



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BIANCA CRUZ DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTÉTICA EM ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS:
A SENSIBILIDADE DA GESTÃO A PARTIR DA ABORDAGEM
AUTOETNOGRÁFICA**

Salvador
2020

BIANCA CRUZ DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTÉTICA EM ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS:
A SENSIBILIDADE DA GESTÃO A PARTIR DA ABORDAGEM
AUTOETNOGRÁFICA**

Tese apresentada ao PPGA Acadêmico – Programa de Pós-graduação em Administração Acadêmico, EAUFBA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

Salvador

2020

Dados internacionais de catalogação-na-publicação
(SIBI/UFBA/Escola de Administração – Biblioteca Anísio Teixeira)

Araújo, Bianca Cruz de.

Gestão Estética em Organizações Artísticas: A Sensibilidade da Gestão a Partir da Abordagem Autoetnográfica: Bianca Cruz de Araújo. - 2020.
221 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração – Currículos. 2. Administração – organizações artísticas. 3. Metodologia Autoetnografia I. Araújo, Bianca Cruz de. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Gestão Estética em Organizações Artísticas: A Sensibilidade da Gestão a Partir da Abordagem Autoetnográfica.

CDD 375.006 – 22 ed.

BIANCA CRUZ DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTÉTICA EM ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS:
A SENSIBILIDADE DA GESTÃO A PARTIR DA ABORDAGEM
AUTOETNOGRÁFICA**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 17 de dezembro de 2020.

Banca examinadora

Eduardo Paes Barreto Davel - Orientador _____
Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de
Montreal (Canadá)
Universidade Federal da Bahia

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Claudia Simone Antonello _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do
Sul
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Cláudia Sousa Leitão _____
Doutora em Sociologia pela Sorbonne, Université René Descartes
Universidade Estadual do Ceará

Thomas Wood Jr. _____
Doutor em Administração de Empresas pela EAESP, Fundação Getúlio
Vargas
Fundação Getúlio Vargas

Aos

Meus pais, Sandra Cruz e Jorge Miguel, que se casaram em 17 de dezembro de 1977. Meu presente, meu respeito, minha gratidão e meu amor.

AGRADECIMENTOS

Sempre acreditei que nascemos para ser rede, não ilha. Agora, após este processo de doutoramento, trago a certeza de que nada somos se somos sós, e como bem nos ensinou João Cabral de Melo Neto, “um galo sozinho não tece uma manhã, ele precisará sempre de outros galos”. E se amanheceu para mim, devo muito à tantas outras pessoas que me ajudaram a tecer esta alvorada.

Agradeço à minha família, pelo suporte, pelo amor. Karla, minha companheira de vida, senão você, quem poderia estar ao meu lado, nessa trincheira? Que esta seja mais uma de nossas conquistas e que sigamos juntas, lado a lado, em mais mil e uma aventuras. Mãe Sandra, obrigada pelo incentivo, por me dar coragem e confiança e não me deixar desistir. Obrigada por acreditar em mim muitas vezes mais do que eu mesma fui capaz. Mãe Norma, obrigada pelo amor incondicional, pelo cuidado, pelo amparo, aconchego, pelos mimos que só uma mãe é capaz de fazer. Minha Mãe Ninha (*in memoriam*) onde quer que você esteja, você sempre estará em mim e eu sempre estarei com você. Você dizia que queria me ver vitoriosa. Nunca entendi direito o que isso significava, mas foi você quem me ensinou sobre o amor verdadeiro e eu vou honrar seu legado até o meu último dia neste plano. Eu te amo muito e se meu coração não sucumbiu, foi por causa de tudo o que você me ensinou. Minha gratidão ao meu irmão Pedro Henrique, pelo amor que temos um pelo outro, pela força, coragem e estímulo que ele deposita em mim. Minha gratidão às minhas primas irmãs Rebeca e Juliana, que são minha referência de amor e irmandade e que foram suportes fundamentais para que eu pudesse atravessar esse mar agitado.

Minha gratidão imensa à minha Doutora Anna, que me segurou quando mais precisei e segue me apoiando nos eventuais tropeços. Agradeço aos meus amigos queridos, a cada um deles que não posso citar sem correr o risco de ser injusta com alguém. Como eu sou grata pelos meus amigos! Como eu sou grata pelo amor de meus amigos! Os amigos da infância que são amigos até hoje, os amigos faculdade, das artes, os amigos da vida, do tênis, dos encontros. Cada um deles preenche meu coração e minha vida trazendo sentido para minha jornada. Agradeço muito à turma de ADM de mestrado e doutorado que entrou comigo no ano de 2017. Que turma incrivelmente diversa, animada, azeitada e potente. Foram momentos maravilhosos que passamos juntos e essas memórias estarão sempre comigo.

Meu agradecimento sincero ao NPGA da UFBA, ao professor Bruni e em especial a Anaélia, por todo o suporte que me deu desde que eu ainda era aluna especial. Agradeço a cada professora e cada professor com quem tive a oportunidade de trocar. Quando penso em vocês

me dá uma saudade gostosa e sensação de tempo bom.

Toda a minha gratidão ao Coletivo Cultural, obrigada pelas trocas riquíssimas, pelo carinho, risadas e aconchego. Um obrigado especial às “Daveletes” Fabiana e Fernanda, “irmãs” do mesmo “terreiro”, parceiras firmes nessa jornada. Que sorte a nossa, hein meninas? De termos umas às outras e de termos nosso mestre dos mestres, Davel.

Nada disso seria possível sem Eduardo Davel, que vai ser para sempre meu mestre *Yoda* e eu, para sempre uma *Jedi*, atenta aos seus conselhos e à sua sabedoria. Que aula de vida você nos dá, meu querido Davel. Sua generosidade, humor, paciência, perspicácia, inteligência, carinho, cuidado. Não inventaram ainda uma palavra que possa traduzir tudo o que você é como orientador de tese e de vida. Aprendo tanto com você, sobre a academia, sobre as pessoas, sobre mim mesma. Muito obrigada por ter depositado seu tempo, sua energia, sua confiança em mim. Que eu consiga retribuir ao universo o que ele me ofereceu quando lhe colocou no meu caminho.

E por último, mas não menos importante, minha gratidão a Ruth Rentschler, minha supervisora em Adelaide. Imaginei que encontraria uma “orientadora no país de destino” do intercâmbio, mas ganhei muito mais: uma amiga querida, generosa, atenta e cuidadosa. Uma mentora que acreditou em mim e me abriu tantas portas. Aliás, que sorte a minha de poder ter encontrado pessoas tão generosas e bacanas na Austrália. Cathie, Allan, Ben, Felix, Madi, Cassie, Tom, William, Khaing, Marie. Tantos afetos que me ajudaram demais nesta linda aventura.

A todos os meus afetos, meu muito obrigada.

*“Se alguém perguntar por mim
Diz que fui por aí
Levando o violão debaixo do braço
Em qualquer esquina eu paro
Em qualquer botequim eu entro
Se houver motivo
É mais um samba que eu faço
Se quiserem saber se eu volto
Diga que sim
Mas só depois que a saudade se afastar de mim.”*

Nara Leão

“... Se é loucura, então melhor não ter razão.”

