

## AS SINGULARIDADES DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO CULTURAL

Viviane Fontes Juliano<sup>1</sup>

**Resumo:** Neste artigo são analisadas as questões gerenciais e organizacionais que se impõem ao gestor cultural no seu cotidiano ao procurar atender às demandas e necessidades específicas das empresas de produção cultural. Algumas singularidades dos bens culturais e da gestão das artes também são analisadas, uma vez que representam um desafio para os gestores culturais na articulação das mesmas com as exigências do mercado cultural.

**Palavras-chave:** gestão cultural, bens culturais, produção cultural.

### Introdução

Nas últimas décadas do século XX foi impossível ficar indiferente à expansão da economia cultural, impulsionada pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação e inovação em âmbito mundial. Com o deslocamento do foco das atividades industriais para as atividades com base nos recursos intelectuais, alteraram-se as formas de criação, produção, distribuição e consumo dos bens culturais, e assim impulsionou-se o entrelaçamento entre cultura e economia. Os surpreendentes números anunciados por governos e institutos de pesquisa comprovam o progressivo crescimento mundial da economia da cultura, que passou a ocupar lugar privilegiado nas reuniões de economistas, que até bem pouco tempo atrás recusavam a associação do termo cultura aos gráficos do mercado econômico<sup>2</sup>.

Essa nova realidade é denominada por Wood Jr. *et al* (2009) como “virada cultural”, uma transformação dos valores sociais e culturais, ocorrida no final do século passado, fruto da combinação de dois fenômenos ocorridos simultaneamente: a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas. Essa combinação ressaltou os imperativos de criatividade e originalidade, refletindo não apenas na economia, mas também na ruptura e inovação dos comportamentos tradicionais dos indivíduos, afetando o modo de consumir, trabalhar, comunicar e se divertir.

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia e bolsista Capes. E-mail: vivifontes@gmail.com

<sup>2</sup> Para dados sobre a Economia da Cultura no Brasil, ver: Diagnóstico dos Investimentos em Cultura no Brasil 1985 - 1995, da Fundação João Pinheiro (1996); e Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2005, IBGE/MinC (2007).



Nesse contexto, as indústrias culturais tornaram-se um dos mercados mais importantes e promissores do início do século XXI, com influência extraordinária nos valores, atitudes e estilo de vida dos indivíduos (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009). Esse fenômeno colocou em evidência a dimensão econômica da cultura e a natureza única dos bens culturais, mas os gestores ainda enfrentam muitas dificuldades para um eficiente gerenciamento das indústrias culturais. São as singularidades da gestão da cultura e dos bens culturais que subvertem a lógica de implantação das teorias de gestão tradicionais na área cultural, e exigem dos gestores culturais habilidades específicas para lidar com um produto diferenciado.

Nesse artigo apresentam-se as características particulares dos bens culturais, assim como o papel do gestor cultural na gestão das artes e as singularidades da gestão da cultura enfrentadas por eles.

### **Gerenciando a produção cultural**

Hirsch (1972 *apud* LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009, p.22) considera, de forma simplificada, que as indústrias culturais são sistemas de organizações mediadoras do fluxo de bens entre produtores e consumidores, e gerir essas empresas tem sido particularmente desafiante para os gestores culturais. As dificuldades enfrentadas por eles em seu trabalho diário devem-se em grande parte à natureza única dos bens culturais, a não-utilitária.

Os autores LAMPEL, LANT e SHAMSIE consideram bens culturais conforme o conceito de Hirsch (1972, p. 641-642) que estabelece que eles são “bens não-materiais, direcionados a um público de consumidores para os quais geralmente tem uma função mais estética ou expressiva do que uma função utilitária”. Surge daí a dificuldade de lidar com um produto que não está alinhado com as práticas de consumo tradicionais, e menos ainda a produção e gerenciamento desses bens.

O bem cultural exige uma postura de gestão diferenciada na medida em que seu valor não está em si mesmo, no seu valor de uso, mas sim no que significa socialmente, na distinção social que possibilita, como bem explicitou Adorno (1988). A partir dos símbolos que influenciam a emoção e a percepção, o consumidor do bem cultural busca uma experiência, “produto” subjetivo e não-utilitário com o qual o gestor cultural precisa aprender a lidar para intensificar a experiência gerada pelo bem cultural. (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009).

