



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**IGOR PAULO DO NASCIMENTO**

**A GESTÃO ORDINÁRIA E A MÚSICA INDEPENDENTE: UM OLHAR PARA A  
RESISTÊNCIA ARTÍSTICA NAS CIDADES DE MARIANA E OURO PRETO**

**MARIANA, MG  
2026**

Igor Paulo do Nascimento

**Gestão ordinária e música independente:** um olhar para a resistência artística nas cidades de Mariana e Ouro Preto

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Doutora Carolina Machado Saraiva

MARIANA, MG  
2026

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N244g Nascimento, Igor Paulo Do.

A gestão ordinária e a música independente [manuscrito]: um olhar para a resistência nas cidades de Mariana e Ouro Preto. / Igor Paulo Do Nascimento. - 2026.

34 f.

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Composição (Música). 2. Gestão Ordinária. 3. Música - Mariana - (MG). 4. Música - Ouro Preto - (MG). 5. Música - Sociedades, etc.. I. Saraiva, Carolina Machado. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 78

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário CRB6 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

IGOR PAULO DO NASCIMENTO

**A GESTÃO ORDINÁRIA E A MÚSICA INDEPENDENTE: UM OLHAR PARA A RESISTÊNCIA ARTÍSTICA NAS  
CIDADES DE MARIANA E OURO PRETO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal  
de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.  
Aprovada em 12 de fevereiro de 2026.

**Membros da banca**

Dra. - Carolina Machado Saraiva - Orientadora Universidade Federal de Minas Gerais  
Dra. - Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Universidade Federal de Minas Gerais  
Bsc. - Mayara Pena Silva - Universidade Federal de Minas Gerais

Carolina Machado Saraiva, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Machado Saraiva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/03/2026, às 09:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site  
[http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1069689** e o código CRC **DE5744D8**.

**Referência:** Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.002935/2026-65

SEI nº 1069689

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35402-163  
Telefone: (31)3557-3555 - [www.ufop.br](http://www.ufop.br)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais Ionice e Ricardo, em especial à minha mãe, que sempre acreditou que a educação é o melhor caminho.

À minha avó Lucy, que desde sempre e eternamente esteve presente no meu desenvolvimento como ser humano.

Ao meu irmão Milon, por todo incentivo.

À Universidade Federal de Ouro Preto por toda oportunidade e amparo.

Aos professores que tive, pelos ensinamentos e pela paciência - principalmente à minha professora orientadora Carol.

À todos os amigos e amigas que fizeram parte da minha trajetória dentro e fora da universidade, sobretudo à república Calangos onde vivi incríveis e saudosos momentos.

Por fim, à minha namorada, Cecilia, pelo suporte na escrita deste trabalho.

“Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar.”

(Chico Science)

## RESUMO

A presente pesquisa busca analisar o cenário musical independente nas cidades de Mariana e Ouro Preto a partir da perspectiva da Gestão Ordinária. A investigação nasce da observação das práticas cotidianas de músicos e coletivos artísticos locais, que se veem constantemente compelidos a desempenhar múltiplas funções — como produtores, gestores, divulgadores e técnicos — sem contar com incentivos estruturais ou institucionais capazes de sustentar suas atividades. O estudo propõe uma revisão teórica sobre o conceito de gestão ordinária, enfatizando a valorização de saberes marginalizados, das práticas cotidianas e dos modos não hegemônicos de organizar, além de abordar sobre a indústria musical e a produção independente no Brasil. Para relacionar esses campos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com artistas atuantes na região, permitindo compreender como esses agentes constroem suas trajetórias, enfrentam a precariedade econômica e emocional e desenvolvem estratégias coletivas de resistência e organização. Os resultados mostram que, apesar dos desafios estruturais que atravessam o trabalho artístico independente, a cena musical de Mariana e Ouro Preto se mantém pulsante graças à força dos coletivos, às práticas colaborativas e à criatividade presente nos modos ordinários de organizar e fazer arte.

Palavras chave: Gestão Ordinária; Música Independente; Produção Musical; Coletivos Artísticos.

## ABSTRACT

This study analyzes the independent music scene in the cities of Mariana and Ouro Preto through the perspective of Ordinary Management. The investigation emerges from observing the everyday practices of local musicians and artistic collectives, who are constantly compelled to assume multiple roles — such as producers, managers, promoters, and technicians — without access to the structural or institutional support necessary to sustain their activities. The research includes a theoretical review of the concept of ordinary management, emphasizing the value of marginalized knowledge, everyday practices, and non-hegemonic modes of organizing, as well as an overview of the Brazilian music industry and independent production. To connect these fields, semi-structured interviews were conducted with artists active in the region, making it possible to understand how these agents construct their trajectories, navigate economic and emotional precarity, and develop collective strategies of resistance and organization. The results show that, despite the structural challenges that shape independent artistic work, the music scene in Mariana and Ouro Preto remains vibrant due to the strength of collectives, collaborative practices, and the creativity embedded in ordinary ways of organizing and making art.

**Keywords:** Ordinary Management; Independent Music; Music Production; Artistic Collectives; Everyday Practices.



## SUMÁRIO

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução.....</b>                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>2. Referencial teórico.....</b>                                                              | <b>9</b>  |
| <b>2.1. A Gestão Ordinária.....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| <b>2.2. O cenário musical independente brasileiro.....</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>3. Metodologia.....</b>                                                                      | <b>16</b> |
| <b>4. Resultados e discussões.....</b>                                                          | <b>19</b> |
| <b>4.1. Caminhos e trajetórias.....</b>                                                         | <b>19</b> |
| <b>4.2. As dificuldades inerentes à produção musical independente.....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>4.3. Os coletivos artísticos como uma forma de enfrentamento dos<br/>    obstáculos.....</b> | <b>25</b> |
| <b>4.4. Síntese analítica.....</b>                                                              | <b>28</b> |
| <b>5. Considerações finais.....</b>                                                             | <b>30</b> |
| <b>6. Referências.....</b>                                                                      | <b>32</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O campo da administração caminha em direção a estudos cada vez mais interdisciplinares e atentos às peculiaridades que caracterizam o modo de gerenciamento e organização presente na sociedade brasileira (Martins; Correia, 2023, p. 79). Esse movimento surge como contraponto à forte influência anglo-saxônica que, conforme destacam Barros e Carrieri (2015, p. 152), permanece predominante na forma como a administração é concebida, ensinada e praticada em grande parte do mundo. Para os autores, tal influência consolida um modelo hegemônico que tende a desconsiderar a centralidade das relações humanas, os aspectos históricos e o compartilhamento de saberes populares que atravessam o cotidiano das organizações brasileiras. Dessa forma, a adoção acrítica desse referencial estrangeiro contribui para a negligência de uma rica vivência social e histórica, que poderia oferecer interpretações mais sensíveis, contextualizadas e alinhadas à realidade nacional.

Tendo em vista a necessidade de romper com os paradigmas tecnicistas e instrumentais que sustentam a gestão tradicional hegemônica e de valorizar outros formatos de saberes (Carmo; Pereira; Rezende, 2025, p. 2), o conceito de gestão ordinária emerge como uma via teórica e prática capaz de ampliar o entendimento sobre formas alternativas de organizar. Essa abordagem propõe um deslocamento do foco convencional para incorporar saberes excluídos dos campos de estudo em questão, tendo como ponto de partida o cotidiano.

A partir das práticas que organizam o cotidiano de pessoas comuns, conhecimentos e práticas historicamente marginalizadas pelos estudos da gestão, ampliando os olhares em direção à pluralidade dos modos de organizar em nossa sociedade, questionando os regimes de verdade dominantes na área de Administração (Saraiva; Carrieri, 2023, p. 11).

