

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: Revisão e
Análise de Novos Caminhos de Pesquisa**

BIANCA CRUZ DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS E ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: Revisão e Análise de Novos Caminhos de Pesquisa

Resumo: Embora haja uma relação direta entre as artes e a estética, ainda encontramos pouco diálogo entre os campos da gestão de organizações artísticas e o campo da estética organizacional, de que forma podem ser colaborativos uns aos outros. Pretendemos apresentar novas perspectivas de abordagem para a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética organizacional, analisando as potencialidades e relevâncias desta integração. Apresentamos, como resultado, cinco possibilidades de interlocução entre a estética organizacional e gestão de organizações artísticas a saber: 1) Organizações artísticas como organizações estéticas – compreensão e valorização da vocação e capacidade de envolvimento; 2) Produtos artísticos como produtos estéticos - maior atratividade e envolvimento organizacional; 3) Processo criativo como processo estético - melhor valorização da distinção e do valor desses produtos; 4) Gestão como vinculação estética de públicos à organização artística e; 5) A compreensão estética para o gerenciamento de conflitos.

Palavras chave: gestão de organizações artísticas, estética organizacional, gestão criativa

INTRODUÇÃO

Quando pensamos em cultura, uma infinidade de conceitos vem à mente, alguns congruentes, alguns divergentes, mas vastos nas suas possibilidades. O mesmo acontece quando evocamos a arte. São apresentadas diversas possibilidades de conceitos que ainda não foram esgotados entre os teóricos e praticantes. Sabemos, contudo, que arte e cultura caminham juntas e muitas vezes se confundem entre si. A cultura, numa definição mais antropológica, nos remete à história e evolução do homem (COSTA, 2004) e seu conceito está envolto no entendimento acerca das atividades humanas, saberes, fazeres ou modos de ser dos indivíduos.

Os conceitos, vastos, mas ainda vagos, proporcionam um ambiente favorável à criação de mitos. Um dos mitos sugere que a cultura é uma espécie de somatório indiscriminado das relações humanas (LUSTOSA DA COSTA, 1999, apud LEITÃO e GUILHERME, 2014). Embora a cultura se relacione com os fazeres humanos e seu conceito possa nos remeter a um aspecto global ou totalizante de uma comunidade (TEIXEIRA COELHO, 2014) ela não é apenas o conjunto de suas realizações, a cultura vai muito além do simples registro de manifestações ou inventário de objetos, uma vez que o que lhe dá sentido é a sua capacidade de produzir sentimento de pertencimento. Um segundo mito diz respeito à estratificação da cultura, enquanto julgamento de valor. Cultura erudita, popular, rural, urbana, moderna, tradicional tem o mesmo valor não cabendo julgamento de mérito (LUSTOSA DA COSTA, 1999, apud LEITÃO e GUILHERME, 2014). A humanidade acumula conhecimentos e experiências através da cultura e essa bagagem é herdada pelas gerações seguintes (COSTA, 2004). Isso não significa, ao contrário de mais um mito posto, que a cultura deva ser imutável e inflexível. Pela sua capacidade de diálogo com outras culturas, com outros tempos, a cultura se reinventa, se ressignifica e segue presente e revitalizada.

Além da reflexão sobre os conceitos da cultura, face aos mitos que em alguns casos embaçam a sua compreensão, há uma outra via pela qual a podemos conceber, que

está, por seu turno, diretamente ligada à sua definição artística: há um caráter artístico na cultura quando os processos de representação, preservação, reflexão ou transmissão dos saberes, fazeres, costumes de um povo se dá através de preocupações estéticas, que, de alguma forma, tocam os sentidos do espectador (COSTA, 2004). O termo cultura também reconhece as artes como instrumentos destes processos que expressam o comportamento humano (TEIXEIRA COELHO, 2014). A UNESCO, em sua convenção de 2005, também já orienta sobre a ampliação do conceito de cultura como produção de arte. Isto posto, compreendemos que manifestações culturais que venham a provocar sentimentos, sejam eles agradáveis, desagradáveis, relacionados à beleza ou ao grotesco, podem, portanto, ser consideradas manifestações artísticas.

Por equipamentos culturais compreende-se edificações destinadas à práticas culturais: teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus, tanto quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa instituição: orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis, etc., (TEIXEIRA COELHO, 2014, p185). Se reconhecemos, então, o caráter artístico para a definição da cultura, equipamentos culturais podem desdobrar-se em organizações artísticas, cujos gestores administram teatros, orquestras sinfônicas, centros de artes, companhias de óperas, dança e balé, festivais e atividades similares (STEIN, BATHURST, 2008) e promovem as práticas culturais a partir de um olhar artístico e estético associado também a promoção de um sentimento de pertencimento junto aos seus públicos.

Seguindo estes entendimentos sobre a cultura e suas definições artísticas, é evidente haver uma íntima relação entre as organizações artísticas e a estética. Há, nas ciências sociais, o campo da estética organizacional, que pretende lançar um olhar menos relacionado ao paradigma funcionalista sobre os estudos organizacionais. Pretende-se, via o campo da estética organizacional, apreender questões organizacionais mais relacionadas aos sentidos, percepções e cognições que as métricas funcionalistas não são capazes de acessar. Por outro turno, a estética organizacional ainda não ampliou o alcance de seus estudos sobre questões de ordem gerencial para as artes. Pouco se pesquisa, sob a égide da estética organizacional, a respeito de questões estéticas diretamente ligadas à gestão das artes, por exemplo. Já o campo da gestão das organizações artísticas, por outro lado, ainda não parece dialogar com a mesma fluência com o campo da estética. O campo das artes reconhece esta relação e a estética está presente em muitas discussões e estudos acerca dos processos criativos e análise de obras artísticas, contudo, os ainda incipientes estudos voltados para a gestão das organizações artísticas pouco consideram a estética organizacional como teoria possível para a compreensão e reflexão dos modos de gestão para as artes.

Pretendemos, neste artigo, apresentar uma revisão teórica dos campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional bem como propor um diálogo entre eles, apontando potencialidade quando incorporamos a estética para o pensamento da gestão das artes. O artigo está dividido em três seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira parte apresentamos um panorama do conhecimento sobre gestão de organizações artísticas; na segunda parte apresentamos concepções e enfoques do campo da estética organizacional e na terceira parte propomos o diálogo entre os dois campos.

