



B1

ISSN: 2595-1661

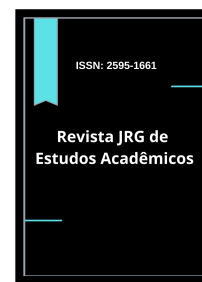
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

## Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



### Governança organizacional na música: como modelos lineares influenciam resultados e métricas de sucesso

Organizational governance in music: how linear models influence outcomes and success metrics

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3241

ARK: 57118/JRG.v9i20.3241

Recebido: 16/08/2025 | Aceito: 15/10/2025 | Publicado *on-line*: 30/04/2026

Fábio Rogério Costa de Souza

<https://orcid.org/0009-0008-6581-6226>

E-mail: [fabiouniversoimports@hotmail.com](mailto:fabiouniversoimports@hotmail.com)



#### Resumo

Este estudo analisa criticamente a relação entre governança organizacional e desempenho na indústria musical, com ênfase nos limites dos modelos lineares amplamente utilizados na literatura. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, por meio de uma revisão integrativa crítica de estudos publicados entre 2015 e 2025 em bases acadêmicas reconhecidas. Os resultados indicam que, embora modelos baseados em regressão e equações estruturais contribuam para a mensuração e comparabilidade do desempenho, tais abordagens são insuficientes para apreender a complexidade relacional, simbólica e dinâmica das organizações musicais. Em contraste, evidências provenientes de estudos qualitativos demonstram que o desempenho emerge de processos interativos, valores compartilhados e construções sociais que escapam à lógica linear de causalidade. Conclui-se que a hegemonia dos modelos lineares reflete mais sua adequação a práticas gerenciais de controle do que sua capacidade explicativa, sendo necessária a adoção de enquadramentos analíticos mais sensíveis à complexidade das indústrias criativas.

**Palavras-chave:** Governança organizacional; Indústria musical; Desempenho organizacional; Modelos lineares; Indústrias criativas.

#### Abstract

*This study critically examines the relationship between organizational governance and performance in the music industry, with particular emphasis on the limitations of linear models widely adopted in the literature. The research follows a qualitative and exploratory approach, based on a critical integrative literature review of studies published between 2015 and 2025 in recognized academic databases. The findings indicate that, although models grounded in regression analysis and structural equation modeling contribute to performance measurement and comparability, they are insufficient to capture the relational, symbolic, and dynamic complexity of music organizations. In contrast, evidence*



*from qualitative studies shows that performance emerges from interactive processes, shared values, and socially constructed dynamics that transcend linear causality. The study concludes that the predominance of linear models reflects their alignment with managerial practices of control rather than their explanatory power, highlighting the need for analytical frameworks that better accommodate the complexity of creative industries.*

**Keywords:** *Organizational governance; Music industry; Organizational performance; Linear models; Creative industries.*

## INTRODUÇÃO

A indústria da música, inserida no campo mais amplo das indústrias criativas, tem sido frequentemente analisada a partir de categorias analíticas oriundas da economia e da gestão tradicional, especialmente aquelas fundamentadas em racionalidades instrumentais e modelos lineares de organização. Contudo, tais abordagens revelam-se crescentemente insuficientes diante das transformações estruturais impulsionadas pela digitalização, pela desintermediação e pela multiplicação de agentes autônomos no ecossistema musical. Longe de operar como sistemas previsíveis e estáveis, as organizações musicais contemporâneas configuram-se como arranjos híbridos e dinâmicos, nos quais lógicas econômicas e artísticas coexistem de forma tensionada e frequentemente contraditória. Nesse sentido, a adoção acrítica de modelos lineares de governança, baseados em causalidades diretas e previsibilidade de resultados, tende a obscurecer a complexidade inerente à produção e circulação de valor simbólico nesse setor (RALTE; LALDINLIANA, 2024).

Ainda assim, grande parte da literatura recente insiste em tratar o desempenho organizacional na música como uma variável passível de mensuração objetiva por meio de relações lineares entre fatores explicativos e resultados. Estudos fundamentados em regressões lineares e modelos de equações estruturais assumem implicitamente que dimensões como criatividade, liderança e gestão do conhecimento podem ser isoladas, quantificadas e relacionadas de forma estável a indicadores de performance (SARI; RIBHAN, 2025; LIN; SATPRETPRY; ZHANG, 2025). Tal pressuposto, embora metodologicamente conveniente, carrega uma limitação epistemológica fundamental: a redução de fenômenos complexos, interdependentes e contextuais a relações causais simplificadas. Ao privilegiar variáveis mensuráveis em detrimento de processos emergentes, esses modelos tendem a reificar o desempenho como um constructo objetivo, negligenciando sua natureza relacional, contingente e socialmente construída.