Nesse sentido, a gestão ordinária se refere ao modo como pessoas comuns administram suas atividades cotidianas e pequenos negócios, valorizando uma perspectiva sensível às singularidades, complexidades e pluralidades dessas práticas (Martins; Correia, 2023, p. 78). Assim, ela se consolida como uma alternativa potente para compreender dinâmicas organizacionais que, embora presentes no tecido social, são frequentemente invisibilizadas pelos modelos tradicionais de gestão.

Dentre a diversidade de grupos historicamente marginalizados, cujos negócios “são sempre estigmatizados, sendo considerados amadores, sem profissionalismo, de improviso, sem credibilidade” (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014), encontram-se os músicos

independentes - termo que designa aqueles artistas que produzem e difundem sua música sem qualquer vínculo com grandes gravadoras (Remígio; Araújo; Nascimento, 2017, p. 2). No contexto contemporâneo, marcado pelas profundas transformações decorrentes dos avanços tecnológicos e comunicacionais que reconfiguraram a produção cultural como um todo (Almeida, 2023, p. 3), observa-se que “o custo de arquivo, distribuição e acesso [de música] diminuiu drasticamente” (Moschetta; Vieira, 2018, p. 267). Todavia, apesar dessas facilidades, a busca por autonomia pode resultar em um processo intenso de autoexploração, já que esses artistas passam a acumular múltiplas funções para conseguir viabilizar seus projetos em um cenário onde não dispõem dos investimentos e do suporte necessários (Grillo, 2023, p. 11). Assim, a figura do músico independente evidencia simultaneamente novas possibilidades e novos desafios, revelando tensões entre autonomia criativa e precarização das condições de trabalho.

A partir dessas perspectivas, as cidades de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais, se tornam o foco desta análise sobre o cenário musical independente e sobre as maneiras pelas quais esses artistas se organizam e se autogerem estando inseridos em um contexto tão complexo. Nessas localidades, que apresentam intenso fluxo cultural e turístico, existem (e resistem) artistas muitas vezes marginalizados e desvalorizados, que produzem música de forma independente e que, mesmo diante dos inúmeros desafios que permeiam essa realidade, constroem formas de organização tanto individuais, quanto coletivas, capazes de sustentar a continuidade de seu trabalho. Esse ambiente, marcado simultaneamente por efervescência cultural e por condições estruturais precárias, oferece um terreno fértil para compreender práticas cotidianas de gestão que emergem fora dos modelos tradicionais.

Para abordar essas questões, este trabalho buscou aprofundar o conceito de gestão ordinária e seus possíveis desdobramentos, articulando-o à compreensão da realidade do músico independente na contemporaneidade. Além da revisão teórica, foram realizadas entrevistas com artistas das cidades de Mariana e Ouro Preto, com o objetivo de analisar suas experiências, dinâmicas organizacionais e as estratégias adotadas para viabilizar sua atuação nesse cenário. A partir dessas narrativas, torna-se possível observar como tais práticas revelam modos singulares de organizar que desafiam as lógicas hegemônicas da gestão.

## 2. Referencial Teórico

A pesquisa teórica possui como principal norteador o livro *Estudos Organizacionais e Sociedade (Volume 1)*, composto por capítulos escritos por diversos autores e organizado por Luiz Alex Silva Saraiva e Alexandre de Pádua Carrieri. Publicada em 2023, a obra apresenta uma abordagem contra-hegemônica dos estudos organizacionais, propondo a ampliação do olhar da administração para as dimensões sociais, culturais e cotidianas que atravessam as práticas de organização. Essa perspectiva desloca o foco das estruturas gerenciais tradicionais, frequentemente centradas em modelos tecnicistas, para reconhecer outras formas de organização que emergem no cotidiano das pessoas. Nesse sentido, enfatiza-se a noção de gestão ordinária como um caminho teórico-metodológico capaz de revelar modos de organizar presentes na vida comum, para além dos formatos formais e institucionalizados das empresas.

Os campos de estudo investigados, qual seja, a gestão ordinária ou o cenário da música independente, ainda carecem de ampla diversidade de referências, tanto por se tratarem de temas que ingressaram mais recentemente na produção acadêmica quanto por permanecerem pouco explorados em comparação aos enfoques tradicionais da área. Apesar dessa limitação, foi possível reunir uma coletânea de artigos que compõem a fundamentação teórica desta pesquisa e que dialogam diretamente com a prática observada no cenário musical independente de Mariana e Ouro Preto. Esses materiais permitem construir um arcabouço conceitual sólido e alinhado aos objetivos do estudo, articulando discussões contemporâneas sobre organização, trabalho artístico e modos alternativos de gestão.

### 2.1. A Gestão Ordinária

O conceito de gestão ordinária emerge diretamente dos estudos sobre o cotidiano, campo que vem ganhando espaço como lente teórica em diferentes áreas do conhecimento. De acordo com Barros e Carrieri (2015, p. 156), a vida cotidiana tem sido mobilizada como referência conceitual na Administração por permitir a compreensão das práticas reais dos sujeitos em suas dinâmicas diárias. Essa perspectiva parte do pressuposto de que:

O valor está no cotidiano vivido, marcado por relações de interesse concordantes ou não, lutas e solidariedades, significados estruturados pelos próprios sujeitos, entendimentos práticos, fazeres e saberes. Todos estes

aspectos negligenciados por anos pelos estudos de gestão, que valorizaram a objetividade, a racionalidade e a unificação, adquirem papel de destaque. (Carrieri, 2023, p. 20).

Assim, o cotidiano passa a ser entendido não como um espaço trivial, mas como um campo fecundo de produção de saberes, significados e modos de organizar.

Diversos autores apontam o cotidiano como contraponto às concepções tradicionalmente idealizadas de objetividade e racionalidade, historicamente tomadas como os principais fatores impulsionadores do desempenho nas abordagens clássicas da administração. Ao reconhecer a centralidade daquilo que ocorre na prática, no movimento e nas ações concretas do dia a dia, esses estudos defendem que “é nas práticas dos sujeitos que se poderá evidenciar a história do cotidiano” (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014, p. 701). Tais práticas se expressam nas táticas e estratégias de sobrevivência desenvolvidas pelos indivíduos que, no enfrentamento das contradições sociais, elaboram maneiras criativas de gerir seu espaço e seu tempo. Essas ações cotidianas revelam e expõem a ordem capitalista, responsável por fragmentar a sociedade e produzir distinções entre centros e margens, espaços e não espaços, perpetuando processos de segregação (Carrieri, 2023, p. 25).

É precisamente nesse espaço de margem que se insere a gestão ordinária, compreendida como a prática gerencial realizada por sujeitos comuns que, embora situados fora das estruturas formais, elaboram soluções inventivas e nada triviais para lidar com seus desafios. Esses sujeitos não atuam de maneira passiva, uniforme ou conformada frente às práticas e valores convencionais determinados pelas estruturas hegemônicas; ao contrário, suas ações representam tensionamentos e desvios das normas estabelecidas (Neto; Diniz; Souza, 2020, p. 38). Nesse sentido, cada ação cotidiana constitui “sempre um novo desafio ao poder estabelecido, pois colocará em desenvolvimento algo novo” (Barros; Carrieri, 2015, p. 157), evidenciando a potência transformadora presente no fazer ordinário.