1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: UM BALANÇO DO CONHECIMENTO

O exercício da administração das artes acontece desde a antiguidade, seja na Grécia antiga, seja em Roma, seja na Inglaterra elisabetana ou seja na França de Molière

(TEIXEIRA COELHO, 2014). As pesquisas sobre o campo, contudo, ainda são recentes em relação ao seu nascedouro e ainda são limitadas e pouco fundamentadas teoricamente (CUNHA, 2007). O interesse acadêmico no campo começa a ganhar força a partir da década de 1990 quando o mundo passa a interessar-se pela criatividade como potencial motor para a economia (HOWKINS, 2002). Pesquisadores aumentaram seus interesses pelos processos criativos e passaram a produzir conteúdo que viesse a refletir, sistematizar e problematizar sobre os setores criativos e culturais (RENTSCHLER, 1993, THROSBY, 2001, CUNNINGHAM, 2002; JAYNE, 2005; HARTLEY, 2015). Estes conteúdos, ainda dispersos, estão, em sua maioria, debruçados sobre as perspectivas políticas da cultura, seu impacto na economia e sociedade. Também é possível localizarmos uma onda crescente de estudos interessados em explorar os processos de formação do gestor artístico e cultural, no entanto, ainda encontramos poucos trabalhos que versem sobre a atividade da gestão de organizações artísticas, suas especificidades e procedimentos.

Conforme mencionamos na introdução, reconhecemos organizações artísticas tanto como teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus, quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa instituição, tais quais orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis, etc. (TEIXEIRA COELHO, 2014, p185). Estas organizações promovem as práticas culturais a partir de um olhar artístico e estético associado também a promoção de um sentimento de pertencimento junto aos seus públicos. Elas podem ter fins lucrativos, podem estar no terceiro setor (STEIN, BATHURST, 2008) e suas motivações de criação podem estar pautadas em ideais artísticos, estéticos, políticos, comerciais, educacionais ou experimentais.

No sentido de aprofundar os estudos sobre os procedimentos de gestão das artes, procuramos por trabalhos que de alguma forma versassem sobre a gestão das organizações artísticas sob a perspectiva da administração artística. No Brasil é predominante o termo administração cultural, haja vista que no país a palavra chave é cultura e não arte, como em países anglo saxões. A administração cultural é a atividade que cria condições para a criação; aproxima o criador do seu público e forma públicos e artistas no sentido de estimular a produção cultural (TEIXEIRA COELHO, 2014, p185). A estes elementos, incluindo a percepção estética e sensorial entendemos por administração artística. Assim, realizamos uma revisão bibliográfica que pretendia localizar e analisar os estudos produzidos sobre a administração artística em organizações artísticas. Foram consultadas inicialmente as bases de dados: Sage Journals; Emerald Insight; Taylor and Francis online; Journal of Cultural Economics; The ENCATC Journal of Cultural; Management and Policy; The International Journal of Art Management,, posteriormente referências bibliográficas e demais livros que tratassem do tema.

Distribuímos estudos identificados em 07 grupos temáticos para agrupar os trabalhos por interesse, vide Quadro 1.

Temas	Singularidades	Autores que tratam do tema
Conceito de organizações artísticas	Organizações artísticas pode ser teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus, grupos de produtores culturais, orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis, etc. Estas organizações promovem as práticas culturais a partir de um olhar artístico e estético associado também a promoção de um sentimento de pertencimento junto aos seus públicos	Stein, Bathurst, 2008 ; Avelar 2008 ; Teixeira Coelho, 2014

Estrutura Organizacional e Gerenciamento	São organizações de estrutura complexa que podem demandar processos simultâneos. Suas naturezas jurídicas são variáveis e seus modos de gestão estão de acordo com as motivações artísticas que, de um modo geral, norteiam os procedimentos gerenciais.	Avelar, 2005 ; Carradini, 2018 ; Ebbers And Wijnberg, 2009 ; Hearn Et Al., 2004 ; Hodgson And Briand, 2013 ; Kakiuchi Et Al., 2012 ; Lemmetyinen Et Al., 2013 ; Palmer, 1998 Rentschler E Shilbury , 2008 ; Rentschler, 1998 Rusak, 2016 ; Šilerová, 2011 ; Slavich And Montanari, 2009 ; Stein, Bathrust, 2008 ; Stewart Et Al., 1986 ; Vozikis Et Al., 1984 ; Weinstein Et Al., 2007 ; Radbourne & Fraser, 1996
Produto Artístico	O produto artístico é estreitamente ligado aos seus criadores que desenvolvem com ele uma relação de afeto e envolvimento. Há investimento de tempo e pessoal e para muitos artistas, o seu produto criativo pode conter o sentido de sua vida. O produto tem uma voz e um investimento para a sua elaboração que difere dimetralmente dos produtos industriais e outros tipos de objetos e serviços, por exemplo.	Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 2003 ; Rentschler, 1998 Saintilan & Schreiber, 2017 ; Kotler & Scheff, 1997
Conflitos entre Criação e Gerenciamento	Há uma constante tensão entre a criação artística e satisfação das demandas do mercado.	Kleppe, 2017 Norman e Norman, 2001 ; Poettschacher, 2005 ; Rossheim et al., 1995 ; Royseng, 2008 Salice, 2011*
Marketing, Públicos e Consumo	O marketing para as artes precisa ser pensado de forma integrada. As atividades da organização e o cliente (público) devem estar em harmonia. Trata-se de um processo de gestão porque precisa refletir a visão e o comprometimento da organização em um nível mais elaborado e complexo e há também um caráter processual, uma vez que o marketing criativo está aprendendo constantemente sobre o que está fazendo, para fazê-lo melhor em todo o escopo de das atividades da organização artística. Hill et al. (2003) O marketing para as artes promove não somente o produto, como também a experiência que as organizações artísticas podem prover.	Berg, 2016 ; Dimaggio And Hirsch, 1976 ; Elias Et Al., 2017 ; Fillis, 2003 ; Kotler & Scheff, 1997 ; Lee E Lee, 2017 ; Putler E Lee, 2003 ; Quero, 2007 ; Rentschler Et Al., 2002 ; Rentschler e Kirschner, 2012 ; Venkatesh e Meamber, 2006 ; Hill, O'Sullivan, & O'Sullivan, 2003
Recursos humanos	Dada a complexidade das organizações artísticas, elas demandam por uma integração de especialistas com diversas habilidades sejam elas criativas, sejam elas gerenciais. Há de haver a liberdade para a criação e instrumentos bem definidos para a construção, viabilização e entrega do produto artístico.	Throsby, 2007 Townsend, 2000 Umney, 2016
Captação e Gestão de Recursos Financeiros	Diante da demanda incerta, os gestores de organizações artísticas devem ter capacidade de lidar com negócios de risco. O produto tem custo elevado para a produção e a arrecadação com a comercialização muitas vezes não cobre o investimento inicial. As novas tecnologias não colaboram para a redução e custos das artes, uma orquestra sinfônica emprega o mesmo número de pessoas para executar uma sinfonia, como foi realizada	Eccles, 1993 Schatteman E Bingle, 2017 Toepler, 2001

	há duzentos anos, mas o número de trabalhadores necessários para fazer um carro cai ao longo do tempo por meio de avanços tecnológicos.	
--	---	--

Quadro 1- Temas e Singularidades das organizações artísticas.