Essa limitação torna-se ainda mais evidente quando se observa o papel das métricas no contexto da música digital. Conforme demonstrado por Hodgson (2020), os indicadores utilizados por startups musicais, muitas vezes apresentados como instrumentos neutros de avaliação, operam, na prática, como dispositivos performativos que moldam decisões, expectativas e investimentos, independentemente de sua aderência empírica à realidade. Nesse cenário, a quantificação não apenas descreve o desempenho, mas o produz simbolicamente, evidenciando que métricas não são reflexos transparentes de valor, mas artefatos situados, permeados por interesses e narrativas. Assim, a confiança em modelos lineares de mensuração revela-se menos uma escolha metodológica neutra e mais uma adesão a uma racionalidade que privilegia a aparência de controle em contextos marcados pela incerteza.

Em contraste, abordagens centradas em formas participativas e democráticas de governança evidenciam que o desempenho organizacional na música emerge de dinâmicas não lineares, nas quais interações sociais, engajamento coletivo e processos



adaptativos desempenham papel central. Estudos sobre orquestras autogeridas demonstram que a sustentabilidade dessas organizações não decorre de relações causais diretas entre variáveis isoladas, mas de circuitos recursivos de participação, responsabilidade e construção coletiva de sentido (LONG, 2019). De modo semelhante, pesquisas sobre gestão de artistas indicam que valores compartilhados, confiança e identidade coletiva constituem dimensões estruturantes da governança, dificilmente capturáveis por métricas lineares (NUGRAHA; SUKOHARSONO; GHOFAR, 2021). Tais evidências reforçam a necessidade de deslocar o foco analítico de modelos explicativos simplificados para perspectivas capazes de apreender a complexidade e a emergência dos fenômenos organizacionais.

Diante desse quadro, sustenta-se que a persistência de modelos lineares na análise da governança na indústria musical não apenas limita a compreensão do fenômeno, mas também contribui para a reprodução de formas inadequadas de avaliação e gestão. Mais do que integrar abordagens distintas, torna-se necessário problematizar a própria hegemonia da linearidade como paradigma explicativo. Assim, o presente estudo parte de um posicionamento teórico crítico, ao analisar como modelos lineares de governança influenciam e potencialmente distorcem a compreensão dos resultados e métricas de sucesso na música. Ao tensionar explicitamente a relação entre linearidade e complexidade, busca-se não apenas revisar a literatura existente, mas avançar na construção de um enquadramento analítico mais consistente com a natureza dinâmica, relacional e simbólica das organizações musicais.

## Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de uma revisão integrativa da literatura com orientação crítico-analítica. Essa estratégia metodológica foi escolhida por permitir a articulação de estudos com diferentes delineamentos metodológicos, bem como a análise dos pressupostos epistemológicos que sustentam as abordagens predominantes sobre governança organizacional na indústria musical. Diferentemente de revisões sistemáticas estritas, a revisão integrativa aqui empregada não busca exaustividade estatística, mas consistência analítica e capacidade de problematização teórica.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados acadêmicas reconhecidas, incluindo Scopus e Web of Science, além de periódicos indexados em bases multidisciplinares relevantes para as áreas de administração, economia criativa e estudos culturais. A estratégia de busca combinou descritores em língua inglesa e portuguesa, estruturados a partir de operadores booleanos. Foram utilizados termos como “organizational governance”, “music industry”, “performance metrics”, “creative industries” e “management models”, bem como seus correspondentes em português, articulados por meio dos operadores AND e OR, de modo a ampliar a sensibilidade da busca sem comprometer sua especificidade. Um exemplo de string de busca empregada foi: (“music industry” AND “governance” AND “performance”) OR (“indústrias criativas” AND “governança” AND “desempenho”).

Foram adotados critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Como critérios de inclusão, consideraram-se: (i) artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; (ii) estudos publicados entre 2015 e 2025; (iii) pesquisas que abordassem diretamente a relação entre governança organizacional, desempenho e/ou métricas no contexto da música ou das indústrias criativas; e (iv) trabalhos com descrição metodológica explícita. Como critérios de exclusão, eliminaram-se: (i) estudos duplicados; (ii) trabalhos sem acesso ao texto completo; (iii) publicações não científicas,



como relatórios institucionais ou ensaios opinativos; e (iv) estudos que não apresentavam aderência conceitual ao objeto de análise. Após a aplicação dos critérios, o corpus final foi composto por 8 estudos selecionados para análise aprofundada.

