

## A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, PRODUÇÃO E GESTÃO CULTURAL COMO ELEMENTO FACILITADOR DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA ARTÍSTICA

Alexandre Barreto<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo é uma pequena contribuição ao V Seminário Internacional de Políticas Culturais, espaço de vanguarda na difusão de ideias inovadoras e plurais no Brasil, cuidadosamente organizado pelos pesquisadores Maurício Siqueira e Lia Calabre, da Fundação Casa de Rui Barbosa, em parceria com pesquisadores e profissionais do Observatório Itaú Cultural e Instituto Itaú Cultural. O autor acompanha o seminário desde 2010 e busca com este texto estimular o pensamento sobre ações possíveis para ampliar a sustentabilidade dos profissionais dos setores culturais e criativos brasileiros, tendo como base a ampliação da formação artística, para além do domínio das linguagens artísticas. Uma formação da qual façam parte a administração, a produção e a gestão cultural como elemento facilitador da carreira artística.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia criativa. Carreira profissional artística. Administração de carreira. Formação artística.

### 1. Introdução:

De um modo geral, a representação do trabalho com as atividades artísticas é a de que se trata de uma atividade muito especial. Nesta perspectiva, este trabalho é percebido como algo que somente pessoas portadoras de um dom, de um talento, de uma rara sensibilidade, são capazes de realizar. Apesar de ser (ainda) predominante desde o século passado, esta representação começou a entrar em declínio.

A produção e difusão do conhecimento nas mais diferentes áreas demonstra que ser portador de um dom, de um talento, de uma rara sensibilidade, de uma determinada aptidão, não é um privilégio somente de quem trabalha em meio a arte. Trata-se de uma característica que abrange a maioria das atividades humanas, a ponto do termo “arte” não ser há muito tempo apenas um substantivo, mas também um adjetivo. Existem professores que são artistas da didática. Existem advogados que são especialistas na arte de mediar os conflitos. Existem administradores que sabem a arte de se motivar uma equipe. Existem historiadores que conduzem suas pesquisas ao estado da arte.

---

<sup>1</sup> Alexandre Barreto é gestor e consultor, bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduando do MBA em Gestão Cultural da Universidade Cândido Mendes (RJ), criador do Programa Produtor Cultural Independente, palestrante, professor convidado em ações formativas do Instituto Itaú Cultural e gerente administrativo e de projetos do Grupo Nós do Alexandre Barreto é gestor e consultor, bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pós-graduando do MBA em Gestão Cultural da Universidade Cândido Mendes (RJ), criador do Programa Produtor Cultural Independente, palestrante, professor convidado em ações formativas do Instituto Itaú Cultural e gerente

O fato de também existir arte nas atividades humanas que não são necessariamente relacionadas ao que tradicionalmente entendem-se como atividades artísticas não impede que, profissionais e instituições educativas, realizem um esforço conjunto para sistematizar o conhecimento prático e produzir novos conhecimentos para o desenvolvimento das carreiras. Contudo, no universo artístico, a crença de que trabalhar com arte “é um dom”, uma capacidade que nasce com a pessoa, cria algumas barreiras para o desenvolvimento do conhecimento sobre gestão da carreira artística.

Este artigo é uma pequena contribuição ao V Seminário Internacional de Políticas Culturais, espaço de vanguarda na difusão de ideias inovadoras e plurais no Brasil, cuidadosamente organizado pelos pesquisadores Maurício Siqueira e Lia Calabre, da Fundação Casa de Rui Barbosa, em parceria com pesquisadores e profissionais do Observatório Itaú Cultural e Instituto Itaú Cultural. O autor acompanha o seminário desde 2010 e busca com este texto estimular o pensamento sobre ações possíveis para ampliar a sustentabilidade dos profissionais dos setores culturais e criativos brasileiros, tendo como base a ampliação da formação artística.

## **2. A importância da compreensão do inacabamento**

Por mais que alguém possa supor ser possível, não existe nenhuma prova científica de que nascemos pré-destinados para trabalhar com uma determinada atividade. Os recentes avanços da ciência demonstram que pode haver maior ou menor pré-disposição para determinadas habilidades e competências, conforme a herança genética. Mas o desenvolvimento delas está diretamente relacionado ao ambiente de estímulo.