Conforme apresentado no Quadro 1 elencamos 07 temas para a gestão de organizações artísticas a saber: 1) Conceito das organizações artísticas; 2) Estrutura organizacional e gerenciamento; 3) Produto artístico; 4) Conflitos entre Criação e gerenciamento; 5) *Marketing*, públicos e consumo; 6) Captação e gestão de recursos financeiros e; 7) Recursos Humanos

Sobre os conceitos das organizações artísticas, por se tratar de um tema ainda pouco explorado no sentido da gestão, estes ainda caminham muito próximos aos conceitos utilizados para compreender organizações culturais e equipamentos culturais. Conceitos associados à indústrias cultural e criativa também envolvem as organizações artísticas. As organizações artísticas integram o centro das indústrias criativas (THROSBY, 2008) e são aquelas que produzem / promovem espetáculos artísticos para servir a comunidade (STEIN E BATHRUST, 2008); podem ter fins lucrativos ou não e os processos artísticos dependem da proposta da organização (STEIN E BATHRUST, 2008). Também é singular às organizações artísticas a produção ou difusão de conteúdo de terceiros (teatros podem ser espaços que recebem produtos criados por outras organizações, por exemplo) (STEIN E BATHRUST, 2008). As organizações artísticas pode ser teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus, tanto quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa instituição, tais quais orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis, etc. (TEIXEIRA COELHO, 2014, p185).

Sobre o segundo tema, estrutura e gerenciamento, localizamos estudos que se interessam por conhecer a estrutura organizacional de organizações de músicos de Rock (CARRADINI, 2018) a estrutura organizacional de orquestras (ŠILEROVÁ, 2012) e indústria fonográfica em geral (HEARN et al., 2004). Há estudos que se propõem a estudar a estrutura organizacional de organizações de artes cênicas (SLAVICH, MONTANARI, 2009) e especificidades de modos de gestão em organizações de artes sem especificar a linguagem (PALMER, 1998; RENTSCHLER, SHILBURY, 2008; WEINSTEIN ET AL., 2007). Há estudos interessados em conhecer o modo de gestão de organizações baseadas em projetos (EBBERS, WIJNBERG, 2009; HODGSON, BRIAN, 2013); modos de gestão em teatros japoneses (KAKIUCHI et al. 2012), em festivais de jazz (LEMMETYINEN et al., 2013); Neste grupo também incluímos estudos que, sob o prisma da estrutura e gerenciamento, versam sobre empreendedorismo nas artes Rusak (2016) e eficiência e eficácia da estrutura organizacional (STEWART et al., 1986; VOZIKIS et al., 1984). Há abordagens mais gerais que trazem noções sobre os processos de gestão de organizações artísticas (STEIN E BATHRUST, 2008).

Sobre o aspecto da estrutura e gerenciamento de organizações artísticas observamos, a partir dos autores verificados que há singularidades sobre o tema quando analisados sobre a perspectiva das organizações artísticas. A estrutura e gerenciamento de uma organização artística pode, por exemplo, ser bastante complexa e suas nuances podem variar de acordo com a natureza jurídica da organização, se com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. Para cada uma há modos de operação e estruturação (RADBOURNE & FRASER, 1996). As organizações do mundo da arte, tal qual demais organizações, têm um crescimento natural, são capazes de agregar pessoas no sentido de cumprir seus objetivos (AVELAR, 2005). Para estas, contudo, há uma evidente liderança artística que

orienta a visão e estruturação da organização. As nomenclaturas e responsabilidades, funções destas lideranças artísticas variam de organização para organização das artes (STEIN E BATHRUST, 2008).

Outro tema relevante no campo de estudos das organizações artísticas é o produto artístico. O produto está intimamente ligado aos seus criadores que, por sua vez, tendem a desenvolver uma relação de extremo afeto e envolvimento pessoal com ele. Há um árduo investimento de tempo pessoal e muitos artistas transferem o sentido de sua carreira na elaboração de um produto que ganha, portanto, uma importante dimensão simbólica não somente para quem consome, mas também para quem cria. Com isso, este tipo de produto demanda uma abordagem diferente em comparação com as indústrias que lidam com outros tipos de objetos, por exemplo (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). As organizações artísticas podem criar ou difundir uma grande quantidade de produtos ao longo do ano em diversos estágios concomitantemente. Por exemplo: é possível que uma organização artística esteja em fase de elaboração de um produto (espetáculo, exposição, turnê) ao mesmo tempo que outro produto esteja sendo apresentado (a organização pode estar com programação artística em cartaz) e finalização de uma terceira ação (desmontagem de cenários, prestação e contas) e isso, naturalmente, demanda uma maior complexidade dessa gestão, ao contrário daquelas em que há a concentração de produtos no mesmo estágio de produção, por exemplo (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). Os produtos artísticos possuem outra singularidade que está na sua capacidade de ser consumido por várias pessoas ao mesmo tempo e o consumo de uma pessoa não invalida o consumo por outra, ao contrário, quanto mais pessoas consumirem, maior a possibilidade de aumento do consumo (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). Some-se isto à possibilidade do produto artístico se expandir para a construção e uma experiência, punica, a quem vivencia. O consumo artístico não se limita à fruição e outros aspectos sensoriais podem ser experimentados quando na relação entre públicos e arte.