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise temática de natureza interpretativa. Inicialmente, os estudos foram submetidos a leitura analítica e categorizados em eixos temáticos definidos a priori, a saber: (i) modelos lineares de governança e desempenho; (ii) abordagens quantitativas baseadas em mensuração e causalidade; (iii) críticas à quantificação e às métricas; (iv) governança participativa e modelos não lineares; e (v) abordagens híbridas. Em seguida, procedeu-se à identificação de padrões analíticos, convergências e divergências entre os estudos, com ênfase na forma como cada abordagem estrutura a relação entre variáveis organizacionais e resultados. Esse processo permitiu evidenciar não apenas diferenças metodológicas, mas também distinções nos pressupostos ontológicos e epistemológicos subjacentes aos modelos analisados.

Por fim, destaca-se que a análise foi orientada por um posicionamento crítico em relação à centralidade dos modelos lineares na literatura sobre governança organizacional. Essa orientação direciona a interpretação dos dados no sentido de explicitar limites analíticos, lacunas teóricas e implicações epistemológicas das abordagens identificadas, preservando o rigor e a transparência do procedimento metodológico.

## Resultados e discussão

A análise dos estudos selecionados revela que a literatura sobre governança organizacional na indústria musical permanece fortemente ancorada em modelos explicativos orientados à mensuração e à identificação de relações causais entre variáveis. Pesquisas como as de Sari e Ribhan (2025), Lin, Satprepry e Zhang (2025) e Simon, Parker e Stockport (2018) demonstram empiricamente que fatores como gestão do conhecimento, criatividade, liderança e capacidades estratégicas apresentam efeitos estatisticamente significativos sobre o desempenho organizacional, sendo operacionalizados por meio de regressões lineares e modelagem de equações estruturais. Esses achados reforçam a utilidade desses modelos para identificar padrões gerais de associação, especialmente em contextos institucionais mais estruturados, como organizações educacionais e setores formalizados da economia criativa. No entanto, tais abordagens partem do pressuposto de que o desempenho pode ser decomposto em variáveis independentes relativamente estáveis, o que contrasta com a natureza altamente contingente e processual das organizações musicais.

Essa tensão torna-se evidente quando se confrontam esses estudos quantitativos com abordagens que enfatizam a instabilidade e a construção social dos resultados organizacionais. Hodgson (2020), ao analisar startups musicais, demonstra que métricas amplamente utilizadas, como engajamento digital e projeções de crescimento, operam menos como instrumentos de mensuração objetiva e mais como dispositivos de legitimação perante investidores. De forma complementar, Danilova e Krupa (2021) evidenciam que, no contexto do music business, métricas associadas ao branding e posicionamento artístico funcionam como proxies estratégicos de valor, reforçando a dimensão simbólica e construída dos indicadores de desempenho. Diferentemente da perspectiva adotada por modelos lineares, nos quais indicadores são tratados como proxies confiáveis de desempenho, essas abordagens revelam que tais métricas são frequentemente frágeis, manipuláveis e dependentes de narrativas. Esse contraste



sugere que, enquanto a literatura quantitativa tende a naturalizar indicadores, abordagens qualitativas evidenciam sua dimensão estratégica e performativa.

A divergência entre abordagens também se manifesta na forma como a governança é concebida. Nos estudos de orientação quantitativa, a governança aparece predominantemente como um conjunto de mecanismos formais, associados à coordenação eficiente de recursos e à maximização de resultados. Em contrapartida, pesquisas como a de Long (2019) deslocam esse foco ao demonstrar que, em orquestras autogeridas, a governança emerge de processos interativos e dinâmicos, nos quais decisões são continuamente negociadas entre os membros. Evidências empíricas apresentadas nesse estudo indicam que práticas como votação coletiva, rotatividade de liderança e monitoramento mútuo não apenas estruturam a governança, mas também influenciam diretamente a qualidade artística e a sustentabilidade organizacional. Esse tipo de configuração desafia a noção de governança como estrutura estática, sugerindo que ela deve ser compreendida como um processo em constante reconstrução.