O poder simbólico é uma importante característica dos bens culturais lembrada por Hans Haacke (HAACKE e BOURDIEU, 1993), pois segundo ele, o produto cultural pode ser posto a serviço da dominação ou da emancipação e, nesse sentido um campo ideológico com repercussões importantes na vida cotidiana.

Por tudo isso, os autores Lawrence e Philips (2009) consideram que a dificuldade de gerenciar as indústrias culturais deve-se ao fato de que o foco da gestão não está na produção eficiente dos bens, e sim na manutenção de uma organização que precisa produzir e vender significados. A gestão de aspectos simbólicos dos produtos representa um desafio, pois os bens culturais precisam ser sustentáveis e valorizados pelos consumidores em longo prazo. O mercado cultural por sua vez, exige que os gestores estejam atentos não apenas aos aspectos subjetivos da cultura e dos bens simbólicos, mas também às regras da economia, do marketing e da política, pois são indissociáveis.

Portanto, os gestores culturais tornaram-se um profissional basilar para atender às suas demandas e necessidades específicas dessas empresas. Segundo Motta (2001), cabe aos gestores encontrar meios pelos quais as organizações operem de forma eficiente e eficaz para responder aos desafios do ambiente. Evidentemente que, ao serem consideradas as características singulares das indústrias culturais, os gestores culturais precisarão acumular além das habilidades inerentes ao processo gerencial, habilidades específicas da área cultural, uma vez que seu trabalho está relacionado aos bens simbólicos.

Além das atribuições de promover a produção de bens culturais e facilitar a sua circulação, cuidando para que o acesso público a esses bens seja garantido, o gestor cultural precisa também “problematizar e discutir continuamente sobre os aspectos inerentes à política cultural pública e privada; aprimorar os conhecimentos referentes às diversas formas de manifestações artísticas, atentando-se para as novas tendências” (CUNHA, 2005, p.2). Espera-se também, que o gestor cultural tenha sensibilidade artística e mantenha o diálogo entre o universo artístico-cultural, o poder público, o meio empresarial e a sociedade civil como um todo.

Para uma melhor compreensão do processo de gestão cultural, Rubens Bayardo oferece uma ampla definição do mesmo:

mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais. Essa mediação torna possível a produção, a distribuição, a comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, os produtores, os promotores e as instituições e os públicos, conjugando suas

diversas lógicas e compatibilizando-as para formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade (BAYARDO, 2008, p.57).

Esse processo de mediação da cultura se materializa por meio dos gestores culturais, atuantes no poder público, nas organizações do terceiro setor e no âmbito privado. Neste trabalho, o enfoque está na gestão de empresas privadas na área de cultura, particularmente nas empresas de produção cultural, parte do universo das indústrias culturais, mas que pouca atenção têm recebido por parte dos pesquisadores de gestão (LAWRENCE e PHILLIPS, 2009).

Atualmente, as empresas de produção cultural constituem-se como parte fundamental da cadeia produtiva da cultura, ao desempenharem a função de organização da cultura, que se concretiza através do acionamento de uma variedade de recursos financeiros, materiais, técnicos, tecnológicos, humanos, entre outros, para tornar viável e dar concretude aos produtos e eventos decorrentes dos processos de imaginação e invenção desenvolvidos pelos criadores culturais (RUBIM, 2005). Essas empresas, ao ocuparem o papel de mediadoras da produção cultural, parecem contribuir para a potencialização das relações sociais e econômicas, além de influenciarem diretamente na formação de público e no acesso às artes.

Mas apesar da relevância dessas empresas para o mercado cultural, há uma carência de dados sobre as mesmas, como alerta alguns autores (LAWRENCE e PHILLIPS, 2009; ZARDO e TAPAJÓS, 2002; LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009), sendo raros os estudos que focalizem as suas contribuições econômicas, assim como especificidades de seus modelos de gestão e padrões de sustentabilidade. Essa fatia do mercado cultural ainda não é abordada de acordo com sua dimensão real, de elevado potencial de crescimento, dinâmica e geradora de renda para o país.