Na prática, a gestão ordinária se manifesta em diferentes âmbitos da vida comum, desde os aspectos mais simples e cotidianos até práticas coletivas mais complexas. O homem comum, que muitas vezes não dispõe de espaço próprio e atua às margens das estruturas formais, encontra meios de agir “pela astúcia e pelas artimanhas, pelas práticas e por suas ações cotidianas subversivas no espaço do outro” (Martins; Correia, 2023, p. 93). Tais ações expressam pequenas formas de resistência que, mesmo aparentemente desprezíveis, atravessam e reconfiguram o cotidiano, dando origem a “pequenas subversões sem propósitos,

mas que temperam o cotidiano de ‘maravilhas’ como [por exemplo] ‘festas efêmeras que surgem, desaparecem e voltam’” (Filho apud Martins; Correia, 2023, p. 93). Esses gestos, marcados pela criatividade e pela improvisação, mostram que as pessoas comuns elaboram modos próprios de organização que não dependem de estruturas rígidas ou racionalidades pré-definidas.

Um outro exemplo significativo de como esses saberes se instituem está presente nas práticas de comunidades tradicionais, como pescadores ou agricultores que constroem a organização de sua rotina a partir de elementos como a lua, a maré, o clima e até mesmo o humor das famílias. Esses fatores, muitas vezes ignorados pela administração tradicional, constituem fundamentos essenciais para a continuidade da sobrevivência, demonstrando como “os saberes organizativos das pessoas e grupos comuns, nem sempre organizados como negócio, mas que sustentam o dia a dia da luta pela sobrevivência de si e dos saberes que acumulam” (Martins; Correia, 2023, p. 102), configuram práticas de gestão genuínas e profundamente contextualizadas. Assim, o cotidiano dessas comunidades evidencia uma forma de organização que se baseia na experiência, na observação e na transmissão de conhecimentos, escapando às lógicas formais.

Além dessas práticas informais, a gestão ordinária também pode ser observada em contextos um pouco mais estruturados, como pequenos negócios, comércios familiares e empreendimentos de bairro. Mesmo nesses ambientes, a gestão é frequentemente exercida por pessoas comuns, que organizam seu trabalho e tomam decisões “de acordo com suas diversas formas de fazer e saber que, por vezes, são dissonantes de modelos administrativos pré-estabelecidos” (Martins; Correia, 2023, p. 94). Esses espaços mostram como a gestão ordinária opera tanto na informalidade quanto na formalidade, revelando práticas que se desviam dos padrões hegemônicos, mas que são plenamente eficazes para sustentar atividades econômicas e sociais no cotidiano.

## **2.2. O cenário musical independente brasileiro**

A indústria da música, assim como qualquer outro segmento mercadológico, opera a partir de uma estrutura hierárquica marcada pela concentração de poder e pela influência de grandes corporações. Trata-se de um campo complexo que articula uma variedade de agentes, atividades e processos. Conforme define Vladi (2010, p. 4), a indústria musical integra um

conjunto amplo de organizações das indústrias culturais, englobando gravadoras, selos, estúdios, produtoras, escolas de música, além da fabricação, produção e comercialização de instrumentos musicais e equipamentos eletrônicos. Inclui também entidades e associações de músicos, produtores e empresários, estruturas de gestão de direitos autorais, bem como personagens fundamentais para o funcionamento do setor, como músicos, engenheiros de som, compositores, críticos e os diversos meios de comunicação. Essa configuração evidencia um arranjo robusto e multifacetado, cujo funcionamento se apoia em relações de mercado fortemente institucionalizadas e em processos de mediação que moldam o que e como chega ao público.

Nesse cenário dominado por grandes corporações e por altos níveis de profissionalização, emergem os músicos independentes, cuja atuação se estabelece justamente à margem dessa lógica. Esses artistas constituem um grupo que, historicamente, se posiciona fora dos grandes circuitos comerciais, sendo “um termo que foi criado para nomear aqueles artistas e grupos que faziam música, porém sem nenhum vínculo com gravadoras multinacionais” (Remígio; Araújo; Nascimento, 2017, p. 2). Sua presença revela um movimento de autonomia criativa que contrasta com a estrutura centralizada das grandes gravadoras, ao mesmo tempo em que evidencia os desafios de produzir, divulgar e sustentar a prática artística sem o respaldo financeiro, técnico e logístico das corporações hegemônicas. Dessa forma, o músico independente representa uma figura-chave para compreender dinâmicas contemporâneas da produção musical brasileira, especialmente no que diz respeito às estratégias de autogestão, resistência cultural e construção de alternativas dentro de um mercado altamente competitivo e desigual.

De acordo com Eduardo Vicente (2006), o cenário musical independente no Brasil começou a se delinear no final dos anos 1970, momento em que artistas passaram a buscar maior controle sobre suas obras diante da forte centralização exercida pelas grandes gravadoras. O marco inicial desse movimento é o disco *Feito em Casa* (1977), de Antônio Adolfo, que simbolizou não apenas a produção musical autônoma, mas também a discussão sobre a possibilidade real de artistas conduzirem integralmente seus processos criativos, produtivos e de circulação (Vicente, 2006, p. 3). Essa obra abriu brechas para o debate sobre independência artística em um ambiente dominado por grandes corporações fonográficas, cujas estruturas determinavam, em grande medida, o que seria produzido, divulgado e distribuído. No início da década de 1980, esse movimento ganha força e se consolida com a emergência do Teatro Lira Paulistana, considerado por Vicente (2006) como uma das

principais referências da produção musical alternativa no país. O Lira Paulistana não apenas promovia shows e articulava com artistas independentes, como também operava seu próprio selo, criando um ecossistema que integrava criação, produção e distribuição (Vicente, 2006, p. 6). Essa estrutura permitiu o surgimento e a disseminação de novos nomes da música brasileira, fortalecendo redes de produção cultural que se opunham às práticas das grandes gravadoras e ampliando as possibilidades de circulação de artistas até então ignorados pelos circuitos convencionais. Já nos anos 1990, a expansão das tecnologias digitais e a crescente terceirização dos processos produtivos pelas grandes gravadoras impulsionaram um renascimento do setor independente. Nesse período, as transformações tecnológicas reduziram custos de gravação e edição, enquanto selos menores passaram a desempenhar papel fundamental ao lançar artistas e gêneros musicais que não encontravam espaço na indústria tradicional, como o rock alternativo, o rap e o forró eletrônico (Vicente, 2006, p. 9). Essa fase marca uma descentralização significativa da produção musical, abrindo caminho para uma multiplicidade de expressões que passam a coexistir com a lógica hegemônica das corporações fonográficas.

Já na realidade do contexto contemporâneo, sobretudo com os avanços tecnológicos e com a expansão da internet que desencadearam “meios de comunicação e acesso à informação sem precedentes” (Almeida, 2023, p. 4), o cenário musical independente tornou-se ainda mais complexo e desafiador. Esses avanços contribuíram para uma maior democratização da produção artística, pois resultaram na redução significativa dos custos de gravação e edição musical (Almeida, 2023, p. 14), além de ampliarem as possibilidades de troca, circulação e compartilhamento da arte em escala global (Almeida, 2023, p. 18). Nesse mesmo contexto, as plataformas digitais emergem como importantes aliadas dos músicos independentes, oferecendo ferramentas para que produzam, lancem e divulguem suas obras e, em alguns casos, alcancem grande visibilidade, ultrapassando barreiras geográficas e mercadológicas tradicionais (Remígio; Araújo; Nascimento, 2017, p. 3).

Todavia, em contrapartida a esses agentes facilitadores, o ambiente digital também revela contradições profundas. De acordo com dados da maior plataforma de *streaming* de música no Brasil, o Spotify, cada reprodução de uma faixa gera ao seu autor aproximadamente US\$ 0,003 (dados coletados em julho de 2025); desse valor já extremamente reduzido, uma parcela ainda precisa ser destinada à distribuidora. Essa remuneração ínfima torna praticamente inviável que artistas independentes sustentem sua



trajetória apenas a partir das reproduções de suas músicas, evidenciando a fragilidade econômica que marca a experiência profissional desses trabalhadores da arte.