De forma complementar, o estudo de Nugraha, Sukoharsono e Ghofar (2021) reforça a centralidade de dimensões culturais e relacionais na governança musical. Ao analisar a gestão da banda Slank, os autores demonstram que princípios como consenso, confiança e identidade coletiva não apenas orientam a tomada de decisão, mas constituem a própria base de sustentação da organização. Diferentemente dos modelos que privilegiam indicadores formais de desempenho, esse estudo evidencia que o sucesso organizacional pode estar associado à capacidade de alinhar valores e expectativas entre os membros, o que dificilmente pode ser capturado por métricas padronizadas. Esse achado tensiona diretamente a perspectiva de que o desempenho pode ser universalmente mensurado, ao indicar que critérios de sucesso são contextualmente definidos.

Ao considerar conjuntamente esses diferentes aportes, observa-se que a literatura não apenas apresenta abordagens distintas, mas também produz interpretações potencialmente conflitantes sobre o que constitui governança eficaz e desempenho organizacional. Enquanto estudos quantitativos tendem a privilegiar a previsibilidade e a mensuração, abordagens qualitativas enfatizam a ambiguidade, a negociação e a emergência. Essa coexistência de perspectivas sugere que o campo ainda carece de um enquadramento teórico capaz de integrar, sem reduzir, a diversidade de dinâmicas observadas, evidenciando uma disputa epistemológica sobre como representar fenômenos organizacionais em contextos criativos.

Nesse sentido, a análise evidencia que a predominância de modelos lineares não pode ser explicada apenas por sua capacidade analítica, mas também por sua aderência a práticas gerenciais que demandam simplificação, comparabilidade e controle. Contudo, ao serem aplicados de forma indiscriminada à indústria musical, tais modelos tendem a produzir leituras parciais, ao privilegiar dimensões mensuráveis em detrimento de processos relacionais e simbólicos. Ao mesmo tempo, abordagens alternativas, embora mais sensíveis à complexidade, enfrentam desafios de generalização e operacionalização, o que limita sua incorporação em práticas de gestão.

Dessa forma, os resultados desta revisão indicam que o avanço do campo depende menos da substituição de um modelo por outro e mais da capacidade de reconhecer as condições sob as quais diferentes abordagens são mais ou menos adequadas. Isso implica deslocar o debate de uma lógica de exclusão para uma lógica de articulação crítica, na qual modelos lineares sejam compreendidos como ferramentas parciais, úteis em determinados contextos, mas insuficientes para apreender a totalidade do fenômeno. Nesse quadro, a principal contribuição deste estudo reside em



explicitar essas tensões e evidenciar que a análise da governança na indústria musical exige abordagens capazes de lidar simultaneamente com mensuração, interpretação e construção social dos resultados.

### Conclusão

A revisão evidencia que a predominância de modelos lineares na análise da governança na indústria musical, embora útil para mensuração e comparabilidade, é insuficiente para apreender a complexidade relacional e simbólica do setor. Ao confrontar diferentes abordagens, observa-se que o desempenho organizacional emerge não apenas de variáveis mensuráveis, mas de processos dinâmicos, negociados e contextuais. Assim, a principal contribuição deste estudo consiste em problematizar a hegemonia da linearidade e defender a necessidade de enquadramentos analíticos mais sensíveis à natureza híbrida e contingente das organizações musicais.

### Referências

- DANILOVA, Kateryna; KRUPA, Oksana. Brand-management theoretical principles in music business. *Socio-Cultural Management Journal*, v. 4, n. 2, p. 50–78, 2021.
- HODGSON, Thomas. Quantifying music: imagined metrics in digital startup culture. *Culture, Theory and Critique*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735784.2021.1894961>
- LIN, Hanyu; SATPRETPRY, Supaluk; ZHANG, Xizhe. Social music education management: a case study of a causal model of organization performance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, v. 10, n. 3, 2025.
- LONG, Brian Gordon. *Democratising orchestras: how do player-governed orchestras sustain their governance?* 2019. Tese (Doutorado) – University of Melbourne, Melbourne, 2019.
- NUGRAHA, Farhani Kautsar; SUKOHARSONO, Eko Ganis; GHOFAR, Abdul. Good governance on musicians management: a phenomenological study. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, v. 118, n. 10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2021-10.17>
- RALTE, Lalnunmawii; LALDINLIANA. Music as an entrepreneurial venture: a project management perspective. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, v. 11, n. 10, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2024.111014>
- SARI, Dias Novita; RIBHAN. The influence of knowledge management and creativity on employee performance of creative industry. *International Journal of Economics and Management Sciences*, v. 2, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i2.699>
- SIMON, Alan; PARKER, Alastair; STOCKPORT, Gary. The relationship of hygiene, motivator, and professional strategic capabilities to the performance of Australian music festival event management organizations. *Event Management*, v. 22, p. 767–783, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3727/152599518X15299559637680>