Quem deseja trilhar uma carreira profissional artística deve estar ciente do inacabamento do ser humano.

“Aqui chegamos ao ponto de que talvez devêssemos ter partido. O do inacabamento do ser humano. Na verdade, o inacabamento do ser ou sua inconclusão é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento. Mas só entre mulheres e homens o inacabamento se mostrou consciente. A invenção da existência a partir dos materiais que a vida oferecia levou homens e mulheres a promover o suporte em que os outros animais continuam, em mundo” (FREIRE, 2009, p. 50).

Conscientes de seu inacabamento, as pessoas podem fazer uma importante troca:

abandonar a crença de que são especiais, como se nascessem prontas para “viver da arte”, por aparentemente terem afinidades e habilidades para música, dança, desenho, vídeo, etc., para assumir o papel de autores que escrevem novos roteiros para os diferentes papéis que desempenham em suas carreiras, a cada novo capítulo de oportunidades que a vida lhes apresenta. “Gosto de ser gente porque, inacabado, sei que sou um ser condicionado mas, consciente do inacabamento, sei que posso ir mais além dele” (FREIRE, 2009, p. 53).

### **3. A percepção do condicionamento**

Na medida que alguém assume seu inacabamento, passa a ter um olhar mais aberto sobre sua condição, ou seja, aquilo que o condiciona. Cabe aqui salientar que condição não significa determinação. Mas nem sempre os profissionais percebem a diferença. Ao observarem o seu contexto, muitos encaram a vida artística apenas como uma loteria: muitos vão perder e alguns vão ganhar. Nesta perspectiva, “(...) a expectativa de ganho, em caso de sucesso, é tão grande que compensa correr riscos” (BENHAMOU, 2007, 44).

Ater-se somente ao aspecto aleatório da jornada profissional, aceitando como uma fatalidade que alguns vão vencer e outros vão perder, induz o profissional à inércia.

Se alguém percebe que não está acabado, percebe que o mundo também não está acabado. Então, por mais difícil que pareça, sempre há uma possibilidade.

“(…) Não posso me perceber como uma presença no mundo mas, ao mesmo tempo, explicá-la como resultado de operações absolutamente alheias a mim. Neste caso, o que faço é renunciar à responsabilidade ética, histórica, política e social que a promoção do suporte ao mundo nos coloca. Renuncio a participar, a cumprir a vocação ontológica de intervir no mundo. O fato de me perceber no mundo, com o mundo e com os outros me põe numa posição em face do mundo que não é de quem nada tem a ver com ele. Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas sujeito também da história” (FREIRE, 2009, p. 53-54).

### **4. Condicionamentos relacionados às carreiras artísticas**

Alguns condicionamentos são sensações freqüentes no dia a dia de quem busca desenvolver uma carreira artística. Um dos mais emblemáticos é uma visão muito voltada para dentro de si, a qual dá suporte a ideia de que são as pessoas que tem ir ao encontro do artista e que se não fazem isso, é porque não o compreendem.

“(…) Entre las falacias que hay que descartar de inmediato está la creencia que si no nos hacen caso es porque “nadie nos entiende”, y peor aún, la que alienta la esperanza de que algún día “seremos descubiert@s” (EHREMBERG, 2001, p.12).

É difícil pensar no desenvolvimento onde o público vai atrás do artista, ao invés do artista aproximar-se dos seus públicos.

Outro condicionamento, relacionado ao anteriormente citado, é acreditar que está sempre faltando recursos financeiros para que a carreira artística se consolide. Por conta disso, muitos sonham com o aumento do dinheiro disponibilizado por meio de editais e programas públicos.