Diante dessa realidade, observa-se como consequência uma intensa multifuncionalidade por parte dos artistas, configurando-se como uma estratégia fundamental para sobreviver à precariedade estrutural do cenário musical independente (Grillo, 2023, p. 34). Essa multiplicidade de funções traduz-se no acúmulo de diversas atividades que extrapolam o fazer musical em si: o músico, além de atuar como intérprete ou compositor, passa a realizar produção de discos e shows, gravar jingles e trilhas sonoras para jogos ou peças publicitárias, ministrar aulas e aceitar demandas variadas que garantam algum retorno financeiro, isso quando não se vê compelido a assumir ocupações completamente dissociadas de sua prática artística, apenas para suprir necessidades básicas de sobrevivência (Grillo, 2023, p. 39). Essa condição evidencia não apenas a versatilidade exigida desses trabalhadores, mas também a fragilidade do sistema de remuneração vigente e a insuficiência das estruturas de apoio destinadas à música independente no país.

Tendo em vista a precariedade estrutural, baixa remuneração e necessidade constante de multifuncionalidade, muitos músicos independentes encontram nos coletivos artísticos uma alternativa viável de organização, proteção e fortalecimento mútuo. Esses coletivos podem ser compreendidos como “um grupo de pessoas que exploram interesses em comum e articulam ações de forma estratégica, fazendo circular informação, cultura, economia, política, saberes e práticas” (Brasil, 2015, p. 15). Nesse sentido, eles configuram espaços nos quais a produção artística deixa de ser uma atividade isolada e passa a integrar redes colaborativas que ampliam as possibilidades de visibilidade, aprendizado e circulação da arte. Como afirma Mazetti (2008, p. 93), “as modalidades comunicativas, colaborativas e expressivas tornam-se, em si mesmas, práticas de resistência, capazes de estabelecer novos arranjos subjetivos, novos modos de ser e estar no mundo”, revelando a potência desses agrupamentos frente às limitações impostas pelo mercado tradicional. Além disso, Rosa (2015, p. 29) destaca que “um ponto básico em se tratando de entender os coletivos brasileiros é sua frequente atuação fora dos meios culturais institucionalizados”, isto é, distantes dos espaços legitimados pela indústria como detentores da definição do que pode ou não ser considerado “arte”. Dessa forma, atuando à margem dessas estruturas hegemônicas, os coletivos artísticos emergem como suporte essencial para músicos que não dispõem de recursos, reconhecimento ou canais institucionais, oferecendo-lhes condições de pertencimento, troca, aprendizado e fortalecimento diante de um cenário marcado pela instabilidade.

Assim, o cenário musical independente brasileiro revela-se como um campo atravessado por tensões entre autonomia e precariedade, criatividade e escassez, liberdade artística e imposições mercadológicas. Desde seu surgimento, ainda nos anos 1970, até a atualidade marcada pela digitalização e pelo streaming, a produção independente se sustenta sobretudo pela capacidade dos artistas de reinventarem seus modos de trabalhar, gerir e sobreviver. A multifuncionalidade, a autogestão e a articulação em coletivos artísticos demonstram que esses músicos constroem, na prática, formas de organização que escapam às lógicas tradicionais da indústria e colocam em circulação saberes, redes e práticas que se aproximam diretamente dos pressupostos da gestão ordinária.

No entanto, essas dinâmicas assumem contornos específicos quando observadas em contextos locais marcados por forte presença turística e intensa programação cultural, como as cidades de Mariana e Ouro Preto. Inseridas em um circuito patrimonial e universitário, contam com um calendário recorrente de festas tradicionais, festivais, eventos religiosos e atividades acadêmicas que movimentam o setor cultural ao longo do ano. Nesse cenário, a música independente dialoga tanto com as demandas do turismo quanto com as oportunidades geradas por editais públicos, ocupações de espaços históricos e iniciativas coletivas. Ao mesmo tempo em que o fluxo de visitantes amplia possibilidades de circulação e visibilidade, ele também impõe sazonalidades, disputas por espaço e adaptações estéticas e logísticas que tensionam os projetos autorais.

Diante desse panorama, torna-se relevante investigar como essas dinâmicas se manifestam nesses contextos específicos e de que maneira os artistas locais negociam seus modos de organização no cotidiano, o que será aprofundado na seção metodológica a seguir.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa adotou como principal procedimento metodológico a realização de entrevistas semiestruturadas com artistas da cena musical independente das cidades de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de julho de 2025 e tiveram como objetivo compreender as trajetórias artísticas, os desafios enfrentados e as estratégias de criação e de sobrevivência no meio musical desenvolvidas por esses agentes culturais diante das condições contemporâneas da produção independente.

Participaram da pesquisa sete artistas atuantes na cena musical independente das cidades de Mariana e Ouro Preto, identificados ao longo do trabalho como Entrevistado 1 a Entrevistado 7, de modo a preservar o anonimato dos participantes. O Entrevistado 1 atua como MC, compositor e produtor cultural, com trajetória vinculada ao coletivo TT1, importante movimento da cena hip hop local; o Entrevistado 2 é músico instrumentista, atuando como baixista, além de produtor cultural e idealizador do Rock Generator, coletivo voltado à organização de eventos e à circulação de bandas autorais na região. Já a Entrevistada 3 atua como MC, compositora e produtora cultural, desenvolvendo sua trajetória artística de forma articulada a coletivos, sobretudo o Vila Pobre, e ações culturais independentes na cena local. O Entrevistado 4 atuou como baterista da banda Vítima de Cronus, grupo de música autoral de Ouro Preto, possuindo experiência em processos de criação coletiva, gravação e apresentações ao vivo; o Entrevistado 5 atua como MC e produtor cultural, sendo um dos cofundadores do coletivo TT1, com forte inserção em movimentos culturais e ações colaborativas na região. O Entrevistado 6 desenvolve um projeto musical solo no formato de monobanda, atuando como músico independente e produtor, além de ser cofundador do Rock Generator, coletivo voltado à produção musical e cultural. Por fim, o Entrevistado 7 atua como MC e compositor, com trajetória marcada pela participação em coletivos culturais e movimentos artísticos da cena de Mariana, elementos centrais para sua formação e atuação artística. A seleção dos participantes foi orientada por critérios de representatividade na cena local e diversidade de experiências, considerando tanto as trajetórias individuais quanto a inserção dos artistas em coletivos e iniciativas culturais independentes.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro prévio de perguntas norteadoras, mas estruturadas de modo flexível, permitindo que temas emergentes pudessem ser explorados com maior profundidade. Tal formato possibilitou equilibrar uma certa

padronização entre as respostas e, simultaneamente, assegurar liberdade para que os entrevistados expressassem suas narrativas, percepções e vivências de forma espontânea. Todas as conversas, que duraram em média 16 minutos, foram gravadas em áudio, com autorização dos participantes, e posteriormente transcritas com o auxílio de um bot no aplicativo WhatsApp, recurso que contribuiu para maior agilidade e precisão no registro dos dados. Após a transcrição automática, procedeu-se a revisão manual do material, a fim de corrigir possíveis falhas e assegurar a fidelidade das falas. O conjunto dessas transcrições constituiu a base empírica do estudo, que foi analisada à luz dos referenciais teóricos acerca da gestão ordinária, da produção musical independente e da organização coletiva de artistas. Dessa forma, a análise buscou articular as narrativas dos músicos às discussões acadêmicas, permitindo compreender como esses sujeitos constroem modos próprios de gerir, criar e sobreviver no cenário contemporâneo.

