

## 7. RESULTADOS

A partir da categorização dos dados apresentada no capítulo anterior foi realizada a interpretação dos conceitos emergentes das entrevistas, tendo como referencial os enfoques teóricos revistos na literatura. Este capítulo, portanto, refere-se à terceira e última etapa da análise de conteúdo – interpretação referencial - e apresenta as opiniões dos artistas e gestores agrupadas, organizadas e comparadas com o posicionamento teórico estabelecido com base na revisão de literatura.

Ou seja, os conceitos emergentes da etapa de descrição analítica das entrevistas:

- **Artistas** - Perfil do artista, Processo de criação, Exposição, Atividades complementares e Expectativas;
- **Gestores** - Perfil e atuação dos gestores, Relação com os artistas e Mercado.

Foram comparados com o posicionamento teórico exposto no Capítulo 3:

- **Trabalho nas indústrias criativas** – abordagem sobre o perfil e atuação dos gestores e artistas;
- **Mercado editorial e de artes visuais** – apresentação do panorama sobre o mercado atual e tendências.

Os resultados da pesquisa de campo mostraram-se coerentes com o posicionamento teórico e as conclusões da análise foram então agrupadas em cinco tópicos:

- **Perfil dos artistas** – formação acadêmica, atividade principal, remuneração, motivação, dificuldades e prazeres;
- **Trabalho dos artistas** – processo de criação, exposição e atividades complementares;
- **Perfil e atuação dos gestores** – ‘gestores artistas’, atuação dos gestores e prazer no trabalho;
- **Relacionamento** – relação e expectativas dos artistas e gestores;
- **Mercado** – profissionalização, novas mídias, construção da marca e importância do agente.

As conclusões relativas a cada um desses tópicos são apresentadas a seguir. Como a maioria dos resultados da pesquisa de campo é similar ao encontrado na revisão de literatura e relatado no posicionamento teórico, apenas as exceções são indicadas, ou seja, há comentários explícitos quando há qualquer divergência.

### **7.1. Perfil dos artistas**

Em relação ao perfil dos artistas, uma questão que não é destacada na literatura é a relação da instrução com o exercício da profissão. O que se constatou na pesquisa de campo é que a formação acadêmica não é um pré-requisito: apenas um dos entrevistados concluiu um curso superior específico de sua área de produção. Chama atenção o fato de que um dos escritores, com grande número de livros publicados, inclusive no exterior, não concluiu nem ao menos o segundo grau. No entanto, apesar de nenhum dos entrevistados considerar a educação formal como essencial para a prática da atividade artística, todos valorizam o estudo e atualização constante, seja da maneira que for. Os cursos na área foram indicados também como válidos para contatos e formação de grupos.

Muitos artistas possuem um emprego formal em outras ocupações remuneradas e os autônomos, em sua maioria, exercem atividades paralelas a sua atividade artística principal. Essas diversas atuações são necessárias para o sustento: se fosse possível, todos os entrevistados prefeririam viver apenas da atividade artística escolhida. Efetivamente, em relação à maior dificuldade no exercício da profissão, a questão mais citada é a da sobrevivência. Nesse sentido, entre os entrevistados há duas posturas:

- Os que possuem um emprego formal independem do retorno financeiro de suas criações e realmente não têm expectativa em relação a essa remuneração. Há inclusive a consciência de que o exercício da atividade artística ocupa um tempo que poderia ser dedicado a outras atividades remuneradas, os levando assim a ganhar menos dinheiro.
- Os autônomos necessitam do retorno financeiro obtido com sua arte ou atividades relacionadas a ela e se preocupam não apenas com as contas do dia a dia, mas também com o fato de que não há garantias

para o futuro. No entanto, apesar das dificuldades relatadas, não dão foco comercial ao trabalho. A questão da remuneração, apesar de ser relevante, não é o único determinante de suas escolhas: mesmo que seja oferecido um bom retorno financeiro, os artistas não se submetem a regras que levem a 'morte criativa', nem conseguem manter atividades que não envolvam o prazer da criação. Todos afirmam que não trocariam seu trabalho por um emprego formal em outra atividade e reforçam a existência de remunerações não financeiras.

