



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC
SANTO AMARO

Luciana Echegaray
1502 B

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO CULTURAL

São Paulo
2015

INTRODUÇÃO	3
1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
2. O PAPEL DA AVALIAÇÃO E DO CONTROLE NO PLANEJAMENTO	4
3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO CULTURAL.....	4
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	6
REFERÊNCIAS	7

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, nossa sociedade, e em particular as organizações públicas e privadas, têm vivido o desafio de se organizarem e se estruturarem, de maneira clara e sistemática, para que possam atingir seus objetivos. Isso se dá, na maioria dos casos, em virtude da complexidade nas demandas a serem atendidas e nas relações entre pessoas e instituições, impulsionadas pela velocidade da comunicação, do crescimento tecnológico e do desenvolvimento econômico.

Nesse contexto, o planejamento, e em especial o planejamento estratégico - conceito que surgiu originalmente como uma necessidade no campo militar e que se consolidou no meio empresarial a partir da década de 70 -, apresenta-se como uma ferramenta essencial para minimizar a ocorrência de falhas e erros na tomada de decisões, pois analisa a situação atual e o ambiente, trazendo mais segurança na definição das metas que conduzirão a um objetivo predeterminado.

1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Assim, “o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos” (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p.115), podendo ser considerado como o sistema pelo qual são desenvolvidos os procedimentos e as operações necessárias para se atingir um objetivo.

Pensado desse modo, o planejamento estratégico delimita os domínios de atuação, define funções e atribuições, além de engajar todas as forças necessárias para a concretização de fins maiores. Suas fases são bem definidas, para melhor facilitar a sua aplicação: em sua primeira fase é feita uma análise da situação (análise da ideia, do tema a ser desenvolvido); são definidos os desígnios gerais (ou missão); e são traçados os objetivos a serem alcançados. Na sua segunda fase são executados o plano de ação, o controle e a avaliação (que avalia o planejamento como um todo, e também faz uma análise final para verificar se os objetivos foram devidamente alcançados).

Essas fases são de suma importância, tanto no planejamento no setor privado – utilizado para alcançar objetivos de interesse privado, atendendo às demandas manifestadas no mercado - , quanto no planejamento no setor público – esse voltado para a solução de problemas da sociedade, de interesse da maioria, que não encontram solução nas forças do mercado.

Nota-se que, ainda que os setores tenham seus desígnios gerais e objetivos distintos, o planejamento estratégico é imprescindível para implementar uma estratégia produtora e bem sucedida.

2. O PAPEL DA AVALIAÇÃO E DO CONTROLE NO PLANEJAMENTO

A partir dessas definições pode-se ter uma noção clara da relevância da avaliação e do controle no planejamento estratégico, uma vez que ambos são de suma importância para se averiguar se os objetivos estão em conformidade com os desígnios gerais; para medir se as unidades estão aptas e aparelhadas para cumprirem as demandas que lhes serão atribuídas; para investigar se os papéis dos indivíduos estão de acordo com suas capacidades individuais; e para avaliar as situações que deverão ser mantidas, excluídas, modificadas ou aperfeiçoadas.

Dessa forma, o planejamento é orientado e reorientado, sempre que necessário, em direção aos seus objetivos, uma vez que:

Além de monitorar o processo de administração estratégica, o controle estratégico fornece a realimentação, que é a crítica que determina se todas as fases do processo de administração estratégica são adequadas e estão funcionando bem, etapa fundamental no que se refere à geração de aprendizagem e conhecimento para a organização. (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011, p. 109)

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO CULTURAL

Essas aplicações também se fazem necessárias na área da gestão cultural, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, uma vez que “não há produtos culturais bem geridos, senão com base num planejamento bem realizado” (BRANT, 2001, p.47).

A partir dos anos 90, a cultura em nosso país teve um real desenvolvimento qualitativo e quantitativo, catapultado pelos artigos 215 e 216 da Constituição Federal, pelas convenções da Unesco, pela Agenda 21 da Cultura e pelas políticas públicas para a cultura implementadas na última década. A cultura passou a ser vista também pelo viés econômico, “como algo que pode ser encarado da perspectiva do lucro e melhorado pelo uso de técnicas modernas de administração” (DURAND, 2013, p. 42), contribuindo para o crescimento do PIB do país. Esse cenário gerou a necessidade de profissionais mais qualificados nessa área.