A análise dos dados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, orientada pelo referencial teórico da gestão ordinária. Nesse sentido, o foco da análise não esteve em modelos formais de gestão ou em estruturas organizacionais institucionalizadas, mas nas ações concretas, estratégias improvisadas e arranjos cotidianos mobilizados pelos artistas em suas trajetórias na cena musical independente. As transcrições das entrevistas foram submetidas a um processo de leitura flutuante inicial, com o objetivo de apreender o sentido geral das narrativas e identificar recorrências temáticas. Em seguida, foi feita a organização do material a partir de eixos analíticos construídos em diálogo com o referencial teórico, tais como: formas de organização do trabalho artístico; estratégias de sobrevivência econômica; atuação em coletivos; circulação e produção independente e relações com o território e com as políticas culturais. Esses eixos não foram definidos de maneira rígida, mas ajustados ao longo do processo analítico, permitindo que categorias emergentes das falas dos entrevistados fossem incorporadas à análise.

A partir dessa organização, as falas dos artistas foram interpretadas como expressões de práticas ordinárias de gestão, evidenciando como trajetória, decisões, parcerias e modos de fazer são construídos no cotidiano, muitas vezes de forma não planejada, informal e relacional. Assim, a análise buscou compreender de que maneira os entrevistados produzem sentidos sobre sua própria atuação e constroem arranjos organizativos que viabilizam a continuidade de suas práticas artísticas, mesmo em contextos marcados pela precariedade e pela instabilidade.

Ao adotar o referencial da gestão ordinária como lente analítica, a pesquisa privilegia a compreensão das práticas cotidianas e informais, o que implica deixar em segundo plano análises centradas em estruturas formais, indicadores quantitativos ou modelos normativos de gestão. Tal escolha teórica, embora coerente com os objetivos do estudo, constitui também uma limitação, na medida em que orienta o olhar do pesquisador para determinados aspectos da realidade, em detrimento de outros. Ainda assim, entende-se que essa perspectiva é adequada para compreender as especificidades da organização e da sobrevivência artística no contexto da produção musical independente.

## 4. Resultados e Discussões

Para orientar a análise dos relatos coletados nas entrevistas, foram definidos alguns eixos temáticos que permitem articular o trabalho dos músicos independentes de Mariana e Ouro Preto com o contexto contemporâneo da música independente no Brasil e os fundamentos teóricos da gestão ordinária.

### 4.1. Caminhos e trajetórias

A análise das entrevistas evidencia que as trajetórias dos músicos independentes de Mariana e Ouro Preto são marcadas por percursos pessoais, afetivos e intuitivos, frequentemente construídos fora de circuitos formais de ensino musical. A maioria dos artistas inicia sua relação com a arte de maneira espontânea, motivada por experiências cotidianas, influências comunitárias ou pela necessidade subjetiva de expressão. Essa característica dialoga diretamente com a perspectiva da gestão ordinária, que reconhece nos saberes informais, nas práticas intuitivas e nas vivências da vida comum os elementos que estruturam formas alternativas de organização e criação (Martins; Correia, 2023).

Em oposição ao modelo hegemônico de formação artística, historicamente associado a conservatórios, educação formal e padrões técnico-instrumentais legitimados, os relatos dos entrevistados revelam um conjunto de aprendizagens não institucionalizadas, construídas na prática, nas relações afetivas, no território e na troca com outros artistas. São experiências que emergem da vida cotidiana e se desenvolvem à margem das estruturas tradicionais da indústria, configurando modos de fazer que se aproximam das táticas e astúcias destacadas pela literatura da gestão ordinária (Carrieri, 2023). As narrativas mostram, ainda, que a entrada no universo artístico não ocorre como escolha planejada, mas como fluxo orgânico, marcado por circunstâncias, descobertas e improvisações, elementos que caracterizam o caráter casual, adaptativo e plural dos saberes ordinários.

O Entrevistado 1, por exemplo, descreve uma trajetória derivada de sua relação primária com a escrita, que mais tarde se materializou no rap:

Quadro 1 - Trecho de entrevista com entrevistado 1

*“Minha trajetória artística se iniciou na escrita, eu sempre escrevi e aí depois de um tempo eu utilizei o rap como o meu canal oficial de escrita, mesmo por ser a escrita que eu mais me identificava. E a partir dessas escritas, a partir dessas vivências dentro da cena do hip hop, eu conheci o movimento TTI e me tornei MC.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025).

A fala evidencia a conexão entre vivência, território e arte, exemplificando como os saberes cotidianos, como a escrita íntima, se convertem em prática musical. Esse movimento é característico da gestão ordinária, na qual os sujeitos criam, adaptam e reinventam modos de organizar suas atividades a partir de repertórios próprios, sem depender de estruturas institucionalizadas ou técnicas formalizadas.

De modo semelhante, o Entrevistado 4 narra um percurso marcado por descobertas progressivas, influências de amigos e aprendizado prático, reforçando que suas habilidades não surgiram de formação rígida, mas da experimentação e da convivência musical:

Quadro 2 - Trecho de entrevista com entrevistado 4

*“Ah, eu comecei a tocar bateria com 13, 14 anos, aí minha primeira banda eu tive com 15. Era um amigo meu que era fera pra caralho, desde os oito anos de idade o cara já tocava teclado [...] e fui me desenvolvendo, tocando assim, nunca fui de treinar muito [...] até entrar na Vítila de Cronos, né, e trabalhar mais artisticamente mesmo com criação.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Aqui também se percebe a construção espontânea do saber, sem planejamento ou estrutura metodológica, um aprendizado que se dá “fazendo”, característica típica das práticas ordinárias que emergem nas margens do sistema formal.

A Entrevistada 3, por sua vez, relata uma trajetória inicialmente íntima e insegura, que só se transforma em caminho artístico muitos anos depois:

Quadro 3 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 3

*“Então, minha trajetória artística, acho que ela começa bem nova assim, desde que eu comecei a escrever minhas poesias [...] Mas era algo muito íntimo [...] e de um lugar de insegurança*

*também, não tinha perspectiva de trilhar o caminho da arte [...] até que em 2019 [...] comecei a explorar mais esse lado artístico.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Sua narrativa reforça o caráter afetivo e subjetivo dessas trajetórias, que se constroem a partir de experiências pessoais e de processos internos, mais do que de planejamento profissional ou estrutura material, revelando as nuances sensíveis que a gestão ordinária busca destacar no cotidiano dos sujeitos.

Por fim, o Entrevistado 5 demonstra outra forma de entrada no universo artístico, mediada pela escola e pelo teatro, e não por instituições especializadas de música:

Quadro 4: Trecho de entrevista realizada com entrevistado 5

*“Então, minha trajetória é um pouco desconexa, porque eu, como artista, eu comecei a me intitular como artista assim, foi quando eu entrei para o teatro, na escola [...] então, desde aí eu comecei a ter um olhar assim mais voltado pro mundo artístico.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

O relato evidencia a multiplicidade de caminhos que levam o indivíduo à arte e reforça como contextos comuns, como a escola e atividades extracurriculares, podem ser gatilhos para trajetórias criativas que perduram ao longo da vida.

As falas analisadas nesse eixo demonstram que os músicos independentes de Mariana e Ouro Preto constroem suas carreiras a partir de processos ordinários: informais, imprevisíveis, afetivos e profundamente conectados ao cotidiano. Esses percursos evidenciam a potência dos saberes não legitimados pela indústria e mostram como a arte nasce, resiste e se organiza nas bordas das estruturas formais, confirmando a relevância da gestão ordinária como lente interpretativa desse cenário.

#### **4.2. As dificuldades inerentes à produção musical independente**

A partir das entrevistas realizadas, torna-se evidente que a produção musical independente em Mariana e Ouro Preto é atravessada por um conjunto complexo de dificuldades estruturais, econômicas, emocionais e organizacionais. Tais desafios confirmam e



aprofundam as discussões apresentadas no referencial teórico, especialmente no que se refere à precariedade financeira, à ausência de políticas públicas efetivas, à multifuncionalidade forçada, e à sobrecarga emocional típica da realidade dos músicos independentes no Brasil contemporâneo.

