

Gestão como estratégia na formação de grupos artísticos

Aldo Valentim – IA – UNICAMP
UNICAMP
Mestrando em Artes
Programa de Pós Graduação em Artes
Consultor em Gestão Cultural

Resumo: O presente artigo discorrerá sobre a importância da gestão como ferramenta estratégica no processo de formação e solidificação de grupos artísticos.

Na contextualização desse artigo é importante saber que em nossa análise um grupo artístico é uma empresa cultural fornecedora de serviços e produtos artísticos e percorre vários processos administrativos visando alcançar o seu objetivo até o momento em que disponibiliza o bem cultural ao público. Esses processos são conduzidos dentro de parâmetros pré-definidos pela gestão.

A gestão é um conjunto de tarefas que devem ser realizadas de forma eficaz, utilizando satisfatoriamente os recursos do grupo a fim de atingir os objetivos pré-determinados. Faz parte da gestão a tomada de decisão, a otimização de recursos, a utilização da informação, o atendimento das demandas internas do grupo no cumprimento dos objetivos e a satisfação do público final, objetivo de sua existência.

A gestão de um grupo será, portanto, idêntica a de uma empresa, respeitando-se as especificidades do produto e/ou serviço que oferece, nesse caso um bem artístico/ espetáculo, o mercado em que atua e o público para o qual está direcionado. Utilizando referências bibliográficas específicas do campo da administração, da política cultural e das artes, bem como exemplos de gestão adotados por grupos artísticos, o artigo retratará como a gestão pode se transformar em uma importante ferramenta para a solidificação na criação e solidificação de grupos artísticos, se tornando uma aliada do potencial criativo do grupo na consolidação de sua trajetória.

Gestão Cultural, Gestão das artes

Introdução

O presente artigo discorrerá sobre a importância da Administração ou gestão como ferramenta estratégica no processo de formação e solidificação de grupos artísticos.

1. Princípios da Gestão

A administração (ou gestão) pode ser entendida como a ciência que estuda a condução eficaz dos recursos da empresa possibilitando que esta atinja seus objetivos, tendo como ferramentas a análise do histórico, dos dados e das informações gerenciais. Por meio dessas ferramentas, a administração busca determinar os processos de tomada de decisão mais adequados, propondo quais caminhos que os administradores devem percorrer para que o empreendimento alcance os resultados pré-determinados.

Desse modo, a sistematização de métodos para administrar essas pessoas, os processos para atingir os objetivos almejados, a utilização dos recursos e dos demais modos de produção formam parte do que é considerado modernamente como administração.

Foi Fayol (Jules Henry Fayol, 1841-1925) que, no princípio do século XX, organizou os principais conceitos da administração¹:

Ação	Descrição
PREVER E PLANEJAR	Estabelecer aonde a empresa quer chegar e como.
ORGANIZAR	Estabelecer quem deve fazer, o quê e como.
COMANDAR	Dirigir e orientar a organização
COORDENAR	Unir e harmonizar os atos a fim de alcançar as metas e objetivos planejados.
CONTROLAR	Verificar se as normas e regras estabelecidas estão sendo seguidas e se todos estão desempenhando adequadamente suas tarefas.
MOTIVAR	Mostrar formas para atingir os resultados finais.
COMUNICAR	Ser claro, conciso e deixar a informação disponível para todos da equipe.
CONTROLAR	Propor soluções aos problemas e avançar.
ASSESSORAR	Acompanhar com proximidade, assiduidade e atenção aos membros da equipe.

2. Administração de grupos artísticos

Consideraremos artistas em termos gerais como afirma Costa (2004, p. 90):

o diretor de cinema ou teatro, o maestro, a diretora de museu, o artista plástico. Ou seja, é o responsável pelo produto cultural, seu idealizador e realizador (..) ao artista fica a responsabilidade de planejar e executar o

¹ Quadro Organizado pelo próprio autor com base em CHIANEVATO, 2000 e MAXIMINIANO, 2004.

próprio produto cultural: identificar seu público-alvo, e as empresas que poderiam se interessar por ele, buscando viabilizar o projeto.

Um grupo artístico pode ser considerado, aqui neste artigo, qualquer coletivo de artistas, reunidos para fins artísticos amparados ou não por uma pessoa jurídica e que tenham como objetivos a criação de espetáculos e a sua difusão. É dessa uniao com o objetivo comum que surge o empreendimento que será administrado.

No Brasil, as medidas propostas pela Constituição de 1988 ampliaram os direitos sociais, tornando a cultura e as artes parte das necessidades básicas do cidadão, seguindo a tendência internacional já implementada em diversos países europeus. Nesse cenário, a cultura e as artes passaram a fazer parte da pauta das políticas públicas, consolidando as novas instituições voltadas para a administração da cultura e das artes no Brasil.

Todo esse aparato estatal e privado amplia quantitativamente as atividades culturais, amparando o surgimento de ONGs, fundações, empresas e toda espécie de instituições formais ou não formais que passaram a atuar no setor artístico. Nesse cenário, verifica-se o ingresso de vários artistas no mercado, a formação de grupos artísticos e um envolvimento maior do setor artístico cultural com outros setores: economia, educação, turismo, entretenimento, etc. (VALENTIM, 2008).