A motivação no exercício da atividade artística é intrínseca. Quando se pensa nas dificuldades relacionadas à profissão, pode-se até dizer que os artistas possuem uma forte motivação 'apesar de' e não 'por causa de'. Todos os criadores falam sobre o prazer obtido na realização da atividade em si. Para muitos, além do prazer gerado pelo ato, a expressão artística é uma necessidade em suas vidas - proporcionando liberdade, entrega, descoberta, expressão e realização - que, quando não é atendida, gera cansaço e desânimo. O ato criativo é visto como transformador, e, em certos casos, a escolha da profissão artística chega a ser considerada não como uma opção, mas uma 'falta de', pois o artista não seria capaz de fazer outra coisa. O prazer no trabalho é efetivamente sentido por todos os entrevistados.

## **7.2. Trabalho dos artistas**

Uma das constatações fundamentais da pesquisa de campo, que, embora não tenha sido encontrada na revisão de literatura, foi antecipada no posicionamento teórico, é que não há necessidade de intervenção da gestão no processo de criação dos escritores e artistas visuais. O trabalho dos criadores é independente e eles costumam interagir com os gestores apenas após a conclusão do produto final. Para os que têm expediente integral em seus empregos, a atividade artística acontece em brechas de horários que se encaixem em suas rotinas. Os demais, porém, ressaltam a importância de seguir uma disciplina rígida, mesmo não havendo qualquer interferência de um gestor. Há uma rotina de trabalho auto-imposta que é considerada essencial para manter a continuidade da criação.

Em relação ao ambiente de trabalho, não foram identificados padrões. Alguns sentem necessidade de um lugar isolado e silencioso, outros preferem a música, e há ainda os que relatam não se incomodar com qualquer tipo de barulho, iluminação etc. Seja qual for o caso, o que se destaca é a necessidade de que o ambiente faça o artista se sentir bem, o que, obviamente, é uma questão subjetiva.

A inspiração, questão fundamental nas atividades criativas, também vêm dos próprios artistas, não havendo necessidade de orientação ou estímulo externo. Geralmente há mesmo mais inspiração do que tempo para criar e as idéias costumam inclusive 'ficar na fila'. No entanto, apesar de tanta inspiração, existem momentos em que 'a criação emperra', mas, nessas horas, os criadores apontam que a solução é começar mesmo assim: o próprio processo de criação resolve o problema.

Outra questão não encontrada na literatura é a do desejo de que haja alguma espécie de interação durante ou logo após a execução do trabalho. A inspiração é inerente aos artistas e a criação é uma atividade solitária, mas, em alguns momentos, o contato com o outro é bem vindo. Uma opinião de uma pessoa de confiança pode auxiliar e estimular o trabalho, e essa troca costuma acontecer com familiares ou amigos do criador. Na maioria dos casos, a apreciação só é solicitada após a conclusão da obra, e as sugestões são bem vindas, mas nem sempre acatadas.

Como apontado no posicionamento teórico, no campo cultural a estratégia de *marketing* é determinada em grande parte pelo objetivo do artista, sendo possível seguir duas orientações: a partir do produto criado, buscar o público interessado, ou, com base na demanda existente, adequar o produto aos desejos do consumidor. Na segunda linha, os artistas precisam executar trabalhos sob encomenda e o que se percebe nas entrevistas é que não costuma haver uma resistência inicial à execução dessas obras. Entretanto, com certeza, é preciso que haja compatibilidade do pedido com o interesse do artista e, além disso, é preciso respeitar sua liberdade criativa: se a orientação chega ao ponto de destruir a identidade do trabalho, não é aceita.

Os criadores convivem ainda com outro tipo de interferência: a demanda por alterações na obra depois de concluída. Novamente, o que se nota nas entrevistas é que essas solicitações podem até ser aceitas, desde que não

desrespeitem o artista. Algumas vezes essas sugestões são bem vistas e funcionam de maneira semelhante à troca com os amigos e familiares, mas em certos casos, não há concessão. E, mais do que um incômodo pela alteração na obra criada, a intervenção pode até ser considerada como uma ofensa ao artista, que não vai querer vincular seu nome a algo com que não concorda. Para que as interferências possam ser consideradas positivas, devem, além de respeitar o artista e sua liberdade de criação, ocorrer no momento oportuno.

Após a conclusão da obra, ela precisa ser publicada ou exposta, e os artistas em começo de carreira costumam ter muitas dificuldades nessa etapa. A primeira publicação, além de ser difícil, costuma ser demorada. Se o criador já é uma pessoa conhecida no mercado, mesmo que em outro meio, ou se ele tem algum contato, alguma indicação ou uma espécie de 'padrinho', isso pode funcionar como um apoio e o processo pode se tornar um pouco mais fácil. Depois de vencido o fantasma da primeira vez e à medida que o artista vai se tornando mais conhecido, as dificuldades vão diminuindo, como seria de se esperar.