Lulu Santos

ARAÚJO, Bianca Cruz de. **Gestão Estética em Organizações Artísticas: A Sensibilidade da Gestão a Partir de uma Abordagem Autoetnográfica**. Orientador: Eduardo Davel. 2020. 221 f. il. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

Esta pesquisa qualitativa visa compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios. Os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional foram utilizados como embasamento teórico. A fim de atingir o principal objetivo deste estudo, foi utilizada a autoetnografia, metodologia de pesquisa que se utiliza das experiências do pesquisador como lente. A pesquisadora acumulou 20 anos de experiência como gestora de organizações artísticas, atuando nos mais diversos setores da cadeia produtiva das artes. Foram escolhidas seis experiências vividas no Brasil e duas experiências vividas na Austrália durante o período de doutorado sanduiche. Faz parte do processo de pesquisa autoetnográfica o estranhamento: momento em que o pesquisador confronta suas experiências com outros pares a fim de complementar, retificar ou ratificar informações e percepções. Para o estranhamento foram pesquisadas dez organizações artísticas no Brasil através de entrevistas com seus gestores, observação e documentos. A tese é estruturada por artigos. O primeiro artigo é teórico e inaugura no Brasil, uma visão integrada, ampla e consolidada da produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. O segundo artigo versa sobre o método autoetnográfico. O terceiro artigo é teórico-empírico e resultou na expansão da lógica atual de pensamento no consumo, focado apenas no gerenciamento de produtos, destacando o consumo estético como um caminho poderoso para gestão e sustentabilidade de organizações artísticas. O quarto artigo é teórico-empírico e fornece uma interpretação holística da produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas e apresenta uma base para reconceituar a gestão de organizações artísticas a partir de uma perspectiva estética. O quinto artigo é um caso para ensino e suscita aprendizagem sobre desafios e singularidades de uma organização artística a partir da perspectiva de sua gestão. Os resultados obtidos revelaram singularidades, potencialidades e desafios de organizações artísticas, que ainda não haviam teorizados sob a perspectiva da estética. Como resultado, esta pesquisa traz importantes contribuições para os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional, para o método autoetnográfico e para as práticas de gestores, professores, pesquisadores, elaboradores de políticas públicas e desenvolvimento social.

Palavras-chave: Gestão, Gestão de Organizações Artísticas, Estética Organizacional, Consumo Estético, Gestão Estética

ARAÚJO, Bianca Cruz de. **Aesthetic Management in Arts-driven Organizations: Management Sensitivity through an Autoethnographic Approach**. Orientador: Eduardo Davel. 2020. 221 f. il. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

This qualitative research aims to understand, problematize, and categorize the management of arts-driven organizations through the lens of aesthetics, highlighting their potential and challenges. The fields of arts-driven organizations management and organizational aesthetics were used as a theoretical basis. To achieve the main objective of this study, autoethnography was used a research methodology that uses the researcher's experiences as a lens. The researcher has accumulated 20 years of experience as arts-driven organizations manager and she had worked in the most diverse sectors of the productive chain of the arts. Six experiences lived in Brazil and two experiences lived in Australia during the exchange doctorate period were chosen. Strangeness is part of the process of self-ethnographic research: this is when the researcher confronts his experiences with other peers to complement, rectify or ratify information and perceptions. For the strangeness, ten artistic organizations in Brazil were researched through interviews with their managers, observation, and documents. The thesis is structured by articles. The first article is theoretical and inaugurates in Brazil an integrated, broad, and consolidated view of academic production of arts-driven organizations management. The second article is about the autoethnographic method. The third article is theoretical-empirical and resulted in the expansion of the current logic of thinking in consumption, focused only on product management, highlighting aesthetic consumption as a powerful path for the management and sustainability of artistic organizations. The fourth article is theoretical-empirical and provides a holistic interpretation of academic production on the arts-driven organization management and presents a basis for reconceptualizing the arts-driven organization management from an aesthetic perspective. The fifth article is a case for teaching and raises learning on challenges and singularities of an arts-driven organization from the perspective of its management. The results obtained revealed singularities, potentialities, and challenges for the arts-driven organizations, which had not yet been theorized through the perspective of aesthetics. As a result, this research brings important contributions to the fields of arts-driven organization management and the field of organizational aesthetics, to the autoethnographic method and to the practices of managers, teachers, researchers, public policy makers and social development.

Keywords: Management, Arts-driven Organizations Management, Organizational Aesthetics, Aesthetic Consumption, Aesthetic Management.

LISTA DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Quadro I	Desenho Metodológico da Pesquisa Autoetnográfica
Quadro II	Observação Passada pela Pesquisadora, Fase 01
Quadro III	Documentos para Fundamentar a Descrição das Experiências
Quadro IV	Entrevistas Semiestruturadas
Quadro V	Polo de Estranhamento Holístico
Quadro VI	Roteiro de Entrevista com Gestores de Organizações Artísticas
Quadro VII	Roteiro de Análise de Documentos
Quadro VIII	Roteiro de Observação Direta
Quadro IX	Polo de Estranhamento Focado
Quadro X	Processo de Análise do Material Empírico
Figura 2.1	Singularidades de Organizações Artísticas (Artigo Teórico)
Table 4.1	The Design of Autoethnographic Research
Table 4.2	Narratives about Production and Consumption
Table 4.3	Dynamics of Aesthetic Consumption and Management
Appendix 1	Autoethnographic Experiences in Art-driven Organizations
Appendix 2	Narratives with Art-driven Organizations
Table 5.1	Contrasting Experiences in Research's Phase 2
Table 5.2	Aesthetic Expressions
Figure 5.2	Arts-Driven Organisation Management Structure
Table 5.3	Aesthetic Management in Art-Driven Organizations
Quadro XI	Contribuições e Resultados da Tese

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
1.1 ABORDAGEM DE PESQUISA QUALITATIVA A AUTOETNOGRAFIA.....	29
1.1.1 A Pesquisadora como Fonte Relevante de Informação.....	32
1.2 O DESENHO DA PESQUISA AUTOETNOGRÁFICA.....	37
1.3 TÉCNICA DE INTERAÇÃO COM MATERIAL EMPÍRICO.....	40
1.3.1 Fase 1 - Descrição das Experiências.....	40
1.3.1.1 <i>Observação.....</i>	40
1.3.1.2 <i>Documentos.....</i>	41
1.3.2 Fase 2 - Estranhamento Dialogado das Experiências.....	43
1.3.2.1 <i>Polo Estranhamento Holístico.....</i>	44
1.3.2.1.1 <i>Entrevistas Semiestruturadas (Polo Holístico)</i>	46
1.3.2.1.2 <i>Documentos.....</i>	48
1.3.2.1.3 <i>Observação Direta.....</i>	48
1.3.2.2 <i>Polo Estranhamento Focado.....</i>	49
1.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO.....	51
1.5 EXPERIÊNCIAS NA AUSTRÁLIA: PERÍODO DE DOUTORADO SANDUICHE	54
2.GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: PANORAMA E PERSPECTIVA PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICA	56
2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: PANORAMA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA.....	59
2.1.1 Singularidades organizacionais.....	59
2.1.1.1 <i>Criação como processo.....</i>	60
2.1.1.2 <i>Paixão como Vínculo.....</i>	62
2.1.1.3 <i>Experiência como produto.....</i>	63
2.2 TEMÁTICAS DE PESQUISA.....	64
2.2.1 Governança em organizações artísticas.....	65
2.2.2 Marketing em organizações artísticas.....	66
2.2.3 Liderança em organizações artísticas.....	67
2.2.4 Finanças em organizações artísticas.....	68
2.3 DESAFIOS DE PESQUISA SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS.....	69