Se por um lado a criação artística tem em sua motivação, muitas vezes, uma demanda pessoal do artista, por outro lado, a operacionalização desta criação e sustentabilidade econômica podem, naturalmente, entrar em rota de conflito. Observa-se que existe uma tensão inerente entre a criação artística e satisfação das demandas do mercado. A primeira traz uma motivação sensorial enquanto que para atender às demandas da segunda, um certo pragmatismo há de ser acionado, por exemplo. No sentido de compreender tais conflitos, há estudos que discutem a autonomia artística face a gestão artística (KLEPPE, 2017; NORMAN, NORMAN, 2001); estudos que refletem sobre a tensão que se estabelece entre criatividade e aspectos gerenciais (POETTSCHACHER, 2005); como a gestão financeira impacta na criatividade (ROYSENG, 2008; ROSSHEIM et al., 1995) e; pontos de vista de agências de comissionamento sobre processos criativos (SALICE, 2011).

O tema do *Marketing*, Públicos e Consumo aparece como zona de interesse para os estudos sobre gestão de organizações artísticas aqui pesquisados. Localizamos, neste tema, estudos interessados em relacionamento com públicos (ELIAS et al., 2017; QUERO, 2007; RENTSCHLER et al., 2002), recepção de públicos Berg (2016), criação de valor (FILLIS, 2003); pesquisas de marketing (LEE, LEE, 2017), comercialização de ingressos (PUTLER, LELE, 2003); consumo estético (VENKATESH, MEAMBER, 2006) e revisão de literatura sobre marketing para as artes (RENTSCHLER, KIRCHNER, 2012). Nas organizações artísticas a demanda é incerta e os gestores não sabem de forma precisa se as pessoas estão engajadas o suficiente para adquirir seus produtos (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). Por outro lado as organizações artísticas são capazes de oferecer experiências que podem impactar de formas diferentes no consumidor: podem ser divertidas, envolventes, podem quebrar fronteiras e, ao mesmo

tempo, criar valor (SCHMITT, ROGERS e VROTSOS, 2003). Graças às suas singularidades, o marketing para as artes deve ser pensado de forma integrada: precisa estar em harmonia com todas as atividades da organização artística e com o cliente. O Marketing trata-se de um processo de gestão porque precisa refletir a visão e o comprometimento da organização e num nível mais elaborado e complexo e há também um caráter processual, uma vez que o marketing criativo está aprendendo constantemente sobre o que está fazendo, para fazê-lo melhor em todo o escopo de das atividades da organização artística.(HILL, O’SULLIVAN, & O’SULLIVAN, 2003)

Sobre o tema de Gestão de recursos financeiros estão incluídos estudos que versam sobre o desenvolvimento do patrocínio para as artes (ECCLES, 1993); sobre em que medida as organizações artísticas dependem de subsídios governamentais (SCHATTEMAN, BINGLE, 2017); sobre os impactos da comercializações *mainstream* para as arte produzida sem fins lucrativos (TOEPLER, 2001). Conforme previamente mencionado, há uma demanda incerta e conseqüentemente as receitas se fazem incertas da mesma forma, com isso, é demandado aos gestores artísticos a capacidade de lidar com negócios de risco (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). Os custos de produção são altos e nem sempre conseguem ser reduzidos ao passar dos anos, com o advento das novas tecnologias como acontece com as indústrias, por exemplo. Se há cem anos havia a necessidade de um número maior de funcionários para a produção de um automóvel, em relação aos dias atuais, permanece a mesma quantidade de músicos necessários para a composição de uma orquestra (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017). Sobre os aspectos econômicos, também é salutar ressaltar que artes , para além de gastos, representa recursos para geração de renda (LEITÃO & GUILHERME, 2014)

Para a gestão de recursos humanos nas organizações artísticas, localizamos estudos que discutem as especificidades da oferta de mão de obra do setor (THROSBY, 2007); as diferenças entre trabalhadores das artes e trabalhadores de outras organizações (TOWNSEND, 2000) e condições de trabalhos para músicos (UMNEY, 2016). O campo das artes é permeado pela subjetividade, criação e sensível. A gestão dos recursos humanos lida com estas especificidades e a ela é demandada uma atenção à liberdade e instrumentos necessário que potencializem esta criação, mas que também garantam a sua operacionalização e viabilidade econômica. As atividades de uma organização artística podem ser bastante complexas e demandam uma integração de especialistas com diversas habilidades sejam elas criativas, sejam elas gerenciais (SAINTILAN & SCHREIBER, 2017).

Ao que se pode notar as organizações artísticas possuem singularidades estreitamente ligadas ao seu caráter criativo, subjetivo e sensível. Para compreendermos a gestão destas organizações, portanto, a sua compreensão estética se coloca como salutar, haja vista que esta estética diz muito sobre a organização, suas motivações e diretrizes.

2 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL COMO PERSPECTIVA PARA ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: CONCEPÇÕES E ENFOQUES

2.1 Conceito e Definições de Estética Organizacional

Quando pensamos na associação das artes com a administração, o campo da estética organizacional surge como um elo interessante, haja vista que se trata de um campo de estudos que compreende a estética como importante fator de reconhecimento

sobre os procedimentos organizacionais. Os estudos organizacionais têm na sua origem uma epistemologia mais funcionalista, interessada nas questões de eficiência e eficácia (TAYLOR; HANSEN 2005). Empresas ainda vivem sob a égide da racionalidade (WOOD, CSILLAG, 2001), e a maioria dos estudos são conduzidos a partir de um olhar mais funcionalista e desconectado de elementos mais subjetivos. Não é raro o entendimento dicotômico entre ciência e arte ou ciência e todo o resto que não esteja de acordo com rigores de um estudo realizado por especialistas, com metodologias precisas de verificação que resultem na solução de um problema. Ocorre que, há algumas décadas, o campo das ciências sociais passou por uma crise de confiança, inspirada pelo pós-modernismo, e começou a se questionar sobre seus objetivos e formas investigativas que, embora cunhassem rigores metodológicos, muitas vezes não eram capazes de retratar a realidade de forma plena. A precisão asséptica de dados numéricos nem sempre dão conta de trazer luz sobre questões organizacionais, uma vez que as organizações são compostas por indivíduos que carregam em si todas as suas especificidades humanas.