Apesar dos poucos estudos ainda realizados sobre esse universo, os autores que se debruçam sobre o processo gerencial dessas empresas, acreditam que

mesmo que as práticas gerenciais e organizacionais da indústria cultural até recentemente tenham sido consideradas anômalas, elas são cada vez mais difíceis de ignorar. (...) Os dilemas que eles [os gestores] encaram estão se tornando cada vez mais relevantes para um grupo cada vez maior de gestores em diversos contextos econômicos. Muitas outras indústrias estão sendo atraídas por essa combinação entre conhecimento e criatividade para conseguir criar e sustentar vantagem competitiva (...). Assim, como as empresas ligadas à indústria cultural têm lidado há muito tempo com esse desafio, sua experiência contém lições relevantes para outros setores econômicos (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009, p.20).

A posição desses autores, ao afirmar que a prática de gestão das indústrias culturais pode contribuir para o desenvolvimento da teoria da gestão aplicada às empresas de produtos tradicionais sinaliza para um processo inverso do que ocorre habitualmente no mercado. A tendência é transplantar para as artes os conceitos de gestão empresarial, particularmente aqueles usados pelas grandes empresas, sem considerar as singularidades da gestão nas artes e na cultura (Summerton, 2004 *apud* HANSON, 2007). Mas aplicar as teorias de gestão das empresas de produtos tradicionais às empresas de produção cultural é negligenciar problemas muito específicos desse mercado emergente e dinâmico, não concretizando o objetivo de uma gestão eficiente.

A seguir, serão apresentadas algumas características particulares do processo de gestão das empresas de produção cultural.

### **Singularidades da gestão cultural**

Dispor-se a compreender a gestão de empresas da área cultural representa um desafio, devido às características intrínsecas às atividades culturais, como a informalidade e espontaneidade, e em alguns casos, até mesmo a marginalidade (IBGE; MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007, p.16). O mercado cultural exige gestores preparados para lidar com questões organizacionais e gerenciais muito particulares, para que seja possível sobreviver comercialmente.

Segundo Miranda (2003, p.31), o mercado cultural “é norteado por critérios próprios, bastante específicos, exigindo resultados avaliáveis em prazo imediato, como volume de público, repercussão na mídia e correlação entre investimento e lucro”. Portanto, os gestores estão diante de um processo cotidiano de gestão no qual é preciso cada vez desenvolver novos modelos de gestão para equilibrar as características singulares dos bens culturais, do mercado cultural e da gestão das artes.

O autor Yves Evrard (2000) defende que, por conta das singularidades e desafios enfrentados pelos gestores culturais, a gestão das artes pode vir a ser um novo caminho para o processo gerencial da chamada “nova economia”. A partir das singularidades apontadas por Evrard, desenvolveu-se a seguinte relação:

- gerenciamento de projetos: os trabalhos são desenvolvidos por meio de projetos, com prazo e orçamento pré-determinados, como por exemplo, a

produção de um filme ou de um evento. Essa descontinuidade entre projetos afeta a gestão da empresa como um todo, repercutindo no modelo de contratação de colaboradores, na manutenção da empresa, um ambiente de constantes riscos, entre outros;

- custos de produção: são incorporados bem antes de o produto chegar ao mercado, exigindo investimentos das empresas antes do lançamento do produto cultural;
- artista-gestor: dilema enfrentado por gestores das artes, pois alguns acreditam que a prática como artista é fundamental no exercício da gestão; enquanto outros, afirmam que o artista deve desempenhar sua função primária e a gestão ficar a cargo de profissionais específicos para essa função. Esse dilema é muito comum em grupos artísticos de menor porte, nos quais os próprios integrantes fazem a gestão do grupo, sem necessariamente terem se capacitado para tal;
- jornadas múltiplas de trabalho: ao trabalharem por projetos, os profissionais da cultura, na maioria das vezes, não possuem vínculo empregatício, e têm seu período de trabalho pré-determinado, assumindo mais de um projeto ao mesmo tempo;
- trabalhadores temporários: com o modelo de contratação por projeto, é gerada uma massa de trabalhadores autônomos e assalariados sem carteira, que se queixam da instabilidade, nesse mercado oscilante.