Sem sombra de dúvida, fundos de cultura, patrocínios diretos ou por meio de renúncia fiscal e prêmios são um estímulo para muitos profissionais. Mas isso no caso de profissionais que estão preparados para gerir estes recursos, a ponto inclusive de utilizar os mesmos de forma que tenham efeito multiplicador. Não basta apenas desejar obter recursos. Segundo o princípio universal da ciência econômica, os recursos sempre serão limitados frente a desejos que serão sempre ilimitados.

“(…) Um fato básico para a ciência econômica é que os desejos materiais das pessoas são mais amplos do que a disponibilidade de recursos. Ou seja, não há um limite definido para os desejos materiais, mas existem limitações claras à produção dos bens e serviços necessários ao seu atendimento. O conflito entre os desejos ilimitados e as possibilidades limitadas resulta no mais importante problema analisado pela economia: a escassez e a conseqüente necessidade de escolha” (GONÇALVES; GONÇALVES; MATESCO; SANTACRUZ, 2010, p.17).

É preciso saber usar os recursos para que contribuam com uma carreira artística no curto, médio e longo prazo.

Se sentir sem acesso à mídia é outro condicionamento a que todos estamos sujeitos. Contudo, a falta de acesso à mídia, nos dias de hoje, também está relacionado à falta de entendimento do funcionamento do sistema de comunicação. Porque não aprender e utilizar estas novas tecnologias? Ao conceder entrevista para revista Nós produzida pela Rede Cultura Jovem da Secretaria de Estado da Cultura do Espírito Santo, o autor deste artigo afirmou considerar importante “(…) encarar a realidade e procurar se inserir nela da melhor forma possível” através da “(…) criação de canais de comunicação ativados de forma permanente na internet” (MARTINS; SILVA; COSTA; LEVIORI, 2012, p.25).

Sentir-se sem atenção, sem dinheiro, sem mídia. O que mais condiciona o trabalho de

muitos artistas? A sensação de que faltam produtores.

“Ao ouvir repetidas vezes que não temos produtores culturais e perceber que, apesar disso, acontece muita coisa no mundo da cultura, verifica-se que “não ter produtores culturais” significa nestes casos “temos poucas pessoas que se dedicam integralmente a esta atividade”. Se comparado com o número de pessoas que se dedicam à criação cultural (escritores, músicos, atores, dançarinos...), o número de produtores culturais será sempre menor. Isso pelo fato de que o produtor cultural, num resumido conceito (e que não pretende ser o único) dedica-se a “fazer acontecer” a criação cultural. Se o produtor for outra pessoa que não o próprio criador cultural, e isso é uma decisão de cada um, haverá sempre muito mais criadores do que produtores. Mas, no fundo, todos sabem que quando “não há produtores” os artistas tornam-se seus próprios produtores” (BARRETO, 2008, p. 124).

O trecho acima transcrito faz parte do texto “Vamos educar pessoas para produção cultural?”, escrito pelo autor deste artigo e publicado em 2007 no Portal Overmundo ([www.overmundo.com.br](http://www.overmundo.com.br)) e em 2008 no “Guia do Mercado da Música Brasileira” elaborado pelo Instituto Totem Cultural em São Paulo. Se muita gente já produz de forma autodidata, porque não sistematizar e criar ações para difusão deste conhecimento?

## **5. A arte de construir uma carreira com uma nova formação**

Os condicionamentos anteriores são exemplos de obstáculos para carreiras artísticas. O reconhecimento destes e/ou de muitos outros, cria condições para mudança. Permite o início do cultivo da humildade, a qual se torna o alicerce de uma nova forma possível de se viver uma carreira artística: a possibilidade de aprender na medida em que vai sendo construída, ultrapassando a cada dia os limites e os condicionamentos.

Mas humildade apenas não basta. É preciso um processo contínuo de reflexão crítica sobre a prática, pois “(...) é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (FREIRE, 2009, p. 39). E pensar criticamente sobre uma carreira, que é um sistema complexo e que ao longo do tempo vai ficando mais complexo, necessita de estudo contínuo.

Mais que formação apenas em linguagens artísticas, é fundamental que se tenha abertura para pensar a formação em administração, produção cultural e gestão como elemento facilitador do desenvolvimento da carreira artística.