Um dos elementos mais recorrentes nas falas dos entrevistados é a instabilidade econômica, que se manifesta tanto na ausência de remuneração adequada quanto na impossibilidade de dedicar tempo integral à arte. O Entrevistado 7 descreve de forma direta a assimetria entre investimento e retorno financeiro:

Quadro 5 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 7

*“Um artista independente, ele está sempre investindo nele [...] investindo tempo, investindo dinheiro mesmo. Mas esse retorno, ele é muito lento [...] ele não é constante.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Essa fala ecoa diretamente os diagnósticos de Grillo (2023) sobre a autoexploração e a constante necessidade de assumir múltiplas funções dentro da cadeia produtiva musical. A multifuncionalidade, citada no referencial teórico como uma estratégia inevitável para sobreviver à precariedade, aparece continuamente nas entrevistas, seja na forma de artistas que acumulam produção musical, audiovisual, ensino, trabalhos técnicos, *freelancers* diversos e até funções administrativas. Essa sobrecarga, longe de ser uma escolha, surge como condição estrutural para manter viva a prática artística.

A Entrevistada 3 reforça essa dimensão estrutural ao sintetizar o dilema central do artista independente:

Quadro 6 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 3

*“As dificuldades que a gente encontra muito no artista independente, é o dinheiro, a falta de dinheiro e a falta de tempo, né?”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

A relação entre falta de tempo e falta de dinheiro aparece como um círculo vicioso: para produzir música é necessário investimento financeiro; para ter dinheiro, é necessário trabalhar em outras atividades; e ao trabalhar em outras atividades, falta tempo para produzir. É justamente nesse ponto que a multifuncionalidade se impõe: quanto mais os artistas precisam buscar outras fontes de renda, mais funções assumem e mais fragmentado se torna seu tempo, o que aprofunda a precariedade. Trata-se de uma realidade que se encaixa no quadro descrito pelas teorias contemporâneas sobre trabalho artístico na era digital, em que a autonomia aparente oculta formas intensificadas de vulnerabilidade.

Além disso, a produção musical envolve custos elevados (gravação, mixagem, masterização, equipamentos, divulgação) e os fluxos financeiros provenientes do *streaming* são insuficientes, como aponta o Entrevistado 1:

Quadro 7: Trecho de entrevista realizada com entrevistado 1

*“Os streams não pagam bem, lançar música é muito caro, lançar um audiovisual é muito caro.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Essas condições levam muitos artistas a buscarem editais culturais como uma das poucas fontes possíveis de financiamento. No entanto, também nesse campo se observam barreiras significativas. O Entrevistado 2 descreve de modo contundente a desigualdade na distribuição desses recursos:

Quadro 8 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 2

*“Você tem uma concorrência muito grande por verbas [...] mas são insuficientes para dar uma manutenção real no setor cultural [...] e já existe ali uma casta de pessoas que sempre vão aprovar projetos [...] e acaba que os artistas independentes, por vezes, nem tentam essas paradas.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

A análise do Entrevistado 2 evidencia um ponto-chave: mesmo quando existem políticas públicas, elas não necessariamente são acessíveis ou promotoras de democratização cultural. A burocracia e a concentração de expertise reforçam desigualdades históricas e impedem que artistas periféricos ou sem suporte técnico alcancem tais espaços.

Esse cenário dialoga com a literatura sobre gestão ordinária ao evidenciar que os músicos independentes, mesmo sem acesso aos meios formais e legitimados, constroem estratégias próprias para sobreviver e se manter atuantes na cena musical. Tais estratégias incluem justamente a multifuncionalidade citada por Grillo (2023), que também aparece de forma explícita nas falas de artistas como os entrevistados 1, 3 e 6 - todos descrevendo trajetórias que envolvem atuação simultânea como músicos, produtores, educadores, técnicos, fotógrafos, videomakers, empresários ou agentes culturais. Contudo, isso não ocorre sem consequências: a precariedade financeira se converte, muitas vezes, em precariedade emocional. O Entrevistado 1 traz esse ponto com clareza:

Quadro 9 - Trecho de entrevista com entrevistado 1

*“A questão psicológica eu acho que é muito difícil de se manter acreditando sendo artista independente [...] é muita instabilidade [...] o desafio psicológico mesmo de você se manter acreditando, se manter saudável.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Vemos aqui um aspecto fundamental da vida artística independente: o trabalho não é apenas instável economicamente, mas produz desgaste emocional contínuo, insegurança, ansiedade e sensação de fragilidade (fenômenos também identificados por autores contemporâneos sobre o trabalho cultural precário).

O Entrevistado 6, por sua vez, relaciona os desafios à lógica neoliberal competitiva que atravessa o mundo artístico:

Quadro 10 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 6

*“Pessoas totalmente envoltas pela lógica neoliberal da mercantilização da arte [...] usando disso para destruir sonhos [...] ao invés de aprendermos a trabalhar em sistemas cooperados.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Essa fala se conecta diretamente com o que é discutido no referencial teórico acerca da hegemonia de modelos de gestão e produção baseados em competição, eficiência e padronização, que excluem saberes e práticas ordinárias e penalizam artistas independentes.

Por fim, também são mencionadas dificuldades estruturais de circulação, especialmente no Brasil, país de dimensões continentais e com poucas casas de show fora dos grandes centros. O Entrevistado 2 enfatiza:

Quadro 11 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 2

*“Um artista independente conseguir de maneira totalmente autofinanciada sair rodando pelo Brasil é extremamente complicado [...] é muito problemático [...] custear isso é muito difícil.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Esse conjunto de fatores demonstra que a produção musical independente na região é atravessada por desafios que vão muito além da música em si. Trata-se de um cenário no qual os artistas precisam negociar constantemente entre trabalho remunerado e trabalho criativo, entre sobrevivência material e realização subjetiva, entre desejo de expressão e necessidade de adaptação. Dentro dessa equação, a multifuncionalidade surge não apenas como consequência, mas como condição de possibilidade e, ao mesmo tempo, um fator que contribui para o acúmulo de desgaste e instabilidade.

Esses obstáculos, contudo, não impedem a criação artística. Pelo contrário: como apontam os entrevistados, são justamente elas que impulsionam o surgimento de estratégias coletivas - tema que será aprofundado na seção a seguir.

#### **4.3. Os coletivos artísticos como uma forma de enfrentamento dos obstáculos**

Diante das adversidades que atravessam a vida artística independente (precariedade econômica, instabilidade emocional, falta de tempo, desigualdade no acesso a editais e a necessidade constante de assumir múltiplas funções), os coletivos culturais emergem como um elemento estruturante e indispensável para a sobrevivência dos músicos de Mariana e Ouro Preto. As entrevistas revelam que os coletivos não apenas oferecem suporte material e emocional, mas também constituem um espaço de formação, pertencimento, circulação e legitimação artística, funcionando como uma contraposição direta aos desafios apresentados anteriormente.

Em primeiro lugar, aparece com força a percepção de que, sem os coletivos, muitos artistas sequer teriam iniciado ou consolidado suas trajetórias. O Entrevistado 1 é categórico ao afirmar:

Quadro 12 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 1

*“Minha trajetória artística, ela é fruto de eu ter entrado para um coletivo de hip-hop.”*

Fonte: Entrevista realizado pelo autor (2025)

O artista enfatiza que tudo o que aprendeu, desde produção cultural até atuação em projetos educacionais, nasceu do contato com o Movimento TT1 e com outras iniciativas ligadas ao hip-hop local. Há, em sua fala, a noção de que os coletivos oferecem aquilo que o poder público e o mercado, não: oportunidades concretas de atuação, troca, formação e circulação.

