

## A Gestão de grupos artísticos

**Autor:** ALDO LUIZ VALENTIM

### Introdução

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

Em nossa análise, um grupo artístico se constitui pela reunião de artistas que se propõe ao desenvolvimento de um projeto comum, caracterizando dessa forma o objetivo empresarial dessa união. Sendo assim, um grupo artístico é um tipo de empresa do setor cultural fornecedora de serviços e produtos artísticos, no ramo do espetáculo ao vivo<sup>1</sup> (SILVA, 2007), que percorrerá também vários processos administrativos visando alcançar seu objetivo que é disponibilizar um bem cultural – um espetáculo - ao público.

A gestão de um grupo artístico será, portanto, idêntica a de uma empresa, respeitando-se as especificidades do produto e/ou serviço que oferece, um bem artístico: o espetáculo, o mercado em que atua e o público para o qual está direcionado.

Todo esse processo de criação de um grupo, seu posicionamento, manutenção e sustentabilidade são conduzidos pelas regras da gestão, que nada mais é do que um conjunto de tarefas que devem ser realizadas de forma eficaz, buscando utilizar de forma satisfatória os recursos do grupo a fim de atingir os objetivos pré-determinados. Fazem parte da gestão a tomada de decisão, a otimização de recursos, a utilização da informação e o atendimento das demandas internas do grupo, satisfazendo assim suas necessidades e objetivos. (CHIAVENATO, 1993).

---

<sup>1</sup> Definição baseada na proposta do IPEA – Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada, desenvolvida para o Ministério da Cultura.

Não é parte desse artigo realizar uma revisão teórica dos conceitos da administração, mas sim tentar aproximações que possam colaborar no processo de gestão de grupos artísticos e por necessidades didáticas, nesse texto, trabalharemos com as palavras 'gestão' e 'administração' como sinônimos uma da outra.

### **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.

A administração de empresas atua em função da existência de um coletivo de pessoas unidas por um objetivo comum, que denominamos de empresa, que se valerão das técnicas da administração para gerenciar esse empreendimento. O termo 'empresa' se refere a todo tipo de empreendimento e deve ser entendido como o conjunto de esforços de pessoas que coletivamente buscam atingir uma determinada meta.

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.

Podemos afirmar que a administração é considerada a ciência que fundamenta o conjunto de normas, procedimentos e funções que visam disciplinar os elementos de produção.

Foi Fayol (Jules Henry Fayol, 1841-1925) que no princípio do século XX organizou os principais conceitos da administração afirmando que a administração é uma área de atuação específica, diferente das demais existentes numa determinada organização. Para Fayol a administração deve prever basicamente as seguintes ações:

<u>Ação</u>	<u>Descrição</u>
PREVER E PLANEJAR	é a primeira ação do ato de administrar ou gerenciar. O planejamento estabelece aonde a empresa quer chegar e como fará para atingir os objetivos pré-determinados.
ORGANIZAR	composto de ações que visarão como serão alocadas e utilizados os recursos da empresa, da melhor forma possível, para se atingir os objetivos planejados. Quem deve fazer, o quê e como deve fazer.
COMANDAR	dirigir e orientar a organização de modo que todos executem as tarefas pré-estabelecidas.
COORDENAR	unir e harmonizar os atos e os esforços coletivos afim 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	Observar a equipe lembrando o sucesso já alcançado e mostrando formas pra atingir os resultados finais.
COMUNICAR	Ser claro, conciso e ter capacidade de deixar a informação transparente e acessível para todos da equipe.
DECIDIR	Propor soluções aos problemas e avançar.
ASSESSORAR	Acompanhar com proximidade, assiduidade e atenção aos membros da equipe, ajudando-os nas suas demandas.

Fontes: organizado pelo próprio autor com base em: CHIANEVATO,2000 E MAXIMINIANO,2004.

## **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 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 nesse 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, tais como: Ministério da Cultura, Funarte-Fundação Nacional das Artes, Secretarias Estaduais e Municipais de Cultura. No âmbito estatal surge então recursos humanos para a administração da cultura, aparatos jurídicos específicos, dentre outras ações governamentais que consolidaram a gestão cultural no âmbito do estado.

Já no âmbito empresarial, o envolvimento com o setor cultural é ampliado com a criação das chamadas leis de incentivo, notadamente a Lei Rouanet, de 1991, propondo que os produtos culturais possam ser apoiados dentro das políticas de marketing dos patrocinadores. (COSTA,2004).

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).

Por esses motivos, em âmbitos gerais, a administração e as ferramentas de gestão no setor cultural tornaram-se obrigatórias para garantir o pleno desenvolvimento e consolidação desse setor em uma sociedade que se transforma dia a dia e que exige cada vez mais do artista resultados fundados nas regras de gestão.

Consultando o dicionário, o termo gestão nos leva a “*ação de administrar, de dirigir, gerenciar*”<sup>2</sup> e o seu sinônimo: a palavra administração se refere basicamente ao ato de administrar, de conduzir ou de gerenciar negócio próprio, público ou de outrem. O funcionamento de um grupo é um empreendimento e deve então ser gerenciado obedecendo aos parâmetros da administração.

O termo “administrador cultural” vem dos países de origem anglo-saxões sendo utilizado para apontar o profissional que faz a mediação entre o produtor cultural (os artistas), o público, o Estado, e o empresário cultural ou incentivador (TEIXEIRA COELHO, 1997).

Segundo Teixeira Coelho, os administradores para a área de cultura já existiam na Grécia antiga, em Roma e na França de Moliere, da mesma forma o gerenciamento de eventos culturais também exigia uma administração específica, pois na antiga Grécia, os festivais de teatro eram gerenciados por uma espécie de sacerdote denominado de *arconte* (PEREIRA, 1997).

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

<u>Ação</u>	<u>Descrição</u>
-------------	------------------

<sup>2</sup> **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** In Uol. <http://houaiss.uol.com.br> . Acesso em 20 de novembro de 2007.

<p>PREVER E PLANEJAR</p>	<p>Definir os objetivos do grupo, prevendo facilidades e dificuldades de todas as etapas de execução. Ex.: planejamento de estréia e temporada de um espetáculo.</p>
<p>ORGANIZAR</p>	<p>Divisão prática do trabalho de produção: atribuições de funções, organização da equipe, cronograma de trabalho, etc. Ex.: organização de um roteiro de ensaio.</p>
<p>COMANDAR</p>	<p>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.</p>
<p>COORDENAR</p>	<p>Buscar meios e soluções para atingir as metas pré-estabelecidas. Ex.: um ensaiador de dança que no periodo de turne mantém os bailarinos unidos em torno da coreografia criada, afim de manter a qualidade do espetáculo.</p>
<p>CONTROLAR</p>	<p>Verificar o cumprimento de regras e tarefas. Ex.: horário de ensaio, horário de montagem, desmontagem, etc.</p>

É natural do 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 improvisado, 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 certames<sup>3</sup>.

7

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

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

- a)os orçamentos são malfeitos;
- b)dificuldade para avaliação do que foi patrocinado;

---

<sup>3</sup> Informações baseadas na atuação do autor como consultor.

- 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;
- e
- 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 tem 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:**

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.