Ao pensarmos em organizações clássicas, não seria possível, portanto, estabelecermos um pensamento crítico sobre elas excluindo as pessoas que nelas existem e suas individualidades. Um indivíduo, ao entrar no seu ambiente de trabalho, para exercer suas funções não possui uma chave que o desconecte instantaneamente de suas emoções, tato, paladar, sentimentos e cognições mantendo apenas a mente e pensamento puro (STRATI, 1999). Há situações humanas que demandam por lentes humanas para a sua percepção. Tais lentes vão além daquilo que se idealiza sobre o “mundo perfeito e eficaz. Elas enxergam um mundo real, repleto de sentimentos, cheiros, cores, formas, sabores os quais as estatísticas e modelos matemáticos são incapazes de acessar (WOOD, CSILLAG, 2001).

A compreensão das limitações metodológicas impostas pelo paradigma funcionalista motivou, então, o interesse nas questões estéticas. Ao associar a estética aos estudos organizacionais, a primeira tem sido utilizada, comumente, como uma metáfora epistemológica (WOOD, CSILLAG, 2001; TAYLOR, 2005) haja vista que trata-se de uma forma de apreendermos a realidade diferente das formas clássicas, utilizando outros aspectos para a construção do conhecimento. Ao buscarmos elementos que estão mais conectados ao sensorial, às percepções cognitivas do que a índices que medem eficiência, eficácia, números e valores matemáticos, estamos explorando outras possibilidades de acesso à informação. Se reconhecemos que o mundo real extrapola os elementos racionais, demandamos por meios não racionais para compreendê-lo, portanto.

Via estética é possível conhecermos sobre organizações, sua cultura e funcionamento: os móveis, a distribuição dos objetos, a forma como as coisas são ou não são organizadas: cheiros, texturas, são poderosas fontes de informação sobre a organização (STRATI, 1996). É possível conhecermos via outra lente, por exemplo, a respeito burocracia. Stefan Zweig (1987) desnuda uma agência de correios através de um olhar sensível: Uma narrativa repleta de detalhes minuciosos nos leva a uma pequena agência de correios no interior da Áustria e cada detalhe desvenda características da burocracia e evidenciam seus aspectos com uma potência e precisão talvez inatingível através de outras lentes (ZWEIG, 1987 apud WOOD, CSILLAG, 2001).

Se a estética nos fornece outras possibilidades de conhecimento e por isso pode ser uma metáfora epistemológica, ela também se desdobra em outros conceitos. A estética também pode ser enxergada como critério de julgamento (TAYLOR, HANSEN, 2005): É possível identificarmos inúmeras categorias estéticas, como o feio, o sublime, o gracioso, o sagrado, o cômico, o pitoresco, embora a beleza se constitua como um elemento no qual centram-se muitas das discussões sobre estética (STRATI, 1992). Muitas vezes a “estética” é a metáfora para nosso julgamento de valor sobre determinados

aspectos. Nas organizações, ainda é recorrente a associação entre beleza e eficiência e se algo funciona lindamente, podemos entender que está funcionando de maneira plena, dentro do planejado, adequado aos ideais de controle clássicos da administração (TAYLOR, HANSEN, 2005).

Os seres humanos fazem parte de um grupo de indivíduos e através da arte expressam o seu sentimento de pertencimento a estes grupos (SANDELANDS, 1998 *apud* TAYLOR, HANSEN, 2005). A noção estética cria, portanto, conexões entre indivíduos que se expressam através dela como forma de pertencimento a grupos comuns. É possível, através da percepção estética, conhecer valores e crenças comuns de membros de uma organização (WOOD, CSILLAG, 2001) e pode, portanto, ser uma forma fundamental de investigação social (TAYLOR, HANSEN, 2005).

2.2 O Campo da Estética Organizacional

Embora seja reconhecida a importante colaboração da estética para o campo dos estudos organizacionais, esta corrente ainda é minoritária (WOOD, CSILLAG, 2001), mas nem por isso deixa de ser robusta e diversa. Estudos sobre estética organizacional vem ganhando força nos meios acadêmicos, com artigos e trabalhos apresentados em congressos e revistas importantes sobre administração e estudos organizacionais atraindo olhares até mesmo de pensadores mais ortodoxos. Uma edição especial da “*Academy of Management Review*”, apesar da sua orientação funcionalista, foi totalmente dedicada ao tema da estética. Diversos estudos foram realizados sobre o tema no campo dos estudos organizacionais, que variam nos mais diversos temas, vão desde a ontologia do campo (BRADY, 1986); passando por estética e liderança (DUKE, 1986); estética organizacional e beleza (OTTENMEYER, 1996; WHITE, 1996); estética organizacional e marketing (SIMONSON, SCHMITT, 1997). No campo dos estudos organizacionais, a estética é pensada de várias formas, como epistemologia, critério para julgamento e conexão (TAYLOR, HANSEN, 2005). Os estudos sobre estética organizacional também envolvem as variadas dimensões expressivas da vida organizacional como o conhecimento sensível (STRATI 1992, 2000A, 2000B; BOJE 2007), entendimento da organização a partir de sua estética (STRATI, 1995, 1996), sobre como a estética pode ser uma lente de análise crítica sobre ações gerenciais e estratégicas (CHUA, DEGELING, 1993 ; DOBSON, 1999; GAGLIARDI, 1999).

Ao revisar o campo da estética organizacional, observou-se que há uma predominância de dois métodos, intelectuais e artísticos, e dois conteúdos, instrumental e estéticos (TAYLOR, HANSEN, 2005). A partir desta análise, sugere-se haver 04 grandes categorias de pesquisa em estética organizacional que seriam: a) análise intelectual das questões instrumentais; b) forma artística usada para examinar questões instrumentais; c) análise intelectual de questões estéticas e; d) forma artística utilizada para olhar questões estéticas.

Na primeira categoria estão os trabalhos que se utilizam de métodos clássicos para conteúdos instrumentais e mais pragmáticos sobre as organizações. Seguindo o fluxo ainda dominante do método intelectual e conteúdo instrumental, este bloco apresenta um volume significativo de trabalhos. De modo geral, a arte e estética são utilizadas como metáforas para a compreensão das questões organizacionais, de que forma a estética pode ser uma lente eficaz para a compreensão das organizações bem como argumentos que enfatizam a colaboração da estética para o campo.

Na categoria seguinte, “forma artística usada para examinar questões instrumentais”, as tradições da ciência social são examinadas através de métodos

estéticos. Há o uso das artes (teatro, psicodrama) como forma de abordagem para questões individuais e organizacionais. As artes são utilizadas como métodos práticos: de que forma, por exemplo, o teatro pode ser usado dentro de organizações, roteiro e improvisação, ou como desenhos e outras formas de abordagem podem explorar questões organizacionais.