2.4 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL COMO MOTOR PARA RENOVAÇÃO DA PESQUISA EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICA.....	70
2.4.1 Conceito e definições de estética organizacional.....	70
2.4.2 O campo da estética organizacional: avanços e limitações.....	72
2.4.3 Estética, organizações e gestão de organizações artísticas.....	73
2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	76
3 AUTOETNOGRAFIA NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES.....	87
3.1 AUTOETNOGRAFIA EM PERSPECTIVAS.....	90
3.2 AUTOETNOGRAFIA EM CONCEITOS.....	93
3.3 AUTOETNOGRAFIA EM JUSTIFICATIVAS DE RELEVÂNCIA.....	95
3.4 AUTOETNOGRAFIA NA ADMINISTRAÇÃO.....	96
3.5 AUTOETNOGRAFIA EM PRÁTICA DE PESQUISA.....	98
3.5.1 Compendo experiências vividas: narrativas iniciais.....	98
3.5.2 Interagindo com outras experiências: entrevista autoetnográfica.....	100
3.5.3 Analisando narrativas: dinâmica interpretativa.....	101
3.6 AUTOETNOGRAFIA EM DESAFIOS DE PESQUISA.....	102
3.7 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	103
4 AESTHETIC CONSUMPTION IN MANAGING ART-DRIVEN ORGANIZATIONS: AN AUTOETHNOGRAPHIC INQUIRY.....	108
4.1 AESTHETICS, CONSUMPTION AND MANAGEMENT.....	111
4.2 METHOD: AUTOETHNOGRAPHY OF AESTHETIC CONSUMPTION AND MANAGERIAL EXPERIENCES.....	113
4.3 ANALYSIS: FROM AESTHETIC CONSUMPTION TO MANAGEMENT.....	116
4.3.1 Aesthetic consumption of art-driven products and organizations.....	116
4.3.2 Managing aesthetic consumption of art-driven products and organizations.....	119
4.4 DISCUSSION AND IMPLICATIONS.....	123
5 RECONCEPTUALIZING MANAGEMENT WITHIN ARTS-DRIVEN ORGANISATIONS: THE QUINTESSENCE OF AESTHETICS.....	133
5.1 AESTHETICS IN ARTS-DIVEN ORGANISATION MANAGEMENT.....	135
5.2 METHODOLOGICAL APPROACH.....	137
5.3 MANAGEMENT RECONCEPTUALISATION FROM AESTHETICS WITHIN ARTS-DRIVEN ORGANISATIONS.....	141

5.4 DISCUSSION AND CONCLUSION.....	148
6 ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: SINGULARIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVA DE GESTÃO EM UM CENTRO DE ARTES CÊNICAS	155
6.1 CASO PARA ENSINO.....	156
6.1.1 O CCBA em três atos.....	156
6.1.1.1 <i>Personagens.....</i>	156
6.1.1.2 <i>Ato I – A Chegada.....</i>	156
6.1.1.3 <i>Ato II - Entendimentos.....</i>	162
6.1.1.4 <i>Ato III - Estreia.....</i>	170
6.1.2 Informações complementares.....	176
6.1.2.1 <i>Organizações de artes cênicas: conceitos e características.....</i>	178
6.1.2.2 <i>Organizações de artes cênicas na Bahia.....</i>	179
6.1.2.3 <i>Organizações de artes cênicas na Austrália.....</i>	179
6.2 NOTAS DE ENSINO.....	180
6.2.1 Sinopse.....	180
6.2.2 Objetivos educacionais.....	180
6.2.3 Fonte de Informações.....	181
6.2.4 Uso pedagógico.....	183
6.2.5 Questões para Discussão.....	184
6.2.6 Análise do caso e conexão com a literatura.....	185
6.2.6.1 <i>Questão #1.....</i>	185
6.2.6.2 <i>Questão #2.....</i>	187
6.2.6.3 <i>Questão #3.....</i>	189
7 DISCUSSÃO E IMPACTOS.....	195
7.1 CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA SOBRE A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS.....	195
7.2 CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA EM METODOLOGIA DE PESQUISA.....	198
7.3 CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA.....	200
7.3.1 Gestores de organizações artísticas.....	200
7.3.2 Formadores de Gestores de organizações artísticas.....	201
7.3.3 Formuladores e gestores de políticas públicas.....	202
7.3.4 Desenvolvimento social.....	203
CONCLUSÃO.....	205

REFERENCIAS.....	206
-------------------------	------------

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios do mundo ocidental, artes e gestão caminham juntas. É sabido que no Egito antigo, de onde tivemos notícias das primeiras performances cênicas das civilizações (BERTHOLD, 2011) sacerdotes promoviam eventos artísticos nos quais as ordens e desejos do Faraó eram disseminadas à população (ARAÚJO, 2018). Se no Egito as artes tinham função de suporte da gestão pública, na Grécia Antiga, onde se inaugurou o teatro ocidental através das tragédias como conhecemos hoje (BERTHOLD, 2011; BROCKETT; HILDY, 2013), a criação, produção e difusão de um espetáculo estava intimamente ligado a um processo de gestão que, por sua vez, movimentava a economia Ateniense. A produção do espetáculo era coordenada pelo *Arcante*, uma espécie de diretor geral, que contava com o apoio financeiro do *Corega*, cidadão abastado que patrocinava o espetáculo e tinha, em recompensa, a divulgação de sua imagem através do nome gravado numa placa, isenção fiscal e reconhecimento social. Shakespeare fez fortuna com o teatro, o *Globe Theatre*, vendendo ingressos para públicos diversos (BRYSON, 2008) através de uma eficácia eficiente e surpreendente em relação à gestão do empreendimento, dos seus processos e principalmente, dos seus públicos, principal fonte de receita da organização (ARAÚJO, 2018). Também na Europa, os atores da *Commedia Dell'arte* recorriam às ferramentas de gestão e marketing para não somente administrar suas organizações, como também e principalmente, para gerir a relação com os públicos. Antes de cada nova apresentação em uma cidade, os atores levantavam informações sobre a comunidade de modo a incorporar elementos daquele cotidiano nas suas peças, incrementando a relação com os públicos, que se sentiam reconhecidos e engajados com as apresentações (BERTHOLD, 2011).

Curioso pensar que se as organizações artísticas e sua gestão datam desde os primórdios do mundo, ainda pouco sabemos, teoricamente e sistematicamente sobre as práticas gerenciais e até mesmo sobre as singularidades e especificidades de organizações artísticas (DORN, 1992; JUNG, 2017; KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015). O campo da gestão de organizações artísticas é jovem, apesar de sua existência ser antiga (KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015). Ele começa a ganhar forças nas últimas quatro décadas e ainda assim os estudos são dispersos e superficiais (BYRNES; BRKIĆ, 2020; CHONG, 2010; DE MONTHOUX, 2000; RADBOURNE, 1998).

Organizações artísticas criam, promovem e distribuem práticas artísticas por meio de experiências (CHARTERS, 2006; STEIN; BATHURST, 2008). As organizações artísticas oferecem experiências ligadas diretamente aos sentidos e sentimentos, a partir das artes e da

estética (CHARTERS, 2006; VENKATESH; MEAMBER, 2008). Isso quer dizer que muito mais do que fornecer produtos ou serviços utilitários, as organizações artísticas, através de seus produtos, promovem experiências não tangíveis, não estocáveis que estão relacionadas aos sentidos e ao cognitivo dos públicos. A estética, que falaremos mais adiante em detalhes, está diretamente ligada a nossa capacidade de apreensão a partir dos nossos sentidos - tato, audição, paladar, olfato, visão (LE BRETON, 2016; LUPTON; LIPPS, 2018) como emoções, sensações, julgamentos (STRATI, 2000; TAYLOR; HANSEN, 2005a). Organizações artísticas são sensíveis nos seus produtos e processos, haja vista que estão em seu fim e em seus meios a criação e distribuição e arte (CHARTERS, 2006).