O problema com a mão-de-obra das empresas de produção cultural é apontado vários autores, como Maria Helena Cunha (2007), que considera que os profissionais desse mercado ainda estão em processo de formação; e Bendassolli e Wood Jr. relacionam a seguir outras dificuldades:

O modelo de trabalho é por projetos, dependendo, portanto, das oscilações de tempo, envolvimento e compromisso de cada projeto. Como consequência, **há problemas de baixa remuneração, ausência de planos de carreira e insegurança**. Pensando em pequenas empresas dedicadas à produção de bens culturais, o quadro é ainda mais grave (BENDASSOLLI e WOOD JR., 2009, p.28). (grifo nosso)

Essa sazonalidade dos empregos, apontada pelos autores, também se relaciona, em parte, à dependência de aprovação de projetos nas leis de incentivo à cultura, problema grave que atinge o mercado de produção cultural. O próprio Ministro da Cultura, Juca Ferreira, já admitiu que “a Lei Rouanet fracassou no objetivo de trazer a

almejada auto-sustentabilidade para o setor, que se tornou dependente da renúncia fiscal como se fosse o único instrumento capaz de viabilizar as atividades culturais. Os produtores teriam se acomodado com o patrocínio e deixado de buscar retorno financeiro” (VOLPATO; CALDEIRA, 2008).

Em uma das poucas pesquisas realizadas no país sobre o mercado de trabalho da cultura, feita pela Fundação João Pinheiro em 2001, a conclusão das pesquisadoras sobre o mercado de trabalho da cultura de Belo Horizonte apresenta características muito similares às identificadas na produção cultural como um todo:

As atividades culturais também abrigam proporção maior de autônomos e de assalariados sem carteira assinada do que o conjunto das demais. É um mercado de trabalho mais sujeito à instabilidade, à burla e a jornadas de trabalho mais reduzidas, que sugerem dificuldade de encontrar ocupação com jornada maior e também o exercício de múltiplas tarefas. Por outro lado, no caso dos autônomos, os indivíduos são donos de seu tempo e da organização de sua atividade, trabalhando em grande parte na própria residência. O segmento dos autônomos, no entanto, é bastante heterogêneo. (SOUZA, SANTANA 2001, p. 38-39)

Esse problema da utilização prioritária de trabalhadores temporários já foi identificado pelo Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003-2005, que apontou que de cada cinco postos de trabalhos gerados na cultura, três são ocupados por trabalhadores sem carteira (IBGE; MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007).

Outro ponto relevante na gestão da produção cultural está relacionado à demanda dos produtos culturais. A imprevisibilidade da demanda dos produtos culturais é outra singularidade a ser enfrentada pelos gestores. Bourdieu (2007) observa que a demanda dos bens culturais é feita sempre com atraso em relação à oferta, surgindo através dos índices de venda e das pressões dos detentores dos instrumentos de difusão, editores, *marchands* e diretores de teatro. Ao lembrar que os bens culturais são geradores de experiências, pode-se afirmar que não apenas antes da compra, mas também, e principalmente após o consumo, é que o consumidor poderá atestar a “qualidade” ou não do produto (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009). Os padrões de qualidade tornam-se, portanto, dependentes de uma subjetividade e imprevisibilidade, difíceis de serem pré-identificadas. Esse ponto é enfatizado com a afirmação de que

simples noções de qualidade tendem a se tornar contestáveis em indústrias culturais. Enquanto, em setores econômicos nos quais a importância dos bens é dada por sua utilidade, os produtores normalmente entram em consenso sobre padrões de qualidade específicos e muitas vezes mensuráveis, na indústria cultural os padrões representam ideais abstratos em vez de atributos específicos do produto. Por exemplo, os consumidores podem considerar que a “originalidade” é importante na arte ou na música,

mas vincular significados profundamente distintos ao termo (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009, p.21).

Diante do exposto, como é possível estabelecer uma gestão eficiente com um quadro instável de trabalho, critérios subjetivos de sucesso e de fontes de recursos provenientes de leis de incentivo ou editais públicos e privados, que não garantem estabilidade financeira às empresas?

Lawrence e Phillips também explicitam sua preocupação diante desse cenário, mas também afirmam que, conseguir se equilibrar nesse mercado pode ser positivo para as empresas, pois

a habilidade de administrar em um mundo de incerteza e de significados extremamente complexos é sua [das empresas de produção cultural] principal vantagem competitiva. Mas que modos de organizar são mais apropriados, que técnicas administrativas são mais eficientes e que questões básicas enfrentam as organizações intensivas em símbolos são questões que devem ainda ser investigadas por pesquisadores de gestão e organização (LAWRENCE e PHILLIPS, 2009, p.18).

