamente, ele tem uma maior satisfação no trabalho e na vida, menos ambiguidade de papéis, além de reduzir a sobrecarga de papéis e de tensões advindas do trabalho (Macan, Shahani, Dipboye, & Phillips, 1990).

Todos esses resultados são coerentes com pesquisas anteriores, que apontam o desempenho de múltiplas atividades pelos músicos (Bennett, 2016; Beeching, 2016; Toscher, 2019; Wyszomirski & Chang, 2017), bem como a necessidade de saber gerenciar e de organizar essas tarefas. A dificuldade em equilibrar os papéis de artista e de empreendedor também foi indicada em estudos prévios (Albinsson, 2018; Bujor & Avasilcai, 2016; Chaston & Sadler-Smith, 2012; Chen *et al.*, 2015; Patten, 2016; Toscher, 2019; Unesco, 2013; Wyszomirski & Chang, 2017).

Portanto, as dificuldades e as necessidades de aprendizagem, apontadas pelos músicos, de acordo com as dimensões de competências empreendedoras de Mitchelmore e Rowley (2010), aproximam-se às “competências de negócio e gestão”, as quais envolvem habilidades gerenciais (no caso dos músicos, as dificuldades em gerir o tempo e de organizar suas atividades) e, há indícios também, de dificuldades relacionadas à gestão financeira. Entende-se que, a partir desses resultados, o estudo revela possíveis caminhos para a elaboração de programas de capacitação para músicos, que sejam coerentes com as suas reais dificuldades e necessidades específicas de aprendizagem,



no campo das competências empreendedoras.

6 CONCLUSÃO

Este artigo teve por objetivo compreender como os músicos aprendem e quais são as suas necessidades de aprendizagem relacionadas às competências empreendedoras. Quanto às necessidades de aprendizado, constatou-se que a gestão do tempo e a falta de organização são as maiores dificuldades dos músicos na administração e na gestão de suas carreiras. Gestão do tempo é o que mais desejam aprender para empreender na música, seguida da gestão financeira. Portanto, foi possível verificar que as necessidades de capacitação mais mencionadas pelos entrevistados se referem à dimensão de “competências de negócio e gestão”, como apresentado por Mitchelmore e Rowley (2010).

Assim, o artigo contribui com a literatura sobre a educação empreendedora na indústria criativa, mais especificamente, no setor das artes. Primeiro, por apresentar quais são as lacunas de aprendizado empreendedor no setor da música, a partir do entendimento dos próprios artistas, visto que, em estudos anteriores, não foi identificado quais são as necessidades específicas de aprendizagem das competências empreendedoras desses profissionais, visto que as pesquisas se restringem à apresentação de quadros genéricos (Matetskaya, 2015; Bennett, 2016; Wyszomirski & Chang, 2017, Toscher, 2019).

A segunda contribuição se dá na compreensão gerada sobre a forma com que esses profissionais aprendem. Compreender esse processo é anterior à fase de ensinar esses profissionais a se tornarem empreendedores (Toscher, 2019); é preciso, pois, conhecer suas práticas de aprendizagem, em seu contexto situado, para poder planejar metodologias e formas de educação empreendedora adequadas à sua realidade e que os ajudem a superar eventuais dificuldades de aprendizagem.

Os resultados apontam que o meio virtual é o mais acessado para a aprendizagem; e a prática, segundo eles, é a maneira mais eficaz para adquirir um novo conhecimento, o que vem ao encontro da teoria da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), que destaca o valor dos conhecimentos de caráter experiencial, no campo do desenvolvimento profissional. Nesse sentido, ao analisar como os músicos aprendem, à luz do ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984) (Figura 4), foi possível entender como ocorre esse processo, a importância das atividades práticas nesse contexto e as dificuldades que eles enfrentam para aprender. Com relação às suas dificuldades de aprendizagem, foi possível identificar que a impaciência e a pressa, assim como a incapacidade de concentração e de organização, podem comprometer a aprendizagem desses



profissionais, especialmente no que concerne às etapas de observação reflexiva e de conceituação abstrata.

O estudo também traz implicações para a prática, com relação a possíveis programas de educação empreendedora para músicos, sendo que dois aspectos podem ser destacados: (1) as evidências sugerem que propostas em formato on-line, com disponibilização de vídeos de conteúdo e atividades organizadas por meio de *planner*, agenda e cronogramas de atividades podem contribuir, de forma efetiva, para o aprendizado desses profissionais; e (2), com relação aos temas trabalhados, as evidências sugerem que programas de gestão teriam maior aderência, devido às dificuldades e às necessidades de aprendizado, apontadas nos resultados da pesquisa.

Quanto às limitações do estudo, pode-se destacar: (1) trata-se de um estudo sobre músicos; portanto, não se recomenda a generalização dos resultados para todos os profissionais da indústria criativa; e (2) são músicos brasileiros; os resultados, então, não podem ser generalizados; por isso, estudos *cross* culturais e que levem em conta as especificidades culturais desses profissionais são sugeridos.