As organizações artísticas podem existir sob várias formas: podem ser com ou sem fins lucrativos, produtoras ou apresentadoras, criando e/ou distribuindo produtos artísticos, habilitando novos trabalhos ou preservando artefatos históricos. Seus trabalhos podem ser financiados por iniciativa pública, privada ou bilheteria (AVELAR, 2010; STEIN; BATHURST, 2008). São organizações que podem ser compostas por um ou um milhão de membros, podem ter formas de cooperativas, hierarquias, gestão coletiva; indivíduos podem estar reunidos à organização por projeto apenas, ou por longos períodos. (BYRNES, 2014; CHONG, 2010; TONKS, 2020). É possível encontrarmos organizações artísticas de vários formatos que por sua vez, demandam de uma série de conhecimentos para a sua manutenção e principalmente para a sua gestão (JUNG, 2017). Por serem organizações que lidam com pluralidades, demandam conhecimentos diversos que passam por artes, sociologia, direito, contabilidade, administração, filosofia, psicologia (KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015). Um gestor de organizações artísticas deve possuir uma série de conhecimentos diversos para compreender e gerir uma organização tão plural (RADBOURNE; FRASER, 1996) e tão única, nas suas pluralidades.

Organizações artísticas são singulares e diferem de outras organizações e aqui destacamos três principais elementos:

- a) Todos os processos de uma organização artística estão em torno da criação artística, que é a maior missão deste tipo de organização (DAIGLE; ROULEAU, 2010). Ao contrário de outras organizações que adaptam seus processos a fim de atingir eficiência, eficácia, ou lucros, uma organização artística tem o produto final, a experiência produzida como centro das atenções e dos processos (KAISER, 2008).

- b) A paixão é o vínculo entre as pessoas ligadas diretamente e indiretamente às organizações artísticas que não possuem o lucro na maioria dos seus casos, como premissa. Muitas pessoas que se relacionam com organizações artísticas (trabalhadores de organizações artísticas, parceiros, stakeholders) são motivados pela possibilidade de participar de um projeto inovador, livre, transformador (SVEJENOVA; PEDERSEN; VIVES, 2015) e essa paixão transcende interesses pecuniários (RICHARDSON; JOGULU; RENTSCHLER, 2017).
- c) O produto das organizações artísticas é a experiência oferecida. Ao contrário de um utilitário ou demais serviços produzidos e oferecidos por outras organizações, aos consumidores de organizações artísticas é oferecida a oportunidade de viver uma experiência através das obras de arte criadas: o consumo é realizado de forma simbólica e experiencial (TOWLEY; BEECH, 2010). As experiências produzidas pelas organizações artísticas são repletas de dimensões simbólicas tais quais memórias, identidade, religião, família (ARAÚJO; DAVEL; RENTSCHLER, 2020).

Tais elementos tornam o campo de gestão de organizações artísticas rico e complexo que demandam, por sua vez de uma atenção mais minuciosa sobre suas práticas e especificidades. Os estudos sobre a gestão das organizações artísticas ainda são poucos, são raras as pesquisas que se debruçam sobre a gestão das organizações artísticas, seus processos gerenciais e especificidades (BYRNES; BRKIĆ, 2020; HARTLEY; WEN; LI, 2015; KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015; LAWRENCE; PHILLIPS, 2002) . O interesse acadêmico no campo da gestão cultural e conseqüentemente no campo da gestão de organizações artísticas não data de muito tempo, começa a ganhar força a partir da década de 1990 quando o mundo passou a interessar-se pela criatividade como potencial motor para a economia (HOWKINS, 2002). Pesquisadores aumentaram seus interesses pelos processos criativos e produziram conteúdo que viesse a refletir, sistematizar e problematizar sobre os setores criativos e culturais (CUNNINGHAM, 2002; HARTLEY, 2015; JAYNE, 2004; KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015; RENTSCHLER, 1999; RENTSCHLER; KIRCHNER, 2012; THROSBY, 2007, 2008). Muito do que se produz de conhecimento sobre gestão artística, no entanto, está apoiado nas perspectivas políticas e sociais e de que forma a cultura e arte podem ser colaborativas com o desenvolvimento social e econômico (BONET; DONATO, 2011; BOTELHO, 2001, 2007; CÉSAR RICARDO SIQUEIRA BOLAÑO, 2015; HERNÁNDEZ-ACOSTA, 2013; LEITÃO; GUILHERME, 2014; LEITÃO, 2016a; RUBIM, 2007a, 2007b)

Embora seja possível localizar estudos interessados em explorar os processos de formação do gestor artístico (BECKMAN, 2007; BRIDGSTOCK, 2013; CHEN, 2008; CUNHA, 2007; CUYLER, 2013; JUNG, 2017; LAUGHLIN, 2017) ou estudos sobre os públicos e estratégias para captação e formação de plateias (BEECHING, 2016; BERNSTEIN, 2007; CERQUETTI, 2008; DE ROEPER; LUCKMAN, 2009; HILL; O’SULLIVAN; O’SULLIVAN, 2003; KOLB, 2005; NIELSEN; MCQUEEN; NIELSEN, 1974; QUERO, 2007; RENTSCHLER, 1999) ainda há poucos estudos que se debrucem sobre os processos gerenciais de organizações artísticas.

Os estudos, escassos e dispersos, de maneira geral relacionavam: a gestão de organizações artísticas com políticas públicas (BERG, 2016; ECCLES, 1993; RENTSCHLER, 1998; SCHATTEMAN; BINGLE, 2017; STEWART et al., 1986; TOEPLER, 2001); gestão de organizações artísticas e membros da equipe (CARRADINI, 2016; ROSSHEIM et al. 1995; KLEPPE, 2017; RUSAK, 2016; SALICE, 2011; TOWNSEND, 2000; UMNEY, 2016; WEINSTEIN et al., 2007) gestão de organizações artísticas e marketing (DIMAGGIO, HIRSCH, 1976; Elias et al., 2017 FILLIS, 2003; LEE; LEE, 2017; LEMMETYINEN et al., 2013, PUTLER, LELE, 2003; QUERO, 2007; RENTSCHLER et al., 2002; RENTSCHLER; KIRCHNER, 2012; VENKATESH, MEAMBER, 2006); gestão de organizações artísticas e gestão de projetos (EBBERS, WIJNBERG, 2009; HODGSON; BRIAND, 2013; NORMAN, NORMAN, 2001); gestão de organizações artísticas e gerenciamento (HEARN et al, 2004; KAKIUCHI et al., 2012; PALMER, 1998; POETTSCHACHER, 2005; RENTSCHLER, SHILBURY, 2008; ŠILEROVÁ, 2012; VOZIKIS et al., 1984).

Desta forma percebemos que embora haja algum esforço para relacionar as organizações artísticas à gestão, eles ainda ocorrem timidamente, sem se aprofundar nos processos gerenciais ou estabelecer um recorte mais direcionado as suas especificidades. Quase não há estudos que se proponham a explorar os aspectos gerenciais das organizações artísticas, suas minúcias e conceitos ou até mesmo a partir das especificidades de cada linguagem (teatro, música e artes visuais, etc.) ou particularidades estéticas que compõem uma organização artística, deixando uma preocupante lacuna no que diz respeito ao conhecimento aprofundado sobre as organizações artísticas. Some-se isto ao fato de que quase nada do que foi produzido até então relacione, de alguma forma, a gestão à natureza estética que envolve as organizações artísticas.