## 6. Administração e carreira artística

Há uma tendência, principalmente por falta de informação, da Administração ser percebida pelos profissionais das carreiras artísticas como “mera burocracia”. Boa parte desta imagem vem pelo fato da palavra “administração” estar mais associada com a denominação de departamentos em organizações do que com o estudo e a organização eficiente dos processos das organizações que é o objeto desta ciência.

Quando um profissional de carreira artística se dispõe a adquirir conhecimentos e/ou formação em administração, entre os vários benefícios advindos deste investimento, destacam-se dois.

Um deles é o aprimoramento da capacidade de tomada de decisão. A ciência da administração é definida

“(…) como sendo aquela que utiliza métodos da ciência para tomar decisões e estabelecer um curso de ação. Todos os esforços são feitos para obter informações completas, válidas, confiáveis, pertinentes ao problema em questão antes de ser tomada qualquer decisão. Sob essas condições, as decisões são consistentes e derivadas das informações obtidas, e os subseqüentes cursos de ação são sujeitos a rigorosos controles dos procedimentos como correção da decisão original” (KWASNICKA, 1981, p. 17).

O outro é a possibilidade de criar modelos de negócios para a sustentabilidade da carreira. “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.14).

Ao invés de pensar apenas em oferecer um produto ou serviço artístico, supondo existir uma demanda<sup>2</sup> ou por achar que o ato criador por si só necessariamente encontrará um público interessado, é possível avaliar segmentos de clientes, proposta de valor, canais (comunicação, distribuição e vendas), relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Há um tabu entre os pesquisadores de cultura com relação a estudos de demanda e consumo, os quais sofrem um “julgamento moral. Ver mais no artigo NORBERTO, Elaine. Economia e Cultura: uma reflexão sobre a natureza do vínculo entre a produção e o consumo. In: ALVES, Paulo César. Cultura: múltiplas leituras. Bauru, SP: EDUSC; Salvador: EDUFBA, 2010, p.199-228.

<sup>3</sup> Para saber mais: OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

## 7. A produção cultural e a carreira artística

A possibilidade de ampliar a capacidade de decisão através da formação em administração abre um novo horizonte para a carreira artística. Com administração, as ações culturais começam a ser planejadas de forma mais integrada.

Esta melhor integração também ocorre quando o profissional começa a entender os diferentes processos de produção do seu trabalho. Rubim (2005, p. 21) entende o papel deste novo conhecimento de produção cultural<sup>4</sup>, como organizador dos “processos de imaginação e invenção desenvolvidos por criadores culturais”, processos estes que nada mais são do que ações e atividades culturais, nas fases de pré-produção, produção e pós-produção.

De forma um pouco mais acessível, o autor deste artigo define a produção cultural a partir de sua aplicação:

“(…) a produção cultural ocupa-se de "fazer acontecer" a ação cultural, de dar suporte organizacional para o exercício de diferentes manifestações artísticas e eventos culturais. Isso envolve o planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as atividades que fazem parte destas manifestações e eventos” (BARRETO, 2009 apud SILVA, 2013, p. 24).

Saber “fazer acontecer” ou como equipes de profissionais se organizam nas diferentes cadeias produtivas do ambiente artístico, como fornecedores e clientes se relacionam, facilita o estabelecimento de objetivos realistas e o dimensionamento das expectativas com o “pé no chão”.

Duas áreas possuem conhecimentos que ampliam e complementam a noção de organização presente na produção cultural: a engenharia do entretenimento<sup>5</sup> e o gerenciamento de projetos<sup>6</sup>.

## 8. A gestão cultural e a carreira artística

Muitas vezes o desenvolvimento das carreiras artísticas ocorre intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento de grupos informais (coletivos), associações e organizações

---

<sup>4</sup> O professor Leandro José Mendonça afirma no artigo “O campo acadêmico da produção cultural: história e características” que “(...) nos anos 80, o comum era uma referência ao produtor agregado a alguma expressão artística. Existiam produtores de teatro, cinema, shows, e não se falava em produtor cultural”.