Como bem nos ilustra Leonardo Brant:

A atividade cultural exige agentes preparados e dispostos a pensar e atuar com base em novas possibilidades, mais complexas, múltiplas e coerentes com as questões colocadas pela sociedade contemporânea; capazes de pensar uma nova agenda política para lidar com os desafios do mundo atual, articular setores governamentais, sociedade e mercado para atuarem alinhados em torno dessa agenda, além de desvendar a cultura como ponto de partida, como meio de construção dessa agenda e como eixo central dos novos paradigmas de desenvolvimento. (BRANT, 2008, p. 80).

Novos papéis começaram a ser exigidos do gestor cultural, uma vez ele que passou a ser o indutor, o articulador e o coordenador de políticas culturais em seu território de atuação. O perfil do profissional para atuar na área cultural passou a abranger uma formação ampla e diferenciada, com expertises multidisciplinares, o que inclui advogados, artistas, administradores, antropólogos, historiadores, economistas e vários outros, “sem que necessariamente tenham que abandonar sua primeira formação acadêmica” (CUNHA, 2005, p. 110).

Ainda em Maria Helena Cunha, sobre a profissão de gestor cultural:

Essa é uma profissão que tem como base de sustentação teórica conhecimentos multidisciplinares, desenvolvidos a partir de referenciais sociais, políticos, históricos e culturais. Por essa razão, entende-se que a gestão cultural deverá estabelecer uma relação entre as questões artísticas e culturais associadas aos conhecimentos sociológicos, antropológicos e políticos, bem como aos conhecimentos mais técnicos da comunicação, economia, administração e direitos aplicados à esfera cultural. (CUNHA, 2007, p. 10).

Para que as políticas culturais sejam bem realizadas, a organização cultural como um todo, e em especial na administração pública, precisa desenvolver projetos alicerçados num bom planejamento estratégico, em todas as suas fases, o que inclui de maneira decisiva o papel do controle e da avaliação permanentes, para que as

políticas públicas no setor possam se desenvolver e evoluir, uma vez que “a ausência de estrutura específica para a gestão da cultura significa, efetivamente, um grande empecilho para a implementação de políticas para o setor” (CALABRE, 2008, p. 69).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como “vivemos na era do planejamento (...) na cultura não é diferente. Tudo há que ser planejado” (MALAGODI e CESNIK, 2000, p. 30). E para que o plano siga seu curso, para que aconteça da forma ordenada, gestores bem capacitados devem estar atentos, controlando e avaliando seu andamento, seu desempenho, acompanhando as atividades, verificando se estão alcançando os padrões que foram previamente estabelecidos. Avaliando as etapas e os resultados, pois “não existe cultura sem seu momento organizativo” (RUBIM, 2008, p. 52).

As funções de controle e avaliação do planejamento estratégico são instrumentos gerenciais poderosos, que fornecem importantes informações, e que determinam a condução da estratégia de modo a assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos preestabelecidos.

Essa estruturação, somada ao empenho de profissionais bem preparados, assegura o bom desenvolvimento dos projetos e ações, além de prevenir eventuais situações que possam surgir e impactar seu desempenho.

Porque tanto em planejamento estratégico quanto na vida em geral, a informação é a melhor prevenção.

REFERÊNCIAS

BRANT, Leonardo. **Uma abordagem multidimensional para a atividade cultural**. Revista Observatório Itaú Cultural / OIC - n. 6 (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

_____. **Mercado Cultural: Investimento social, formação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001.

CALABRE, Lia. **Profissionalização no campo da gestão pública da cultura nos municípios brasileiros: um quadro contemporâneo**. Revista Observatório Itaú Cultural / OIC - n. 6 (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

CUNHA, Maria Helena. Comunicação. **Gestão cultural: construindo uma identidade profissional**. III ENECULT. Salvador, 2007. Disponível em <http://inspirebr.com.br/uploads/midiateca/85f28211a89dd31050302b4b9ae0b1fd.pdf> Acesso em novembro de 2015.

_____. **Gestão Cultural: Profissão em Formação**. UFMG. Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2005. (Dissertação de Mestrado). Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/FAEC-856N9M/1000000598.pdf?sequence=1> Acesso em novembro de 2015.

DURAND, Carlos J. **Política Cultural e Economia da Cultura**. Cotia/SP: Ateliê Editorial/Edições SESC-SP, 2013.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos Culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio**. São Paulo: Escrituras, 2000.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Formação em organização da cultura no Brasil**. Revista Observatório Itaú Cultural / OIC - n. 6 (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto; Ari; MARTINS. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.