Estética e criatividade têm ganhado cada vez mais notoriedade devido ao seu potencial transformador nas esferas políticas econômicas e sociais e o setor cultural tem ocupado um papel cada vez mais importante nas economias das sociedades contemporâneas (BOIX et al.,

2016; DUFF; SUMARTOJO, 2017; FILLIS; RENTSCHLER, 2010; GIBSON, 2002; JONES; LORENZEN; SAPSED, 2015; KOIVUNEN; REHN, 2009). Nas economias culturais e criativas o consumo é vivenciado como experiência estética (SILVA, 2015) mas ainda assim, a literatura nos informa superficialmente sobre como se dá esta relação (BEYES, 2015; CHARTERS, 2006; GLOW; PARRIS; PYMAN, 2019; KIRCHNER; RENTSCHLER, 2015; LAWRENCE; PHILLIPS, 2002).

O campo da estética é vasto, plural e perpassa diversas disciplinas e teorias (DENZIN, 2000). Não há, portanto, um único conceito ou entendimento ao seu respeito. Nos estudos organizacionais, a estética está relacionada às experiências sensoriais visão, audição, olfato, paladar e tato, (LUPTON; LIPPS, 2018; STRATI, 1999, 2019), ao sentido de beleza (RAMIREZ, 1996), sentido de sublime, feio, cômico, gracioso, trágico, sagrado, pitoresco e agógico (STRATI, 1999). A estética diz respeito ao conhecimento sensível percebido pelos sentidos (STRATI, 2007). Esses sentidos fornecem emoções, sentimentos, sensações que são entendidas aqui como expressões estéticas (GAGLIARDI, 1999; TAYLOR; HANSEN, 2005b). O julgamento estético envolve o visual, o auditivo, o olfativo, o gustativo, o palpável, de uma forma que a cognição é informada pela experiência estética gerada em sentimentos e raciocínios (TAYLOR & HANSEN, 2005). A estética também fornece significados, valores e crenças que criam a sensação de pertencimento a grupos, conectando profundamente membros de comunidades e organizações (GAGLIARDI, 1999; TAYLOR & HANSEN, 2005).

Há, nas Ciências Sociais, o campo da Estética Organizacional que pretende lançar um olhar menos funcionalista para os estudos organizacionais e compreensão das organizações a partir das lentes da estética (DENZIN, 2000; STRATI, 1999; TAYLOR; HANSEN, 2005; WOOD JR; CSILLAG, 2001; WOODWARD; EMMISON, 2001) Os estudos organizacionais têm na sua origem uma epistemologia mais funcionalista, interessada nas questões de eficiência e eficácia (TAYLOR; HANSEN 2005). Há algumas décadas o campo das ciências sociais enfrentou uma crise de confiança, inspirada pelo pós-modernismo, e passou a se questionar sobre seus objetivos e formas investigativas. Estudiosos começaram a inquietar-se com as limitações ontológicas, epistemológicas e axiológicas das ciências sociais (ELLIS; BOCHNER 2000). Surgiram, então, interesses nas questões morais e éticas e recentemente as questões estéticas têm ganhado espaço nas discussões sobre os estudos organizacionais.

Embora seja reconhecida a importante colaboração da estética para o campo dos estudos organizacionais, esta corrente ainda é minoritária mas nem por isso deixa de ser robusta e diversa (HANCOCK, 2005; STRATI, 1999; TAYLOR; HANSEN, 2005b; VENKATESH; MEAMBER, 2008; WARREN, 2008; WASSERMAN; FRENKEL, 2015). 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 (OTTENSMEYER, 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), sobre como a estética pode ser uma lente de análise crítica sobre ações gerenciais e estratégicas (CHUA, DEGELING, 1993; DOBSON, 1999; GAGLIARDI, 1999).

É possível notar que há uma certa abundância de estudos produzidos no campo da estética organizacional, no entanto, de um modo geral, estudiosos que associam estética à gestão o fazem adotando uma metáfora epistemológica: a estética é utilizada como meio para se compreender as organizações (STRATI; 1995, 1996; WOOD JR; CSILLAG 2001). Os estudos sobre estética organizacional ainda não avançaram para uma perspectiva mais gerencial e aplicada, integrando a estética a processos de gestão das organizações. Ainda não encontramos estudos que avancem para além dessa perspectiva, reconhecendo a estética não somente como meio através da qual podemos compreender as organizações, mas meio através das quais a gestão e práticas gerenciais podem ser mais bem compreendidas.

Para além desta lacuna, também não localizamos estudos que integrem a estética organizacional à gestão específica de organizações artísticas. Pouco se pesquisa, sob a égide da estética organizacional, a respeito de questões estéticas diretamente ligadas à gestão das artes. A associação entre estética organizacional e as artes é encontrada em trabalhos que, por exemplo, defendem 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). Ou seja, existe uma produção acadêmica que versa sobre de que forma as artes (estética) podem ser colaborativas para a melhor compreensão das organizações de um modo geral, mas ainda

não se estabeleceu um recorte, no campo da estética organizacional, que considere organizações artísticas e sua natureza estética integradas aos pensamentos do campo.

Uma pesquisa que integre de forma rigorosa a gestão de organizações artísticas à estética, além de contribuir para a geração de um conhecimento ainda insuficiente, também contribui para renovar e ampliar a concepção convencional e ainda limitada a respeito da gestão de organizações artísticas. Some-se isto a contribuição que será oferecida ao amadurecimento e consolidação do campo da gestão de organizações artísticas que se mostra tão relevante quando pensamos no futuro do país, baseado na importância da economia da cultura e economia criativa para o seu desenvolvimento (BANDEIRA; COSTA, 2015; BENDASSOLLI et al., 2009; LEITÃO, 2016; MIGUEZ, 2007).

Apesar de a estética estar diretamente ligada ao fazer artístico, não há conhecimento científico sobre o gerenciamento de organizações artísticas que considere a estética como motor de gestão. Sustenta-se, então, a pergunta norteadora desta pesquisa: **De que forma a estética pode colaborar e impactar na compreensão e gestão de organizações artísticas?**

Temos, portanto, como objetivo principal deste estudo: Compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

1. Selecionar, sistematizar e integrar conhecimentos dos campos da gestão de organizações artísticas
2. Identificar, descrever e categorizar práticas de gestão de organizações artísticas influenciadas por expressões estéticas;
3. Identificar, descrever e categorizar experiências estéticas organizacionais que sejam típicas de organizações artísticas;
4. Identificar, descrever e categorizar desafios e potencialidades das práticas de gestão de organizações artísticas que expressem experiências estéticas
5. Problematizar e categorizar princípios e práticas de gestão de organizações artísticas sustentadas por experiências estéticas organizacionais.

No sentido de atingir o objetivo desta tese, buscamos por uma metodologia de pesquisa que nos permitisse acesso ao conhecimento sensível, necessário para a compreensão e análise do tema aqui proposto. Na autoetnografia a experiência do pesquisador é considerada como uma fonte rica para o acesso e produção de um conhecimento sensível (ALVESSON, 2003; ANDERSON, 2006; BOCHNER & ELLIS, 2016; CHANG, 2016). Esta pesquisa versa sobre de que forma a estética influencia na gestão de organizações artísticas. Tratam-se, portanto, de

dois campos sensíveis: a estética e organizações artísticas geradoras de experiências intangíveis e subjetivas. Com isso, entendemos que a autoetnografia é a metodologia de pesquisa ideal para melhor atingirmos aos objetivos desta pesquisa.