<sup>5</sup> Esta disciplina é oferecida nos cursos de graduação em Engenharia de Produção e pós-graduação da COOPE/UFRJ.

do Terceiro Setor, micro e pequenas empresas, cooperativas, espaços e centros culturais. Nestas situações, o conhecimento de gestão cultural passa a ser um importante aliado.

Com caráter organizador, como a administração e produção cultural, a gestão cultural fornece subsídios para a compreensão das diferentes interfaces relacionadas aos espaços culturais.

Avelar (2008, p. 52) define o gestor cultural como

“profissional que administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o Poder Público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; ou que desenvolve e administra atividades voltadas para a cultura em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não-governamentais e espaços culturais”.

Grupos culturais e artísticos, bem como órgãos públicos e privados, que trabalham com processos formativos, através de ações, projetos ou programas continuados, de estímulo à profissões artísticas, podem melhorar a formação oferecida, incluindo em seus currículos a formação em gestão cultural.

## 9. Conclusão

Se considerarmos que uma possibilidade para o conceito de carreira artística pode ser visualizá-la conforme proposto por Barreto (2013, p. 123), como

“(…) uma carreira profissional que não está pronta, que necessita ser construída, que proporciona através do exercício organizado e equilibrado de atividades artísticas, convívio com o ambiente artístico e respectivo processo de aprendizado, trocas importantes, que contribuem de forma significativa para a promoção da sensação de harmonia, liberdade, reconhecimento, realização e felicidade”.

É preciso pensar uma formação para além do domínio das linguagens artísticas. Uma formação da qual façam parte a administração, a produção e a gestão cultural, poderá ser um elemento facilitador da carreira artística. Poderá contribuir para um maior empoderamento e compreensão dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em uma carreira artística.

---

<sup>6</sup> Projeto aqui entendido como “(…) um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único”. Definição extraída da tradução livre do PMBOK 2000, V 1.0, disponibilizada através da Internet pelo PMI MG em janeiro de 2002.

## REFERÊNCIAS:

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.

BARRETO, Alê. **Vamos educar pessoas para a produção cultural?** In: BOULAY, Marinilda Bertolete. Guia do Mercado Brasileiro da Música 2008/2009. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2008.

BARRETO, Alexandre. **Elementos para se pensar uma carreira profissional artística e criativa**. In: Cadernos do CEOM/Centro de Memória do Oeste de Santa Catarina, n. 39. Chapecó: Unochapecó, 2013.

BENHAMOU, Françoise. **Economia da Cultura**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

EHREMBERG, Felipe. **El arte de vivir del arte**. Ciudad del Mexico: Biombo Negro Editores, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

GONÇALVES, Antonio Carlos Pôrto; GONÇALVES, Robson Ribeiro; MATESCO, Virene Roxo; SANTACRUZ, Ruy. **Economia aplicada**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MARTINS, Adriano Zucolotto; SILVA, Eduardo Lucas da; COSTA, Gabriela; LEVIORI, Sâmia. **A experiência de jovens músicos no mercado de bares, restaurantes e casas de shows**. Revista Nós, n.5. Vitória: Rede Cultural Jovem, 2012.

MENDONÇA, Leandro José. **O campo acadêmico da produção cultural: história e características**. In: CALABRE, Lia. Políticas Culturais: pesquisa e formação. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2012.

NORBERTO, Elaine. **Economia e Cultura: uma reflexão sobre a natureza do vínculo entre a produção e o consumo**. In: ALVES, Paulo César. Cultura: múltiplas leituras. Bauru, SP: EDUSC; Salvador: EDUFBA, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PMBOK 2000. Belo Horizonte: PMI MG, 2002.

RUBIM, Linda. **Produção cultural**. In: RUBIM, Linda (org.). Organização e Produção da Cultura. Salvador: Edufba, 2005.

SILVA, Monique Bezerra da. **Engenharia do Entretenimento e Produção Cultural: uma análise sobre as técnicas e ferramentas em gestão de projetos**. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Projetos). Rio de Janeiro: Departamento de Engenharia Industrial/UFRJ, 2013.