Com relação aos estudos futuros, são dadas as seguintes recomendações: (1) estudos longitudinais, que identifiquem as necessidades de competências empreendedoras de músicos, de forma mais específica, de acordo com os diferentes momentos de suas carreiras; (2) a compreensão das necessidades de aprendizado de outros profissionais da indústria criativa, com especial enfoque no setor das artes; (3) pesquisas sobre as estratégias de ensino que contribuam para o desenvolvimento das competências de gestão dos músicos, e que sejam compatíveis com o que esses profissionais revelam melhor aprender; e (4) estudos que se dediquem aos aspectos relacionados ao desenvolvimento pessoal dos músicos, também citados pelos entrevistados.

REFERÊNCIAS

Abatecola, G., & Uli, V. (2016). Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival: Evidence from the service industry. *Journal of Management Development*, 35(9), 1082-1097.

Albinsson, S. (2018). Musicians as entrepreneurs or entrepreneurs as musicians? *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 348-357.

Arnold, E., & Pulich, M. (2004). Improving Productivity Through More Effective Time Management. *The Health Care Manager*, 23(1), 65-70.

Beeching, A. M. (2016). Who is audience? *Arts and Humanities in Higher Education*, 15(3-4), 395-400.



Bennett, D. (2016). Developing employability in higher education music. *Arts and Humanities in Higher Education*, 15(3-4), 386-395.

BIS – Business Innovation and Skills Department. (2015). Entrepreneurship skills: literature and policy review. BIS Research Paper, (236), 1-50.

Bujor, A., & Avasilcai, S. (2016). The Creative Entrepreneur: a framework of analysis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 221, 21-28.

Chang, W., J., & Wyszomirski, M. (2015). What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11-31.

Chaston, I., & Sadler-Smith, E. (2012). Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. *British Journal of Management*, 23(3), 415-432.

Chen, M., Chang, Y., & Lee, C. (2015). Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. *Journal of Business Research*, 68(4), 900-905.

DCMS – Department for Culture, Media and Sport (2001). Creative industries mapping document. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>

DINO. Divulgador de notícias. [2019]. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/dino/com-mercado-fonografico-brasileiro-em-constante-expansao-rapper-desponta-no-cenario-internacional,7f5075f34d46f04ed0dbdb14d87008cf190pluwu.html>

Flach, L., & Antonello, C. S. (2011). Cultural organizations and practice-based learning. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 155-1765.

Gangi, J. J. (2017). Towards consensus: suggested foundational building blocks for arts entrepreneurship research and pedagogy. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 6(1), 46-62.

Hamidon, Z. (2018). The Learner's Engagement in the Learning Process Designed Based on the Experiential Learning Theory in Post Graduate Program at Open University Malaysia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Education and E-Learning - ICEEL 2018*.

Inyang, B. J., & Enuoh, R. O. (2009). Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2 (2), 62-71.

Jorge, C. F. B., & Sutton, M. J. D. (2017). Funification 2.0: Knowledge mobilization model for corporate and educational game-based learning. *World Journal of Science Technology and Sustainable Development*, 14(2-3), 84-110.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N. J., USA: Prentice-Hall.



Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman/Artmed.

Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in china: a study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 113-132.

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464-481.

Matetskaya, M. (2015). Education programmes for entrepreneurs in the creative industries in St. Petersburg. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(1), 66-73.

McFarland, K. (2017). Entrepreneurship Education and Experiential E-Learning: A Literature Review. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference*, 44(1), 267-273.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92-111.

Morris, T. H. (2019). Experiential learning: a systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive Learning Environments*, 1-14.

Patten, T. (2016). Creative?... Entrepreneur? Understanding the creative industries entrepreneur. *A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 23-42.

Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 159-168.

Prastawa, S., Akhyar, M., Gunarhadi, G., & Suharn, S. (2020). The Effectiveness of Experiential Learning Based on Creative Industry to Improve Competency of Entrepreneurship of Vocational High School Students. *Proceedings of the 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education (ICLIQE 2019)*. Paris: Atlantis Press.

Pró-Música Brasil (2018). Relatório do Mercado Fonográfico Brasileiro e Mundial em 2018. Recuperado de <https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2019/04/release-brasil-GMR2019-e-mercado-brasileiro-2018.pdf>



Rae, D. (2004). Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education and Training*, 46(8/9), 492-500.

Revell-Love, C., & Revell-Love, T. (2016). Competencies of women entrepreneurs utilizing information marketing businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 831-853.

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

Silverman, D. (2000). *Analysis talk and text. Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications Inc.

Silverman, D. (1998). Qualitative research: meanings or practices. *Information Systems Journal*, 8(1), 3-20.

Toscher, B. (2019). Entrepreneurial learning in arts entrepreneurship education: a conceptual framework. *Artivate – A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 8(1), 3-22.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2010). Recuperado de http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf

Unesco – United Nations Education, Scientific and Cultural Organization (2013). *Creative Economy Report 2013 [Special Edition]*. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>

Wyszomirski, M. J., & Chang, W. (2017). Professional Self-Structuration in the Arts: Sustaining Creative Careers in the 21st Century. *Sustainability*, 9(6), 1-20.

Zabala, A., & Arnau, L. (2010). *Como aprender e ensinar competências*. Porto Alegre: Artmed.

Zamawe, F. C. (2015). The Implication of Using NVivo Software in Qualitative Data Analysis: Evidence-Based Reflections. *Malawi Medical Journal*, 27(1), 13-15.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.