O campo da gestão de organizações artísticas ainda é pouco sistematizado e muito dos conhecimentos sobre a área foram adquiridos na prática. Anos de experiências foram acumulados por gestores artísticos e estas vivências podem ser importantes para a sistematização e avanço do conhecimento sobre o campo. Desta forma, entendemos que tais experiências devem ser aproveitadas e incorporadas na metodologia de pesquisa e não desprezadas como acontece na maioria dos casos. A pesquisa também foca nas dimensões estéticas como lentes e colaboradoras para a compreensão e aprimoramento da gestão de organizações artísticas. Para acessar a um conhecimento sensível, buscamos uma metodologia de pesquisa que se utilize também as subjetividades como lente, como veremos mais detalhadamente a seguir. Por isso, compreendemos que a autoetnografia vem a ser a metodologia de pesquisa que melhor se aplica à natureza da pesquisa aqui apresentada.

A autoetnografia possibilita um olhar mais aprofundado sobre o fenômeno uma vez que este método se utiliza da experiência do pesquisador como lente através da qual o objeto é estudado (CHANG, 2018). Ao contrário da etnografia, em que o pesquisador é um estranho ao ambiente, na autoetnografia o pesquisador tem fluência e vivência no campo. A metodologia de pesquisa autoetnográfica prevê que o pesquisador se utilize das suas próprias experiências como insumo para a pesquisa. Ao contrário das autobiografias, autoetnografias não focam no pesquisador em si, mas sim em um fenômeno do ambiente o qual o pesquisador tem intimidade e conhecimento (ALVESSOM, 2003, CHAMG, 2018). Este conhecimento será colaborativo para o aprofundamento da pesquisa, para a problematização mais sofisticada das questões assim como reflexões enriquecidas, para que as contribuições para o avanço do conhecimento sejam mais efetivas.

A fim de evitar que os conhecimentos do pesquisador sejam tóxicos à pesquisa ou que de alguma forma tais conhecimentos limitem a sua capacidade de retificação ou reflexão crítica, há de se ter, tal qual ocorre nas etnografias, o processo de estranhamento. Este estranhamento é o momento em que o pesquisador confronta seus dados com outras pessoas e situações e a partir deste encontro, o que fora apresentado como saldo, será, possivelmente, a chave do conhecimento esperado. Isto posto, entendemos que o trabalho aqui apresentado, pode trazer contribuições teórico-conceituais importantes para o campo, ainda incipiente da gestão de organizações artísticas e na metodologia de pesquisa para a Administração

No campo das artes a estética se faz presente na essência dos produtos desenvolvidos e nos processos, conforme previamente mencionado. Como é possível, então, pensarmos a gestão de uma organização artística desconsiderando os elementos estéticos nela inseridos? Será possível ampliarmos a discussão sobre o tema, focando em aspectos gerenciais singulares destas organizações. Isso poderá provocar reflexão e discussão sobre o campo além de gerar material que pode ser propulsor de novas pesquisas. Além disso, ao integrarmos a estética à gestão das organizações artísticas, apresentamos um novo ponto de partida, ainda não explorado que, da mesma forma, poderá ser desdobrado em novos conhecimentos.

Entendemos que esta pesquisa poderá trazer uma importante relevância também ao campo da estética organizacional. Se por um lado, integrar a estética organizacional aos estudos sobre gestão de organizações artísticas, poderá avançar num conhecimento ainda incipiente no campo da gestão das organizações artísticas, por outro lado, trazer a discussão sobre gestão de organizações artísticas para o campo da estética organizacional, poderá provocar novas perspectivas para os estudos na área, aplicando seu caráter epistemológico e propondo uma integração ainda pouco estabelecida com processos de gestão e práticas gerenciais das organizações artísticas. Ao ampliar a discussão no campo da estética organizacional, debruçando-nos sobre a relação que se estabelece entre a estética (enquanto processo e produto) a experiência (do público consumidor das artes) e o mercado (impactos da gestão desta estética e experiência nos resultados econômicos dos empreendimentos artísticos), trazemos um olhar mais direcionado às questões gerenciais das organizações, ainda não explorado pelos estudos sobre estética organizacional.

Desta forma, ganha o campo de pesquisas sobre estética organizacional, explorado a partir de dimensões diferentes do que tem sido apresentado (dimensão conceitual da gestão e contextual das particularidades das organizações artísticas) e ganha o campo da gestão de organizações artísticas, que a partir da abordagem estética pode avançar e aprimorar seu entendimento sobre práticas e princípios de gestão mais coerentes com as singularidades de seus processos organizacionais. Esta tese prevê a apresentação de uma nova categoria estética relacionada à gestão no contexto das organizações artísticas, ampliando, portanto, as teorias sobre o campo fornecendo também um conhecimento que relacione estética com a gestão dentro de uma perspectiva mais aplicada e baseada na epistemologia da prática (ANTONACOPOULOU, 2008; FELDMAN; WORLINE, 2016; GHERARDI, 2009; NICOLINI, 2012; RAELIN, 2007; SCHATZKI, 2001; STRATI, 2003).

Quando recorro à minha memória sobre a minha formação, é possível concordar com os estudos que clamam por maior aprofundamento sobre estudos na gestão das artes. Comecei

minha carreira nas artes desde a graduação em teatro, quando me percebi muito mais uma produtora do que encenadora. Me instigava a ideia de realizar as produções artísticas a partir da perspectiva da gestão. Transformar a criação artística em realidade, fazer com que esta criação chegasse aos seus públicos e principalmente, fazer com que a partir desta criação gerássemos sustentabilidade econômica aos envolvidos, afinal se estávamos nos formando artistas profissionais, deveria ser aquela a nossa fonte de renda e de sobrevivência. Ocorre que muito se aprende, na faculdade de artes, sobre os processos criativos. Aprendemos sobre interpretação, dramaturgia, luz cênica, cenografia, mas pouco somos orientados sobre os processos gerenciais de uma empreitada artística. O gestor artístico desenvolve suas funções a partir de conhecimento prático, adquirido através de suas experiências, uma vez que pouco há sistematizado sobre estes procedimentos.

Após a graduação, segui minha carreira de produtora e gestora de organizações artísticas e acumulei experiência na área com 20 anos de atuação em mais de cem projetos dos mais variados: peças teatrais, festivais, turnês de espetáculos de artes cênicas, montagem de espetáculos de artes cênicas, gestão de equipamentos culturais, seja teatros, seja organizações, associações ou fundações artísticas com e sem fins lucrativos. Uma vasta experiência que me trouxe conhecimento amplo do campo de trabalho. Sentia falta, no entanto, de aprofundar meus conhecimentos e estabelecer um diálogo entre esta prática e a teoria e por isso, fiz mestrado em artes cênicas, mas interessada nos modos de gestão de teatros com foco na sua relação com seus públicos. Interessante para muitos artistas a administração, o marketing, podem soar como heresias para a criação (HILL; O'SULLIVAN; O'SULLIVAN, 2003) e eu pude viver isso empiricamente, quando apresentei meu projeto de pesquisa para meus colegas mestrandos. A reação de mais da metade da classe composta por cerca de 20 artistas recém formados, não foi a mais acolhedora. Eu deveria estar na escola de administração, diziam eles. Defendi minha dissertação que versava sobre as estratégias de captação e formação de públicos do Shakespeare's Globe Theatre (SGT)¹, e mais instigada fiquei em avançar nos estudos sobre as organizações artísticas e explorar ainda mais suas especificidades e possibilidades sob a perspectiva da gestão. Finalmente cheguei à escola de administração, para aprofundar os conhecimentos na perspectiva da gestão de organizações artísticas e percebi que mais uma vez o diálogo, desta vez entre a gestão e a arte, ainda não acontece de forma satisfatória. É possível localizarmos um vasto material teórico sobre as mais diversas formas de gestão para

¹ Terceira construção do Globe Theatre, teatro fundado e gerido por William Shakespeare. O SGT foi inaugurado em 1997. Situado em Londres, Inglaterra.

organizações empresariais, assim como localizamos muitos estudos do marketing para organizações de um modo geral, mas ainda existe um grande abismo no que diz respeito à gestão de e para as organizações artísticas.