Essa função formativa também se manifesta na fala do Entrevistado 7, que atribui ao ambiente coletivo a coragem necessária para mostrar sua arte ao mundo:

Quadro 13 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 7

*“Não existe minha trajetória na arte se não fosse pelos coletivos e pelos movimentos culturais [...] só existe [o entrevistado] enquanto artista depois que [o entrevistado] se insere nesse coletivo cultural da cena de Mariana”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

A centralidade da autoestima aparece como elemento fundamental, especialmente quando o artista precisa conciliar produção criativa, estudos, trabalho e expectativas externas. É no coletivo que esse ciclo de isolamento e insegurança é interrompido.

A multidimensionalidade dos coletivos também dialoga diretamente com o fenômeno da multifuncionalidade discutido anteriormente. Em um contexto em que os artistas precisam assumir diversas funções (músicos, produtores, fotógrafos, videomakers, arte-educadores, gestores), os coletivos aparecem como um espaço de compartilhamento de tarefas, democratização de saberes e redução simbólica (e às vezes concreta) da sobrecarga individual.

O entrevistado 3 sintetiza essa lógica ao dizer que não se considera mais uma artista independente, porque o coletivo Vila Pobre trouxe autoestima, levou aos palcos, deu segurança e também suporte prático para realizar projetos, lançar músicas, atuar em eventos e expandir sua atuação para o cinema.

Para além do apoio emocional e artístico, os coletivos também oferecem uma alternativa às dificuldades estruturais do setor cultural. O Entrevistado 2, integrante do Rock Generator, observa:

Quadro 14 - Trecho de entrevista realizada com entrevistado 2

*“Essa estrutura da cena dos coletivos e tal, é que realmente mantém as bandas independentes do rock autoral, vivas e pulsando, sabe? Não tem como pensar a existência dessas bandas dentro do Brasil sem a existência dos coletivos e das pessoas que movimentam em prol disso, sabe? Porque essas organizações, elas têm a capacidade de movimentar e de divulgar.”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Tal fala revela a função dos coletivos como espaços que criam oportunidades reais de circulação e visibilidade, especialmente em um cenário onde casas de show são escassas e os editais são inacessíveis para muitos artistas. Os coletivos, através da auto-organização, compensam lacunas históricas e reconstroem, de forma independente, a infraestrutura cultural local.

O Entrevistado 6, por sua vez, reforça a dimensão política dos coletivos, destacando como essas organizações contrariam a lógica neoliberal de competição e individualismo que permeia o campo artístico.

Quadro 15 - Trecho de entrevista realizada com o entrevistado 6

*“Os coletivos e movimentos exerceram no meu caso - e acredito que em todos - uma função de fomento muito importante, possibilitando um ecossistema artístico onde a rede de contatos adquirida nestas experiências proporcionam ao artista novas possibilidades”*

Fonte: Entrevista realizada pelo autor (2025)

Nesse sentido, entende-se que os coletivos aparecem como forma de resistência e enfrentamento aos mecanismos que concentram visibilidade, recursos e legitimidade nas mãos de poucos.

Por fim, a importância dos coletivos aparece também na relação com o público. Em regiões onde parte da população não consome ou não reconhece determinadas expressões musicais, como relatam os entrevistados 3 e 6, os coletivos funcionam como uma base de sustentação que garantem público, acolhimento e continuidade. Essa dimensão afetiva cria um ciclo de estímulo e renovação, permitindo que artistas sigam produzindo mesmo diante da falta de reconhecimento mais amplo.

Assim, os coletivos em Mariana e Ouro Preto não são apenas espaços de convivência ou trabalho: constituem uma estratégia essencial de sobrevivência e criação, uma forma de organização alternativa frente à precariedade estrutural e, sobretudo, um lugar onde a arte pode existir fora das lógicas hegemônicas. Funcionam como base material, simbólica e emocional para a continuidade dessas trajetórias, tornando possível aquilo que, individualmente, seria inviável.

#### **4.4. Síntese analítica**

A análise dos três eixos evidenciou dimensões específicas das trajetórias dos artistas entrevistados — seus percursos formativos, os desafios estruturais enfrentados e o papel dos coletivos na sustentação da cena. No entanto, quando observados de maneira articulada, esses elementos revelam um movimento comum: a gestão ordinária atravessa todas essas dimensões como prática cotidiana de organização da vida e do trabalho artístico.

As trajetórias narradas demonstram que a inserção na música independente não ocorre a partir de estruturas consolidadas, mas de processos informais, experimentais e muitas vezes improvisados. O aprendizado técnico, a produção musical, a circulação de trabalhos e a construção de redes não seguem um modelo linear ou institucionalizado; ao contrário, são organizados a partir das condições disponíveis em cada momento. Essa dinâmica evidencia que gerir, nesse contexto, não significa aplicar técnicas formais de administração, mas articular recursos escassos, tempo limitado, relações interpessoais e oportunidades esporádicas.

Os desafios estruturais discutidos anteriormente — como a instabilidade financeira, a necessidade de conciliar múltiplos trabalhos e os baixos retornos provenientes das plataformas digitais — não aparecem apenas como obstáculos externos, mas como fatores que moldam diretamente as formas de organização adotadas pelos artistas. A multifuncionalidade, por exemplo, não é apenas estratégia de sobrevivência, mas também expressão de uma racionalidade prática que integra criação, produção, divulgação e articulação de parcerias em um mesmo movimento.

No contexto específico de Mariana e Ouro Preto, marcadas por forte presença turística, calendário cultural ativo e sazonalidades econômicas, essas práticas organizativas tornam-se ainda mais situadas. Os artistas aprendem a negociar com editais, eventos temporários, ocupações de espaços históricos e demandas variáveis do público, ajustando continuamente seus modos de atuação. Assim, a gestão ordinária não aparece como exceção ou imprevisto ocasional, mas como condição permanente de funcionamento da cena independente local.

Essa leitura integrada permite compreender que criação artística e organização do trabalho não são dimensões separadas. Ao contrário, estão profundamente entrelaçadas: é no próprio ato de produzir, circular e sustentar a música que os artistas constroem suas formas de gerir. A gestão, nesse sentido, deixa de ser um elemento externo à arte e passa a constituir parte inseparável da experiência de ser músico independente.



## 5. Considerações finais

A presente pesquisa buscou compreender como artistas da cena musical independente de Mariana e Ouro Preto organizam suas práticas e constroem suas trajetórias em um contexto marcado por instabilidade econômica, transformações tecnológicas e desafios estruturais do trabalho cultural contemporâneo. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que a produção musical independente na região ultrapassa a dimensão exclusivamente estética, configurando-se também como um espaço de organização cotidiana, no qual os artistas mobilizam estratégias próprias para sustentar suas práticas e permanecer em atividade.

A análise evidenciou que a gestão do trabalho artístico ocorre de forma situada e prática, construída a partir de aprendizados informais, redes de colaboração e experiências compartilhadas. A multifuncionalidade, a autogestão e a atuação em coletivos aparecem como elementos recorrentes, demonstrando que os músicos organizam seus processos de criação, produção e circulação por meio de arranjos flexíveis e adaptativos. Nesse sentido, a gestão ordinária mostrou-se uma lente analítica pertinente para compreender práticas organizacionais que emergem do cotidiano e que frequentemente permanecem invisibilizadas pelos modelos tradicionais da Administração.

Ao mesmo tempo, os relatos evidenciam as tensões que atravessam essas trajetórias, especialmente relacionadas à instabilidade financeira, à necessidade de conciliar múltiplas atividades profissionais e à ausência de estruturas consolidadas de apoio ao trabalho artístico. Tais condições revelam que a permanência na música independente depende menos de modelos formais de organização e mais da capacidade dos artistas de construir redes, reinventar estratégias e negociar continuamente suas formas de atuação.