A terceira categoria, “análise intelectual de questões estéticas” está na aplicação de métodos clássicos para a análise de conteúdos estéticos. Há, neste grupo, estudos sobre produtos definidos por seu valor simbólico para além de uso utilitário, de que forma as experiências estéticas correspondem a estes produtos. Abordagens sobre questões estéticas particulares de organizações, como o uso do canto, ou de narração de histórias dentro de uma organização ou o reconhecimento que cada organização oferece experiência sensorial direta e particular também fazem parte do escopo de análise intelectual de questões estéticas. São métodos científicos clássicos utilizados para explicar o comportamento organizacional a partir a estética.

A quarta e última categoria apresenta-se como aquela mais distante do que encontramos ainda em abundância na academia: métodos artísticos / estéticos utilizados para a análise de conteúdos artísticos / estéticos. As formas artísticas para olhar questões estéticas seria uma forma de capturar, via métodos ou suportes não clássicos (contos, poesias, músicas, por exemplo), as experiências sentidas, afeto e demais sensações desordenadamente humanas que nem sempre estão em concordância com as preocupações instrumentais assépticas e ordenadas. Trata-se de uma categoria que propõe uma abordagem holística para se atingir especificidades humanas e sensoriais que métodos mais racionais não são capazes de atingir.

A associação entre estética organizacional e as artes é encontrada em trabalhos que, por exemplo, defendam que práticas artísticas podem colaborar com os conhecimentos sobre gestão (BARRETT, 2000; CARR, 2003; DE MONTHOUX, 1996; WATKINS, KING, 2002) ou que apontam formas artísticas usadas para observar questões estéticas (TAYLOR; HANSEN 2005). No entanto, ainda há escassez de estudos que apontem para uma discussão mais específica sobre as organizações artísticas, e de que forma a estética dialoga com elas e com seus procedimentos. Nosso objetivo, neste estudo, está em promover a integração destes dois campos que, embora correlatos, ainda carecem de diálogos entre si.

3 POTENCIALIDADES (RELEVÂNCIAS) DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL PARA A PESQUISA DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS

Se para a compreensão de uma organização clássica, percebemos que a estética se faz colaborativa, quando não essencial, quando analisamos uma organização artística sobre a qual elementos estéticos colocam-se predominantes nos seus meios e fins, a estética organizacional parece ser inevitável. Mesmo assim ainda não observamos estudos que se ocupem de estabelecer esta relação, verificando colaborações e diálogos entre as duas áreas. Apresentamos a seguir algumas possibilidades de integração entre os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional, e refletimos de que forma este dialogo pode ser frutífero.

Organizações artísticas como organizações estéticas – compreensão e valorização da vocação e capacidade de envolvimento – A estética organizacional tem na sua origem um caráter mais epistemológico que se utiliza da estética como modo de compreensão das organizações. As organizações artísticas têm a estética presente em seus

processos e produtos. Associar a estética organizacional como meio de compreensão das organizações artísticas pode trazer luz para questões ainda eclipsadas. Compreender as organizações artísticas, seus ritos, processos e valores a partir da estética é, portanto, uma potencialidade que se mostra bastante promissora e colaborativa aos pesquisadores e praticantes das artes que, ao estabelecerem esta conexão, poderão avançar na compreensão organizacional, mas também nas suas especificidades, vocações para promoção do envolvimento e demais singularidades.

Produtos artísticos como produtos estéticos - maior atratividade e envolvimento organizacional - Produtos artísticos são estéticos por natureza e seu valor simbólico antecede e norteia o seu valor econômico. Associar à gestão de organizações artísticas os conhecimentos de estética organizacional no sentido de trazer uma reflexão acerca da elaboração e difusão do produto artístico favorecerá a compreensão e melhor aproveitamento deste tema além de potencializar o processo de troca e engajamento das pessoas envolvidas no processo além dos públicos da organização. O envolvimento emocional presente na criação artística torna o produto um compilado de elementos sensoriais que bem conectados ao cognitivo dos públicos estabelece uma relação que extrapola o consumo e permeia o campo dos afetos e sensações. O entendimento do produto a partir de uma percepção estética, se configura como uma importante potencialidade, uma vez que traz outra dimensão para o seu valor, aumentando a compreensão de pesquisadores e praticantes sobre a atratividade, engajamento e envolvimento dos públicos com a organização.

Processo criativo como processo estético - melhor valorização da distinção e do valor desses produtos - Organizações artísticas são estéticas não somente nos seus produtos, mas também nos seus processos. Elementos sensoriais, artísticos e subjetivos compõem as principais singularidades no que diz respeito aos temas de gestão de organizações artísticas. Estrutura e gerenciamento são balizados por uma liderança artística e estética e a gestão de recursos humanos e financeiros, da mesma forma, atendem a uma demanda de natureza estética. O processo de gestão de uma organização artística é, portanto, um processo estético e a compreensão desta característica amplia as possibilidades de gerenciamento potencializado os produtos e seu valor. Seria esta uma terceira potencialidade, uma vez que pesquisadores e praticantes, ao considerarem os processos criativos como processos estéticos, avançam no entendimento acerca das organizações artísticas e suas produções.

Gestão como vinculação estética de públicos à organização artística - Organizações artísticas elaboram seus produtos para serem distribuídos entre suas plateias. O sentido da fruição artística está na troca e a gestão de organizações artísticas busca a aproximação e engajamento dos seus públicos junto à organização. Desta forma, a compreensão da gestão como um processo de vinculação estética, no qual os públicos estarão envolvidos a partir das experiências artísticas, estéticas, sensoriais, emocionais, colabora com esta dimensão gerencial, ampliando as possibilidades de relacionamento e envolvimento. Apresentamos aí uma quarta potencialidade quando na integração entre estética organizacional à gestão de organizações artísticas. A partir do entendimento da gestão como vinculação estética de públicos, pesquisadores e praticantes serão capazes de explorar as relações entre públicos e organizações através de outro viés melhorando a compreensão desta relação e lançando outras perspectivas para seu melhor aproveitamento.