Esta tese é estruturada por cinco artigos (um artigo teórico, um artigo metodológico, dois artigos teóricos-empíricos e um caso para ensino) além desta introdução, capítulo metodológico, discussão e conclusão. O capítulo metodológico apresenta em detalhes a metodologia aplicada nesta tese, bem como desenho de pesquisa, etapas e interação com o material empírico. Em sequência, os cinco artigos abordam cada uma das sessões do estudo e estão formatados de acordo com as exigências das revistas acadêmicas para os quais foram submetidos. Respeitamos rigorosamente as formatações e limitações de cada uma das revistas que foram escolhidas seguindo o critério de qualificação e proximidade com o tema. Será possível, portanto, observar que os artigos variam na quantidade de palavras, caracteres, formatação de citações e referências. O primeiro artigo, teórico, inaugura no Brasil uma visão integrada, ampla e consolidada da produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. Apresentamos uma pesquisa ainda inédita sobre a produção a respeito da produção acadêmica no campo da gestão de organizações artísticas, apontando as singularidades das organizações, principais temas pesquisados, desafios e potencialidades. O segundo artigo versa sobre o método autoetnográfico e sua aplicação no campo da administração. Apresentamos conceitos do método, desafios, potencialidades e potencial aplicabilidade no campo da administração. O terceiro artigo é teórico-empírico e resultou na expansão da lógica atual de pensamento no consumo, focado apenas no gerenciamento de produtos, destacando o consumo estético como um caminho poderoso para gestão e sustentabilidade de organizações artísticas. Este artigo foi publicado na edição especial da revista *Organizational Aesthetics* que atualmente é uma das revistas mais atuantes no campo da estética organizacional. O quarto artigo, também teórico-empírico, fornece uma interpretação holística da produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas. A partir da integração de elementos estéticos às práticas de gestão, construímos uma base para conceptualizar a gestão de organizações artísticas considerando suas singularidades, especificidades e natureza estética. O quinto artigo é um caso para ensino e suscita aprendizagem sobre desafios e singularidades de uma organização artística a partir da perspectiva de sua gestão. Um centro fictício de artes cênicas foi a organização artística através da qual rotinas, especificidades, desafios na gestão de organizações artísticas foram ilustrados, vem como sua natureza estética. Na sessão de discussão, abrimos caminhos para novas pesquisas, refletimos sobre os limites deste estudo e elencamos os resultados da tese que

relacionam estética organizacional para renovar o entendimento da gestão de organizações artísticas. Elencamos outras quatro relevâncias práticas deste estudo, detalhadas a seguir.

Relevância para o gestor de organizações artísticas. Assim como eu, muitos gestores artísticos adquiriram seus conhecimentos através da prática (CUNHA, 2007). Tomadas de decisões são feitas ora guiadas por experiência prévia, ora por intuição, sem nenhum suporte técnico ou teórico para a prática da gestão artística. Os processos criativos embora mais carregados de subjetividade encontram, por outro lado, um material teórico mais robusto para nortear os criadores. Uma vasta bibliografia acerca da dramaturgia, preparação para o ator, processos criativos para as artes cênicas, espacialidades (cenografia, figurino e maquiagem) está disponível em oposição à literatura disponível para o gestor. Este ainda precisa se apoiar em bibliografia oriunda de outras áreas e ainda assim, encontrarão poucas referências que tratem diretamente do tema da gestão de organizações artísticas. Some-se isto ao fato de não haver ainda uma literatura que envolva aspectos da gestão à estética, como pretendemos fazer aqui, nesta tese. Assim, o gestor de organizações artísticas poderá contar, a partir daqui, com um material que não somente colabore com conhecimento para a sua prática como também com o acesso a uma perspectiva inovadora que agrega conceitos fundamentais para a prática plena da gestão das artes.

Relevância para a formação de gestores de organizações artísticas. Conforme mencionamos anteriormente há uma corrente de trabalhos teóricos preocupada em discutir a formação do gestor artístico e cultural. Seguindo os passos da Austrália que reconhece a cultura como potencial eixo de desenvolvimento econômico (LEITÃO, 2016), universidades de outros países também passaram a ampliar os estudos sobre gestão artística e cultural. No entanto, ainda são poucos os trabalhos que se debruçam sobre a formação de gestores de organizações artísticas e nenhum deles reconhece o potencial estético para a melhor compreensão da prática e atuação posterior deste profissional em formação. Este trabalho poderá colaborar com a literatura ainda incipiente sobre o campo da gestão de organizações artísticas, somado à possibilidade de trazer outros olhares, ainda não explorados, ao associar a estética aos processos de gerenciamento. Com isso, além de fornecer mais um material teórico para colaborar com a formação e pesquisa, este trabalho também poderá ser ampliado e desdobrado por outros pesquisadores no sentido de explorar de forma mais elaborada o campo.

Relevância para elaboradores e gestores de políticas públicas. Se considerarmos que nas sociedades pós-industriais os produtos culturais ganham cada vez mais valor econômico (LEITÃO, 2016) e que as economias modernas estão cada vez mais atreladas à questão da criatividade, associando intimamente cultura a desenvolvimento (PAGLIOTO, 2016), é

possível sugerir que uma vez sabendo parcamente sobre a dimensão da experiência estética ligada a gestão artística, estamos perdendo uma preciosa oportunidade de fornecer subsídios ao desenvolvimento. No Brasil as políticas voltadas para o desenvolvimento cultural começaram a ganhar forma a partir da década de 1980 com a implementação do Ministério da Cultura e posteriormente com a Lei Sarney, sancionada e regulamentada em 1986, que previa o financiamento de empresas privadas, através de renúncia fiscal, para ações artísticas e culturais. Esta lei, de certa forma balizou as demais leis de incentivo aplicadas no Brasil baseadas em renúncia fiscal. Ocorre que as leis de incentivo funcionam como ferramentas de fomento e produção artística e cultural, no entanto, têm ocupado o lugar de protagonistas quando se fala em políticas públicas para a cultura, uma vez que ainda pouco avançamos na formulação e aplicação de políticas consistentes para o desenvolvimento do setor artístico e cultural. Ainda pouco se discute sobre as relações entre organizações artísticas, públicos e sustentabilidade, da mesma forma que ainda não temos políticas que apliquem de forma mais contundente meios que viabilizem o potencial econômico e de desenvolvimento através da arte e da cultura. A partir deste estudo, entendemos ser possível trazer luz para a formulação de políticas que considerem as especificidades de gestão das artes de modo que suas ações possam sem amparadas, fomentadas e difundidas de modo mais amplo e assertivo.