A necessidade de exposição da obra vai além da possibilidade de obtenção de retorno financeiro. A imagem comum de que o artista, em geral, é egocêntrico e gosta de exposição é confirmada por todos os entrevistados - tanto pelos gestores quanto pelos próprios artistas - mas, além disso, a publicação é vista pelos artistas como a conclusão do trabalho e isso independe das vendas que a exposição possa proporcionar.

Os criadores desejam reconhecimento, no sentido de provocar uma emoção positiva, mas o tipo de expectativa varia de acordo com o grupo ao qual a pessoa pertence. A apreciação das pessoas mais próximas na maioria dos casos é positiva e, por isso mesmo, considerada menos confiável. Já a opinião dos desconhecidos costuma causar uma reação maior, por ser mais isenta. Em relação aos críticos, tanto nos meios de comunicação quanto em estudos universitários, a expectativa é de legitimação da obra, mas há uma percepção de que essas opiniões não costumam ser necessariamente verdadeiras. Na questão da legitimação, os prêmios também são importantes, não apenas para divulgação, mas para a realização pessoal do autor. Uma questão interessante que surgiu das entrevistas é a relação da apreciação do livro com a venda - duas variáveis não necessariamente relacionadas. Ou seja, há livros que são premiados, recebem críticas excelentes e, no entanto, não são sucessos de

venda. Nesse caso, os autores declaram dar mais importância às críticas. Tanto na visão dos gestores, quanto na dos criadores, a questão comercial realmente não é a mais importante para os artistas, pois a remuneração é bem vinda, mas o reconhecimento é fundamental.

Independentemente de sua origem, uma crítica negativa sempre afeta o artista, mas vale destacar que muitas vezes, pior do que o comentário em si, é a maneira como ele é feito. Curiosamente, um comentário positivo também pode desagradar, por exemplo, quando um elogio é feito a uma obra da qual o criador não gosta. De qualquer modo, as críticas positivas ou negativas podem exercer influência no trabalho dos criadores. Os artistas declaram que não necessariamente vão concordar com a opinião ouvida e alterar seu trabalho, mas costumam pensar a respeito e consideram a existência dos comentários positiva.

Um último ponto que merece destaque no trabalho do artista é que a publicação de um livro ou a exposição de uma obra não são os únicos caminhos para a criação: muitos criadores exercem trabalhos paralelos a sua atividade artística principal. A disponibilidade para diferentes trabalhos e participação em eventos é necessária, principalmente para os que querem 'sobreviver' da arte. Além do retorno financeiro, os artistas têm consciência de que essas atividades são importantes para reforçar a divulgação e venda de suas obras. O retorno obtido em cada uma delas é relativo: mesmo uma tarefa não remunerada pode ser compensadora. Portanto, as escolhas devem se basear não apenas na remuneração, mas também na possibilidade de obtenção de benefícios para a imagem do criador.

### **7.3. Perfil e atuação dos gestores**

A revisão de literatura indicou que, historicamente, as pessoas envolvidas com o trabalho dos artistas possuíam sensibilidade e afinidade com o universo artístico, mas buscavam de forma amadora executar as demandas que não eram de competência dos criadores. As entrevistas sugerem que muitos gestores nas indústrias criativas são também artistas, até mesmo com trabalhos reconhecidos publicamente, sendo inclusive comum que eles ingressem na atividade de gestão para viabilizar a atividade artística. Há muitos indivíduos que exercem,

bem ou mal, as duas funções. Assim como os artistas, os gestores declaram sentir muito prazer no exercício de sua profissão.

Os papéis dos gestores que atuam nos mercados editorial e de arte, além de não possuírem limites bem definidos e estarem se modificando, são ainda bastante dependentes da personalidade de cada um. Por exemplo, o editor tradicional é responsável por selecionar os títulos a serem publicados, e, depois da seleção, se envolve apenas com o contrato e os elementos que compõem o livro – texto, capa, orelha, tradução. Há uma opinião de que o editor contemporâneo deveria ter uma atuação mais ampla, auxiliando, por exemplo, na divulgação do autor, mas atualmente isso ocorre apenas de forma pontual. Na verdade, na estrutura das grandes editoras, o editor não é o responsável pelo *marketing* dos livros, e nas editoras pequenas não há departamentos separados, mas também não há recursos para divulgação. Os gestores reconhecem que a capacidade de divulgação e distribuição das grandes editoras faz diferença para os autores, tanto em termos de projeção quanto em vendas.