É necessário reconhecer, contudo, os limites desta investigação. O estudo foi realizado com sete artistas, número que possibilitou aprofundamento qualitativo das narrativas, mas que restringe a abrangência das interpretações. Além disso, não foi possível alcançar a diversidade inicialmente pretendida entre os participantes, em razão da baixa aderência de parte das pessoas convidadas. Dessa forma, os resultados aqui apresentados devem ser compreendidos como um recorte situado da cena musical independente local, e não como representação totalizante de sua complexidade. Apesar disso, a pesquisa contribui ao aproximar o referencial da gestão ordinária do campo da criação artística, ainda pouco explorado nos estudos em Administração. Ao reconhecer como práticas organizacionais legítimas os saberes cotidianos,

as articulações coletivas e os modos informais de gestão desenvolvidos pelos artistas, o estudo amplia o escopo de análise das formas de organização e evidencia a potência analítica desse referencial para compreender o trabalho cultural.

Além disso, ao tornar visíveis essas práticas, o trabalho aponta para possibilidades de fortalecimento futuro. Reconhecer que os músicos já exercem formas próprias de gestão em seu cotidiano pode favorecer processos mais conscientes de estruturação, maior articulação coletiva e construção de estratégias mais sustentáveis ao longo do tempo. Assim, mais do que evidenciar precariedades, esta pesquisa destaca as capacidades organizativas existentes na cena independente e sua potência de transformação.

Por fim, este estudo reafirma que a organização não está restrita às empresas formais ou às estruturas burocráticas tradicionais, mas se manifesta também nos gestos cotidianos, nas alianças improvisadas, nas redes de apoio e nas práticas coletivas que sustentam o fazer artístico. Ao lançar luz sobre essas experiências em Mariana e Ouro Preto, a pesquisa não apenas registra uma realidade específica, mas contribui para ampliar o entendimento sobre trabalho cultural e formas alternativas de organização no Brasil contemporâneo.

Encerrando este percurso investigativo, conclui-se que a música independente nessas cidades se sustenta por meio das formas criativas e coletivas que os próprios artistas constroem para existir e permanecer. É nesse movimento entre limite e invenção que se revela a força da gestão ordinária como chave interpretativa e como reconhecimento da potência organizativa presente no cotidiano. Ao evidenciar essas práticas, este trabalho cumpre seu propósito de investigar, compreender e valorizar as formas pelas quais a arte se organiza, reafirmando a relevância de olhar para o comum como espaço legítimo de produção de conhecimento.

## 7. Referências bibliográficas

ALMEIDA, Maria Vandete de. **Cultura digital, sociabilidade virtual e música independente no Brasil**: Conexões, interfaces e consumo. Rev. Cadernos de Campo, Araraquara. v. 23, n. 00, e023004, 2023. e-ISSN: 2359-2419. DOI: <https://doi.org/10.47284/cdc.v23i00.16904>. Disponível em: [Cultura digital, sociabilidade virtual e música independente no Brasil: Conexões, interfaces e consumo | Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

BARROS, Amon; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O cotidiano e a história**: Construindo novos olhares na administração. RAE - Revista de Administração de Empresas, 2015. 55(2), 151-161. ISSN: 0034-7590. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150205>. Disponível em: [O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

BRASIL, Wener da Silva. **O coletivo fora do eixo**: juventude organizada, produção, circulação e consumo cultural. São Cristóvão, 2015. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Sergipe. 124 p. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/6262>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CARMO, Gisleine do; PEREIRA, José Roberto; REZENDE, Vânia Aparecida. **Metodologias participativas**: Possibilidades para o fortalecimento teórico da gestão social. Desenvolvimento Em Questão, 2025. v. 23, n. 62. p. 1-20. ISSN: 2237-6453. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2025.62.16002>. Disponível em: [Metodologias participativas: Possibilidades para o fortalecimento teórico da gestão social | Desenvolvimento em Questão](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGÃO, Denis Alves. AGUIAR, Ana Rosa Camillo. **A gestão ordinária dos pequenos negócios**: um outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. São Paulo: Revista de Administração - RAUSP, 2014. v. 49, n. 4. p. 698 - 713. ISSN: 0080-2107. DOI: 10.5700/rausp1178. Disponível em: [Repositório Institucional - UFJF: A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. Produção social do cotidiano: História e memória da gestão na vida organizada nas/das sociedades. In: SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua (Org.). **Estudos organizacionais e sociedade**. Porto Alegre: Editora Fi, 2023. v. 1. p. 17-32. DOI: 10.22350/9786559177134.

GRILLO, André Peralta. **Sentidos do trabalho com arte e cultura: a produção cultural no Brasil contemporâneo**. Dossiê “Novos ventos nas artes e na cultura. A constante procura por métodos e contra-métodos de pesquisa em ciências sociais”. v. 18, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34019/2318-101X.2023.v18.41973>. Disponível em: [Sentidos do trabalho com arte e cultura: | Teoria e Cultura](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

MARTINS, Paula Gontijo; CORREIA, Gabriel Farias Alves. Histórias, memórias e saberes: reflexões e aproximações com a gestão ordinária. In: SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua (Org.). **Estudos organizacionais e sociedade**. Porto Alegre: Editora Fi, 2023. v. 1. p. 75-113. DOI: 10.22350/9786559177134.

MAZETTI, Henrique. **Resistências criativas: os coletivos artísticos e ativistas no Brasil**. Rio de Janeiro: Revista Lugar Comum - Estudos de mídia, cultura e democracia, 2008. n. 25-26, p. 105-120. Disponível em: 06 RESISTENCIAS CRIATIVAS OS COLETIVOS ARTISTICOS E ATIVISTAS NO BRASIL. Acesso em: 23 nov. 2025.

MOSCHETTA, Pedro Henrique; VIEIRA, Jorge. **Música na era do streaming: curadoria e descoberta musical no Spotify**. Sociologias, 2018. v. 20, n. 49. p. 258-292. DOI: 10.1590/15174522-02004911. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/81086>. Acesso em: 23 nov. 2025.

NETO, Bezamat de Souza; DINIZ, Daniela Martins; SILVA, Albert Souza. **Viradores e suas Virações: A Prática Cotidiana de um Empreendedor Artista de Rua**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 2020. v. 9, n. 3, p. 35-53. ISSN: 2317-2428. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.36033>. Disponível em: [Vista do Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

REMÍGIO, Isabela Oliveira; ARAÚJO, Philipe A. Albuquerque; NASCIMENTO, Bruno Ribeiro. **Música independente e o consumo do mercado fonográfico local dentro da**

**cidade de João Pessoa.** Fortaleza: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017.

ROSA, Ricardo. **Notas sobre o coletivismo artístico no Brasil.** Campinas: Rua, 2015. v. 12, n. 1, p. 27–35. DOI: 10.20396/rua.v12i1.8640786. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rua/article/view/8640786>. Acesso em: 24 nov. 2025.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua (Org.). **Estudos organizacionais e sociedade.** Porto Alegre: Editora Fi, 2023. v. 1. 320 p. DOI: 10.22350/9786559177134.

VICENTE, Eduardo. **A vez dos independentes:** um olhar sobre a produção musical independente no país. E-Compós, 2006. v. 7. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.100>. Disponível em: [Vista do A vez dos independentes\(?\): um olhar sobre a produção musical independente do país](#). Acesso em: 23 nov. 2025.

VLADI, Nadja. **O negócio da música** - como os gêneros musicais articulam estratégias de comunicação para o consumo cultural. Caxias do Sul: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, 2010. Disponível em: [Microsoft Word - nadjavladi\\_intercom2010.doc](#). Acesso em: 23 nov. 2025.