A compreensão estética para o gerenciamento de conflitos - o entendimento pleno, de pesquisadores e gestores acerca da natureza estética da organização pode desenhar um caminho mais convergente entre o que se cria e de que forma se constrói e se distribui o produto artístico e sua relação com economia e sustentabilidade. Refletir e compreender sobre a identidade estética de uma organização artística, seus valores e missão estética como norteadora para os processos gerenciais pode promover uma outra abordagem no que tange a gestão de conflitos entre criação e gestão das artes. Seria esta uma quinta potencialidade, colaborativa ao avanço do conhecimento no campo teórico, e, também, na melhor relação entre os praticantes dos diferentes níveis da criação e da produção artística.

CONCLUSÃO

O campo da gestão de organizações artísticas, embora vasto em vivências práticas ainda é carente de sistematização e aprofundamento teórico. Organizações artísticas possuem singularidades que demandam uma compreensão acerca dos processos criativos, somados a uma gestão que dialogue com suas subjetividades, elementos criativos e sensoriais. A estética organizacional é o campo da administração que mais se aproxima desta possibilidade, dada a sua vocação em enxergar processos organizacionais via uma lente sensitiva. Contudo, a estética organizacional ainda não se aproximou de forma mais veemente dos aspectos gerenciais de uma organização, sobretudo das organizações artísticas que, estéticas nos seus processos e produtos, demandam por um olhar atento e acerca de sua atuação.

Ao revisarmos o campo das organizações artísticas e percebermos as suas singularidades, propusemos um diálogo entre temas e desdobramentos com a estética organizacional no sentido de refinar a compreensão do campo para outros pesquisadores e ampliar as possibilidades aprimoramento da gestão para outros praticantes. A compreensão da gestão de organizações artísticas como uma gestão estética reconhece o caráter sensorial que envolve todos os processos criativos deste tipo de organização. Compreende-la, a seus produtos e processos através da lente estética, favorece a compreensão e potencialização dos seus procedimentos, melhor entendimento e aproveitamento dos seus produtos, reflexão e novas perspectivas para a gestão de conflitos e principalmente o maior engajamento entre organizações e seus públicos. O diálogo entre gestão de organizações artísticas e estética organizacional nos parece, portanto, um inevitável e potencialmente enriquecedor para um conhecimento mais aprofundado do campo.

Embora o campo dos estudos em gestão de organizações artísticas venha a ser enriquecido através de um olhar estético, reconhecemos também que uma via de mão dupla será viabilizada na medida em que, através da interação destes campos, os estudos sobre estética organizacional ganham uma outra abordagem que também passa a considerar aspectos gerenciais no seu bojo de investigação. Não somente pesquisadores da gestão das artes mas também aqueles interessados nos estudos organizacionais, através da lente estética, poderão ampliar suas pesquisas, avançar nas suas investigações e ampliar as descobertas teóricas e práticas para o entendimento das organizações.

REFERÊNCIAS

BARRETT, F. J. Cultivating an aesthetic of unfolding: Jazz improvisation as a self-organizing system. **The aesthetics of organization**, p. 228–245, 2000. London: Sage.

BERG, J. M. Balancing on the Creative Highwire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 3, p. 433–468, 2016.

BOJE, D. M. **The aesthetic turn in management**. 1^o ed. Aldershot: Ashgate, 2007.

BRADY, F. N. Aesthetic components of management ethics. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 337–344, 1986. Academy of Management.

CARR, A. Art as a form of knowledge: The implications for critical management. **Art and aesthetics at work**. p.7–37, 2003. Springer.

CARRADINI, S. An organizational structure of Indie Rock musicians as displayed by Facebook usage. **Journal of Technical Writing and Communication**, v. 48, n. 2, p. 151–174, 2018. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

CHUA, W.-F.; DEGELING, P. Interrogating an accounting-based intervention on three axes: instrumental, moral and aesthetic. **Accounting, Organizations and Society**, v. 18, n. 4, p. 291–318, 1993. Elsevier.

COSTA, I. F. DA. **Marketing cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca**. Editora Atlas, 2004.

DOBSON, J. **The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business**. Greenwood Publishing Group, 1999.

DUKE, D. L. The aesthetics of leadership. **Educational Administration Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 7–27, 1986. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

EBBERS, J. J.; WIJNBERG, N. M. Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. **Human Relations**, v. 62, n. 7, p. 987–1009, 2009.

ECCLES, T. Opportunities for brands through arts sponsorship. **Journal of Brand Management**, v. 1, n. 3, p. 157–162, 1993.

ELIAS, S. R. S. T. A.; CHILES, T. H.; DUNCAN, C. M.; VULTEE, D. M. The Aesthetics of Entrepreneurship: How Arts Entrepreneurs and their Customers Co-create Aesthetic Value. **Organization Studies**, v. 0, n. 0, p. 1–28, 2017.

FILLIS, I. Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 3, p. 239–251, 2003.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life. **Studying Organization: Theory & Method**, p. 169–184, 1999.

HEARN, G.; NINAN, A.; ROGERS, I.; CUNNINGHAM, S.; LUCKMAN, S. From the Margins to the Mainstream: Creating Value in Queensland’s Music Industry. **Media International Australia incorporating Culture and Policy**, v. 112, n. 1, p. 101–114, 2004.

HILL, L.; O’SULLIVAN, C.; O’SULLIVAN, T. **Creative Arts Marketing**. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

HODGSON, D.; BRIAND, L. Controlling the uncontrollable: ‘Agile’ teams and illusions of autonomy in creative work. **Work, Employment and Society**, v. 27, n. 2, p. 308–325, 2013.

KAKIUCHI, E.; SUMI, M.; TAKEUCHI, K. New Systems for Theater Management in Japan. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, v. 30, 2012.

KLEPPE, B. Managing Autonomy: Analyzing Arts Management and Artistic Autonomy through the Theory of Justification. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 0, n. 0, p. 1–15, 2017. Routledge.

KOTLER, P.; SCHEFF, J. **Standing room only: Strategies for marketing the performing arts**. Harvard Business School Press, 1997.

LEE, J. W.; LEE, S. H. “Marketing from the Art World”: A Critical Review of American Research in Arts Marketing. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 17–33, 2017. Routledge.

LEITÃO, C. S.; GUILHERME, L. L. **Cultura em movimento: memórias e reflexões**

sobre políticas públicas e práticas de gestão. Armazém da Cultura, 2014.

LEMMETYINEN, A.; GO, F.; LUONILA, M. The relevance of cultural production -- Pori Jazz -- in boosting place brand equity. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 9, n. 3, p. 164–181, 2013.