Já o agente literário, uma figura rara no Brasil, é o profissional que cuida da carreira do autor a longo prazo, sendo responsável por organizar sua vida profissional, buscar novos projetos e negociar bons contratos. O agente pode se envolver em várias atividades do autor ou apenas naquelas que dizem respeito ao livro, se preocupando, de qualquer modo, tanto com o retorno financeiro quanto com a imagem do autor.

No mercado de artes visuais, alguns gestores não tem qualquer contato com o artista, como os leiloeiros, que só trabalham com a revenda das obras de arte. Já os galeristas, além de venderem obras avulsas e também trabalharem com o mercado secundário, costumam ser representantes de alguns poucos artistas. Apesar de concordarem que a questão institucional é importante, o foco das galerias é comercial e, portanto, costumam apostar em artistas conhecidos. A figura do agente, independente de uma galeria, não está presente no mercado de artes, mas seu papel deveria ser semelhante ao do agente literário: organizar, divulgar e viabilizar a obra dos artistas.

Para os gestores entrevistados, no mercado literário, os papéis do agente e do editor são complementares na visão de ambos, e, no mercado de artes, o papel de *marchand* antigamente era suprido pelos galeristas, mas hoje essa

atuação já não é suficiente, pois as galerias geralmente têm acesso limitado tanto geograficamente quanto a diferentes atividades.

Os resultados da pesquisa de campo apontam que a maioria dos gestores costuma trabalhar exclusivamente com artistas já consagrados. No caso dos leilões, a venda de obras de um artista desconhecido pode desmerecer seu próprio trabalho, pois a única justificativa para sua participação seria o preço baixo. Para os galeristas, os artistas iniciantes não geram retorno financeiro suficiente para justificar o envolvimento e o nível de atenção que demandam e o caminho sugerido para ingressar no mercado é começar a fazer contatos frequentando escolas e participando de salões. No mercado editorial, o cenário não é muito diferente: as editoras tradicionais costumam trabalhar somente com autores clássicos ou estrangeiros e os autores iniciantes geralmente tem dificuldade para conseguir sua primeira publicação. Apenas no caso da agência literária, a situação para os novatos parece um pouco melhor: a descoberta de um novo autor é considerada uma das situações prazerosas do trabalho.

De qualquer modo, mesmo no caso dos artistas já consagrados, o que se percebe nas entrevistas é que o foco de interesse dos editores e galeristas está na venda do produto e não na formação do artista. Em analogia ao citado no posicionamento teórico, eles atuam mais como produtores do que como gestores culturais, pois estão focados na concretização do produto cultural. O papel de gestor cultural - direcionado às ações mais estratégicas e responsável por criar oportunidades para o futuro, atuando em rede e planejando e avaliando todas as ações e contextos – é exercido pelo agente, pelo próprio artista ou, muitas vezes, é simplesmente inexistente.

#### **7.4. Relacionamento**

À exceção do agente literário, há pouca interação dos criadores com os gestores. Portanto, nos depoimentos dos artistas, muitas das expectativas em relação à gestão se referem à estrutura das organizações – editoras e galerias. As questões mais citadas são a capacidade de distribuição e os investimentos em divulgação: os autores desejam estar presentes no mercado, tanto fisicamente com seus produtos, quanto na mídia.

De acordo com os gestores entrevistados, a relação entre editores e autores não costuma apresentar problemas, mas eles reconhecem que, eventualmente, pode haver queixas devido a demandas não atendidas por maior divulgação. Para os galeristas, muitas vezes o gestor tem que administrar sentimentos opostos, como a ansiedade do artista e a falta de pressa do colecionador.

Apesar do agente não ser uma figura comum no mercado, muitos dos entrevistados reconhecem sua necessidade. Além dos aspectos mais óbvios na representação dos interesses do artista, envolvendo geralmente questões gerenciais que não são da expertise do criador, há uma demanda por auxílio em outros sentidos, por exemplo, em questões psicológicas, como quando o artista não gosta de se envolver em determinadas tarefas. Mesmo os artistas que desempenham bem o papel de gestores de sua própria carreira gostariam de contar com o apoio de um agente.