A gestão de grupos artísticos buscará atuar principalmente nas seguintes frentes, tendo como base os princípios gerais da administração mencionados anteriormente:

Ação	Descrição
PREVER E PLANEJAR	Definir os objetivos do grupo, prevendo facilidades e dificuldades de todas as etapas de execução. Ex.: planejamento de estréia e temporada de um espetáculo.
ORGANIZAR	Divisão prática do trabalho de produção: atribuições de funções, organização da equipe, cronograma de trabalho, etc. Ex.: organização de um roteiro de ensaio.
COMANDAR	Ato de dirigir, não só artisticamente o grupo, mas também o seu dia-a-dia. Ex.: a função do diretor de produção, ou do diretor de um grupo.
COORDENAR	Buscar meios e soluções para atingir as metas pré-estabelecidas. Ex.: um ensaiador de dança, coordenador de cena, etc.

CONTROLAR	Verificar o cumprimento de regras. Ex.: horário de ensaio, horário de montagem, etc.
-----------	---

É natural o meio artístico ser avesso as questões que não fazem parte do universo da arte. Observamos que a gestão de um grupo artístico exige um conhecimento aprimorado de administração, pois tem que estar afinada, no mínimo com as seguintes tarefas: ensaios, pré-produção, criação e confecção dos elementos artísticos, estréia, temporada, distribuição/vendas, assessoria de imprensa, contabilidade, captação de recursos, prestação de contas, etc. Mesclando administração do setor artístico em si com os demais setores (contábil, recursos humanos, logística, comunicação, etc.).

Verificamos, *in loco*, que muitos grupos não dispõem do gerenciamento adequado, de acordo com Leonardo Brant:

ainda são poucos os produtos culturais que têm uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos procedimentos de gestão administrativa. À exceção de alguns setores da indústria cinematográfica, fonográfica e do livro, este parece ser um problema generalizado, embora o mercado venha gradativamente se aperfeiçoando. Há sempre uma enorme correria na hora de prestar contas, pois, durante a etapa de produção, as regras costumam ser o improviso, a ação centralizadora de um único produtor, a confiança em sua memória e a ausência de registros de sistematização do trabalho e de consciência de longo prazo (ou seja, a percepção de que a produção seguinte enfrentará os mesmos problemas e, provavelmente, necessitará do mesmo check list, do mailing, das minutas de contrato, das propostas comerciais, etc. (BRANT, 2001.p. 47).

Sobre esse tema, ainda temos que lembrar a recente polêmica (que permanece) no que se refere a Lei de Fomento a Cultura do Município de São Paulo, onde a Secretaria Municipal de Cultura tentou implementar a prestação de contas fiscal para todos os projetos que fossem subvencionados pela referida lei, conforme determina um bastante e consubstanciado aparato jurídico que versa sobre as contas públicas. No entanto, a maioria dos grupos artísticos, protestaram contra as medidas. Os problemas de gestão persistem não somente na fase final, da prestação de contas, mas principalmente na fase inicial. Muitos editais tiveram dificuldade de alocar todos os recursos disponíveis, pois os proponentes de projetos não elaboraram propostas tecnicamente adequadas para concorrer aos certames².

Os problemas de gestão aumentam quando o relacionamento do grupo artístico passa a ser o patrocinador privado.

² Informações baseadas na atuação do autor como consultor.

Segundo pesquisa de Ivan Freitas da Costa, os empresários têm dificuldades de apoiar projetos artísticos pois diagnosticam:

- a) orçamentos são malfeitos;
- b) dificuldade para avaliação do que será patrocinado;
- c) falta de delimitação do público-alvo;
- d) projetos mal planejados;
- e) falta de profissionalismo da equipe do projeto artístico;
- f) não aceitação de critérios de seleção definidos pelo patrocinador;
- g) não cumprimento dos compromissos;
- h) desconhecimento das leis pelos produtores culturais.

Esses são alguns fatos relativos a gestão interna do grupo, financiamento, patrocínio e prestação de contas que apontam cada vez mais a necessidade do aprimoramento da administração como parte central da estrutura do grupo.

Reflexões Finais

A gestão tem como função organizar os meios de produção buscando atingir de forma eficaz os objetivos anteriormente traçados pelos empreendedores.

Sabemos que os grupos artísticos são empresas culturais, que empreendem recursos criativos, humanos e financeiros para levar ao público seus espetáculos, sendo esse, basicamente o seu objetivo final.

Observamos também que a maioria dos grupos têm dificuldades de gerenciamento interno e não utilizam técnicas de gestão ou de administração quando lidam com parceiros externos, notadamente os órgãos governamentais e os patrocinadores privados, mostrando falta de gestão.

Fica evidente a necessidade da aplicação dos conceitos básicos da administração na gestão cotidiana dos grupos artísticos, possibilitando o aprimoramento do seu trabalho, a melhoria dos resultados pré-determinados e o alcance dos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. SP: Atlas, 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. SP: Atlas, 1998.

COSTA, Ivan Freitas da. *Marketing Cultural: O patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca*. SP: Atlas, 2004.

BARBOSA, Frederico. “O Mercado de Trabalho nas Atividades Culturais no Brasil, 1992-2001”. In: BRASIL. Ministério da Cultura. Instituto de Pesquisas Econômicas. *Economia e política cultural: acesso, emprego e financiamento*. Brasília: Ministério da Cultura, 2007, (Cadernos de Políticas Culturais, v. 3).

VALENTIM, Aldo. *Gestão Cultural e criação artística: - molaridades e potencialidades*. Trabalho final da disciplina Teoria das Artes, ministrada pelo Prof. Dr. Renato Ferracini, no Programa de Pós Graduação em Artes, do Instituto de Artes da Unicamp. 1. sem/2008.

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural*. São Paulo: Escrituras, 2001.

PEREIRA, Maria Lúcia. “Festivais”. In: VALENTIM, Aldo. *Catálogo do Festival de Teatro de Americana*. Americana: Coca-Cola, 1997.