### **Desafios aos pesquisadores e gestores da cultura**

Como foi possível observar, gerir o fluxo de bens entre produtores e consumidores no mercado dos bens simbólicos é uma prática desafiadora que requer um aprofundamento nas investigações sobre a gestão das empresas de produção cultural, observando as singularidades dessas organizações. Os bens simbólicos exigem, em função do seu diferencial de consumo, tratamento igualmente diferenciado em sua gestão.

Articular harmoniosamente as exigências do mercado cultural, com as singularidades da gestão das artes e dos bens culturais, é o desafio dos gestores culturais. Isso exigirá habilidades para o desenvolvimento de novos modelos gerenciais e organizacionais que atendam a essa realidade, para que seja possível a sobrevivência comercial das empresas de produção cultural e o atendimento à busca de uma “experiência” por parte do consumidor de bens culturais.

Lawrence e Phillips (2009) são categóricos ao afirmar que os pesquisadores de gestão dedicam pouco tempo para investigar os tipos de organizações que produzem bens culturais e que, ao deixarem de incluir a produção comercial da cultura como área de pesquisa entre seus focos de trabalho correm o risco de se tornarem irrelevantes para um segmento amplo e crescente da comunidade de negócios.

O desenvolvimento de práticas gerenciais adequadas às empresas de produção cultural poderá influir também nas empresas de produtos tradicionais ao apresentarem a



combinação de criatividade e conhecimento para conseguir criar e sustentar vantagem competitiva (LAMPEL, LANT e SHAMSIE, 2009).

A importância do estudo de gestão das empresas de produção cultural está no reflexo direto que ele pode gerar no mercado e na literatura de gestão, ambos carentes de dados sobre esse processo. O dinâmico e crescente mercado da produção cultural poderá se beneficiar com estudos que fornecerão bases para gestão, consultoria e educação, tendo como norte a economia do mercado de bens simbólicos.

### **Referências bibliográficas**

ADORNO, Theodor W. **Teoria e estética**. São Paulo, Martins Fontes, 1988.

BAYARDO, Rubens. A gestão cultural e a questão da formação. In: **Revista Observatório Itaú Cultural**. São Paulo, n. 6, jul/set. 2008.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz. **Indústrias criativas e a “virada cultural”**. Disponível em: <[www.pedrobendassolli.com/pesquisa/artigo2](http://www.pedrobendassolli.com/pesquisa/artigo2)>. Acesso em: 17 nov. 2009

BOURDIEU, Pierre e HAACKE, Hans. **Livre-Troca**. Diálogos entre Ciência e Arte. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil. 1995

CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.

EVARD, Yves. **Arts management as a model for the “new economy”**. Read, Porto Alegre, v.6, n.3, 2000. Disponível em <<http://read.ea.ufrgs.br/anterior/anterior.htm>>. Acesso em: 22 de outubro de 2008.

HANSON, D. Gestão e cultura: um panorama dos argumentos pró e contra. In: **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Anais do... Resende. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/11\\_Hanson%20Gestao%20e%20Cultura.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/11_Hanson%20Gestao%20e%20Cultura.pdf)>. Acesso em 25 nov. 09

HIRSCH, P. **Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry system**. American Journal of Sociology, v. 77, n. 4, 1972.

IBGE; MINISTÉRIO DA CULTURA. **Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em <[http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/indic\\_culturais2005.pdf](http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/indic_culturais2005.pdf)>. Acesso em: 16 de outubro de 2008.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 49, n.1, p. 19-26, jan./mar 2009.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a04.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2009

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson. Compreendendo as indústrias culturais. In: KIRSCHIBAUM, Charles *et al.* **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo, Editora Atlas, 2009. p. 03-23

MIRANDA, Danilo Santos. Democratizar a cultura, democratizar as culturas. In: BRANT, Leonardo. (org). **Políticas culturais**. Barueri, SP: Manole, 2003. p. 29-33

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 18ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

RUBIM, Linda. Produção cultural. In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador, EDUFBA, 2005.

SANTANA, Sylvana de C. Pessoa; SOUZA, Nícia Raies M. **Além da diversão e arte o pão: o mercado de trabalho da cultura na região Metropolitana de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2001. p. 50 – (Cadernos do CEHC. Série Cultura. n.1).

VOLPATO, Cadão; CALDEIRA, João Bernardo. A Lei Rouanet na berlinda. **Valor**. São Paulo, 14 nov. 2008.

WOOD JR., Thomaz *et al.* Apresentação. In: KIRSCHIBAUM, Charles *et al.* **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo, Editora Atlas, 2009.