DE MONTHOUX, P. The theatre of war: art, organization and the aesthetics of strategy. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, v. 2, n. 1, p. 147–160, 1996. Taylor & Francis.

NORMAN, E.; NORMAN, J. Operational Research and the Management of Public Art Projects. **OR Insight**, v. 14, n. 1, p. 14–23, 2001.

OTTENSMEYER, E. J. Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know organizations. , 1996. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

PALMER, I. Arts Managers and Managerialism: A Cross-Sector Analysis of CEOs' Orientations and Skills. **Public Productivity & Management Review**, v. 21, n. 4, p. 433–452, 1998. Taylor & Francis, Ltd.

POETTSCHACHER, E. Strategic Creativity: How Values, Beliefs and Assumptions Drive Entrepreneurs in the Creative Industries. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 6, n. 3, p. 177–183, 2005.

PUTLER, D. S.; LELE, S. An Easily Implemented Framework for Forecasting Ticket Sales to Performing Arts Events. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 307–320, 2003.

QUERO, M. J. Relationship marketing and services marketing: Two convergent perspectives for value creation in the cultural sector. Empirical evidence on performing arts consumers in Spain. **International Review on Public and Non Profit Marketing**, v. 4, n. 1, p. 101–115, 2007.

RØYSENG, S. Arts management and the autonomy of art. **International Journal of Cultural Policy**, v. 14, n. 1, p. 37–48, 2008. Routledge.

RADBOURNE, J. J.; FRASER, M. **Arts management: A practical guide**. Allen & Unwin, 1996.

RENTSCHLER, R.; KIRCHNER, T. A. Arts management/marketing journal citation analysis: assessing external impact. **Arts Marketing: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 6–20, 2012.

RENTSCHLER, R.; RADBOURNE, J.; CARR, R.; RICKARD, J. Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 2, p. 118–130, 2002. John Wiley & Sons, Ltd.

RENTSCHLER, R.; SHILBURY, D. Academic Assessment of Arts Management Journals: A Multidimensional Rating Survey. **International Journal of Arts Management**, v. 10, n. 3, p. 60–71, 2008. HEC - Montreal - Chair of Arts Management.

ROSSHEIM, B. N.; KIM, P. S.; RUCHELMAN, L. Managerial Roles and Entrepreneurship in Nonprofit Urban Arts Agencies in Virginia. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 143–166, 1995.

RUSAK, H. Corporate Entrepreneurship in the Arts in Western Australia. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 46, n. 4, p. 153–163, 2016. Routledge.

SAINTILAN, P.; SCHREIBER, D. **Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector**. Routledge, 2017.

SALICE, S. M. Art contribution to cities' transformation. **The role of Public Art management in Italy**. **ENCATC JOURNAL OF CULTURAL MANAGEMENT AND POLICY**, v. 1, 2011.

SCHATTEMAN, A. M.; BINGLE, B. Government Funding of Arts Organizations: Impact and Implications. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 34–46, 2017. Routledge.

SCHMITT, B.; ROGERS, D.; VROTSOS, K. **There's no business that's not show business: marketing in an experience culture**. FT Press, 2003.

ŠILEROVÁ, L. Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21st century. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, v. 2, n. 1, p. 26–39, 2012.

SIMONSON, A.; SCHMITT, B. H. **Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image**. Simon and Schuster, 1997.

SLAVICH, B.; MONTANARI, F. New trends of managerial roles in performing arts: empirical evidence from the Italian context. **Cultural Trends**, v. 18, n. 3, p. 227–237, 2009. Routledge.

STEIN, T. S.; BATHURST, J. **Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices**. Allworth Press, 2008.

STEWART, W.; FICHANDLER, Z.; WHITE, D. R.; DEAN, L.; BIKEL, T. Professional Standards and Managerial Realities. **Journal of Arts Management and Law**, v. 16, n. 2, p. 8–36, 1986. Routledge.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568–581, 1992. Academy of Management.

STRATI, A. Aesthetics and organizations without walls. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, v. 1, n. 1, p. 83–105, 1995. Taylor & Francis.

STRATI, A. Organizations viewed through the lens of aesthetics. **Organization**, v. 3, n. 2, p. 209–218, 1996. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

STRATI, A. The aesthetic approach to organization studies. In: S. Linstead; H. J. Höpfl (Orgs.); **The aesthetics of organization**, 2000a. Sage.

STRATI, A. **Theory and method in organization studies: Paradigms and choices**. Sage, 2000b.

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1211–1231, 2005.

TEIXEIRA COELHO. **Diocionário Crítico de Política Cultural**. 2. ed ed. São Paulo: Editora Iluminuras, 2014.

THROSBY, D. Preferred work patterns of creative artists. **Journal of Economics and Finance**, v. 31, n. 3, p. 395–402, 2007.

THROSBY, D. The concentric circles model of the cultural industries. **Cultural trends**, v. 17, n. 3, p. 147–164, 2008. Taylor & Francis.

TOEPLER, S. Culture, Commerce, and Civil Society: Rethinking Support for the Arts. **Administration & Society**, v. 33, n. 5, p. 508–522, 2001.

TOWNSEND, A. M. An Exploratory Study of Administrative Workers in the Arts: Are They Really Different from For-Profit Workers? **Public Personnel Management**, v. 29, n. 3, p. 423–434, 2000.

UMNEY, C. The labour market for jazz musicians in Paris and London: Formal regulation and informal norms. **Human Relations**, v. 69, n. 3, p. 711–729, 2016.

VENKATESH, A.; MEAMBER, L. A. Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. **Marketing Theory**, v. 6, n. 1, p. 11–39, 2006.

VOZIKIS, G. S.; CLEVINGER, D. L.; MESCON, T. S. Theatres and Organizational Effectiveness. **Group & Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 265–284, 1984.

WATKINS, C.; KING, I. W. Organisational performance: a view from the arts. **Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry**, v. 2, n. 1, p. 31, 2002. Kozminski University.

WEINSTEIN, L.; PAUL, R.; WILLIAMS, S. Use of Baldrige Assessment Techniques in Strategic Planning and Assessment for Arts Administration in Higher Education. **International Journal of Arts Management**, v. 9, n. 3, p. 34–49, 2007. HEC - Montreal-Chair of Arts Management.

WHITE, D. A. It's working beautifully!'Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. **Organization**, v. 3, n. 2, p. 195–208, 1996. Sage Publications Sage CA:

WOOD JR, T.; CSILLAG, P. Estética organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 35–44, 2001.