Na relação com o agente literário, a interação costuma ser maior - e mais necessária - mas mesmo assim há os que têm convívio mais ou menos intenso. Geralmente, há mais interação com os autores que têm mais livros publicados e, portanto, geram maior volume de trabalho. No entanto, independentemente da quantidade de livros, em alguns casos a relação não funciona e o contrato é desfeito. A agente literária também relata que mesmo nos casos em que deixa de representar alguém as relações costumam ser boas e reconhece que, eventualmente, há autores frustrados por desejarem mais atenção do que receberam.

Em comum, todos os gestores destacam que a relação com cada um dos criadores é muito diferente e se orgulham de saber lidar com os artistas e assim manter laços profissionais e afetivos.

## **7.5. Mercado**

A indicação feita no posicionamento teórico de que a estruturação do campo profissional da gestão cultural é ao mesmo tempo uma demanda e uma tendência é reconhecida nas entrevistas. Principalmente entre os artistas, há uma noção de que o mercado ainda é amador e desorganizado, e essa é uma

questão que os incomoda. Porém, todos os entrevistados acreditam que o mercado – tanto o editorial quanto o das artes – vem crescendo e se profissionalizando. Para os gestores, essas mudanças vêm ocorrendo, entre outros motivos, devido à globalização, ao aumento da exposição do autor e à modernização do processo produtivo.

As transformações em geral são vistas de forma positiva, mas algumas mudanças deixam diversas questões sem resposta, como no caso das novas mídias. É claro que quando se fala em novidades, há muitas opiniões distintas, por exemplo, enquanto um escritor vê com temeridade o uso dos *blogs*, outro os enxerga como uma oportunidade. De qualquer modo, todos percebem que as coisas não são simples, destacando, por exemplo, questões de difícil solução relacionadas a exposição e remuneração.

Na verdade, a ênfase dada às novas mídias no posicionamento teórico não se repete nos depoimentos dos gestores: houve apenas poucos comentários abordando principalmente o livro digital. Os editores ainda não têm uma visão clara de como se colocar no mercado, mas, mesmo assim, parecem otimistas e acreditam que o cenário vai se transformar rapidamente. Há uma percepção de que as mudanças impostas pelos novos formatos vão gerar muito trabalho – como a organização de novos contratos, transformação dos livros e negociações com livrarias e editoras – mas as expectativas de retorno são positivas.

À primeira vista, parece que as novas tecnologias não afetariam os artistas plásticos, no entanto, novas opções podem surgir em todos os campos. É interessante observar tanto as mudanças no processo de execução das obras quanto a expansão de mercado e as novas oportunidades, como a possibilidade de vender uma escultura – ou seu projeto - sem efetivamente executá-la.

Como citado no posicionamento teórico, a diversidade crescente de produtos e oportunidades, provocada principalmente pelas novas mídias, torna ainda mais complexa e importante a construção da marca do autor. A multiplicidade de opções dificulta a escolha do consumidor: como não é possível avaliar todos os produtos disponíveis antes da compra, os consumidores avaliam apenas um pequeno número e, portanto, é crucial fazer com que seus produtos se tornem parte desse conjunto. Para isso, é preciso ter uma marca forte. Todos os entrevistados, tanto artistas quanto gestores, reconhecem a importância da

valorização do nome do artista e enfatizam que esse reconhecimento é obtido na avaliação do conjunto e não de uma obra isolada.

Há uma noção geral de que a construção da marca não é uma tarefa simples nem rápida: o trabalho tem que ser divulgado em locais adequados e obter o reconhecimento dos pares e do circuito institucional. Para os gestores, a longo prazo, esse reconhecimento é o que garante uma valorização maior e o sucesso comercial duradouro. Os artistas destacam que a consagração do nome é importante, não apenas pelo possível retorno financeiro, mas também pela realização artística em si. O prestígio do autor, além de valorizar suas obras, torna possível o exercício de outras atividades remuneradas.

Os gestores lembram que, mesmo quando o artista tem a capacidade de gerenciar sua própria carreira, o exercício da gestão pode atrapalhar sua atividade artística, pois, além de ocupar grande parte do tempo que poderia ser usado para criar, envolve um convívio social intenso e um ambiente bem diferente do isolamento da criação. Portanto, é fácil perceber que a construção da marca deveria se dar com o apoio de um gestor e, como foi visto, os editores e galeristas não possuem esse foco. Sendo assim, a importância do agente parece crescer. Para a agente literária entrevistada, o principal motivo para haver poucas agentes no Brasil é a viabilidade econômica, mas, apesar de todas as dificuldades, ela gostaria que houvesse mais agências e acredita que há público para isso.