Relevância para o desenvolvimento social. Se reconhecemos a criatividade como importante eixo para a sustentabilidade e desenvolvimento social e econômico, se reconhecermos que a criatividade tem participação relevante no PIB mundial além e ser um importante fator de transformação de valores sociais e culturais (BENDASSOLLI et al., 2009) é natural que ao conhecermos mais profundamente as dinâmicas das organizações artísticas, seremos capazes de potencializar as economias criativas (BENDASSOLLI et al., 2009; BERTINI, 2008; DU GAY; PRYKE, 2002; HALL, 2000; HARTLEY, 2005; HARTLEY; WEN; LI, 2015; JONES; LORENZEN; SAPSED, 2015; KOIVUNEN; REHN, 2009; LASH; URRY; URRY, 1993; PINE; PINE; GILMORE, 1999; SCOTT, 1997). Ao fortalecermos as organizações artísticas, fortalecemos seus agentes, consumidores e indivíduos e organizações que se relacionam indiretamente com ela. Ao ampliarmos o entendimento sobre as relações estabelecidas entre as organizações artísticas e seus públicos, ao avançarmos nos entendimentos sobre os processos de criação e gerenciamento artísticos para além dos seus produtos numa esfera micro (ao tratarmos das organizações artísticas) poderemos ser capazes de avançar em conhecimentos que promovam a geração de renda, riquezas e desenvolvimento numa perspectiva macro para toda a sociedade.

1. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo desta tese está em compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios. Para atingir este objetivo, entendemos ser necessária uma metodologia de pesquisa que nos habilite acessar as nuances da gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética. Trata-se de um conhecimento sensível que não se acessa a partir da régua da racionalidade, dos cálculos e comparações. É preciso haver um conhecimento e experiências sobre o campo que alavancarão um novo entendimento a partir de sua utilização. Na autoetnografia a experiência do pesquisador é reconhecida como poderosa fonte para a produção de conhecimento sensível (ALVESSON, 2003; ANDERSON, 2006; BOCHNER e ELLIS, 2016; CHANG, 2016). Estamos buscando nesta tese, o entendimento a estética que, por sua vez, diz respeito à sensibilidade, à subjetividade. Não é fácil acessar tal conhecimento através de metodologias tradicionais (ARAÚJO et al., 2020) assim como não é uma tarefa simples acessar o analisar experiências sensíveis produzidas por organizações artísticas sem experiências que tragam conhecimento mais sofisticado sobre o assunto. Contudo, quando as vivências e experiências do pesquisador são as lentes através das quais o conhecimento será apreendido, ele se torna a fonte primária para a percepção e reflexão da sensibilidade que será a chave para a geração de novos conhecimentos. Por isso entendemos que a autoetnografia é a metodologia ideal para respondermos à pergunta e objetivos desta pesquisa.

1.1 ABORDAGEM DE PESQUISA QUALITATIVA: A AUTOETNOGRAFIA

O campo da Administração é repleto de pesquisadores com vasta experiência profissional. Pessoas que atuaram ou atuam em organizações das mais diversas naturezas e que têm vivência e conhecimentos práticos acumulados ao longo dos anos. Tais conhecimentos lhes permitem compreender situações complexas e acessar lugares menos óbvios e mais aprofundados. Ocorre que muitas vezes estas experiências não são tratadas metodologicamente: são desprezadas e perdemos a oportunidade de traduzi-las em conhecimento. Por optar por métodos que não consideram as experiências do pesquisador, como etnografias clássicas, por exemplo, não é raro que as pesquisas partam de lugares mais rasos, com problematizações menos complexas e resultados pouco colaborativos. A autoetnografia, por outro lado, ainda pouco utilizada no campo da Administração, pode ser um método bastante útil e capaz de agregar tais experiências em prol do conhecimento mais elaborado. Entendemos que a partir desta tese autoetnográfica, poderemos, portanto, não somente oferecer um avanço no conhecimento acerca dos campos

teóricos aqui já mencionados como também oferecer uma inovação metodológica para os estudos em Administração.

Tal qual os demais campos da Administração, o campo da gestão de organizações artísticas é vasto em experiência, mas escasso em sistematização e teorização, conforme também já mencionado. Pela singularidade e jovialidade do campo, gestores artísticos e culturais acumularam conhecimentos e saberes únicos ao longo de suas carreiras. Estes conhecimentos são de grande riqueza e não devem ser desprezados quando na sistematização dos processos gerenciais deste campo ainda em construção.

Há algum tempo, as ciências sociais demandam por novas abordagens que sejam capazes de avançar nos limites impostos por algumas metodologias de pesquisa científica reconhecendo, por exemplo, as experiências e perspectivas do pesquisador como potentes insumos para a pesquisa acadêmica. A partir da crise de confiança, inspirada pela pós modernidade, na década de 1980 (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015) a autoetnografia começa a ganhar força entre muitos pesquisadores das ciências sociais e se coloca como uma possibilidade inovadora para avanços do conhecimento nas áreas humanas, por ser capaz de acessar locais de difícil acesso e fazer do pesquisador e de suas experiências fortes aliados ao processo investigativo.

A autoetnografia é um método de pesquisa qualitativo que utiliza as experiências vividas pelo pesquisador como caminho para o conhecimento de fenômenos culturais (CHANG 2018). São experiências vividas no pretérito que, analisadas a partir de uma série de técnicas que veremos detalhadamente a seguir, revelam informações ainda ocultadas sobre um fenômeno, objeto ou temática. (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; CHANG, 2008). Ao contrário das autobiografias, uma pesquisa autoetnográfica não versa sobre o pesquisador em si, mas utiliza suas vivências como chave para acessar o fenômeno cultural, que é o que se propõe nesta pesquisa, em que utilizarei minhas experiências na área da gestão de organizações artísticas como insumo para o trabalho. Minhas experiências não serão, portanto, o objeto do estudo, elas serão as lentes pelas quais investigaremos o objeto estudado. Autoetnografias não são etnografias, embora façam parte da mesma família. Tanto na autoetnografia quanto na etnografia, o pesquisador tem como objetivo um fenômeno cultural, deve fazer uma pesquisa exploratória e um trabalho de campo rigoroso. Nas autoetnografias o pesquisador faz parte do ambiente o qual está estudando enquanto na etnografia o pesquisador é um estranho ao ambiente estudado.

Pelas suas características, a autoetnografia tem muitas potencialidades e pode trazer diversos benefícios a alguns tipos de pesquisas acadêmicas, como por exemplo:

Acesso e imersão em fenômenos culturais complexos (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; ALVESSON, 2003; CHANG, 2008) haja vista que o pesquisador, por fazer parte daquele ambiente, dificilmente encontrará barreiras para acessá-lo e dificuldades para manter-se imerso a ele. Some-se isto ao fato de o tratamento de dados ser mais fluente e o pesquisador consegue avançar rapidamente para as questões mais complexas, uma vez que questões elementares e preliminares já fazem parte dos seus conhecimentos. Acumulei, ao longo de quase 20 anos, experiência no campo da gestão de organizações artísticas. Atuei em vários setores da cadeia produtiva das artes e com isso tenho acesso e fluência no campo. Conheço as particularidades, rotinas, especificidades, principais desafios e pautas que me permitem o acesso e a imersão aos principais fenômenos do campo.

Conscientização e compreensão refinada da cultura na qual o pesquisador está imerso (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; ELLIS, 1999; HOLMAN JONES; ADAMS; ELLIS, 2013). A autoetnografia pode atuar como veículo de auto compreensão do pesquisador sobre si, suas experiências e formas de atuação no campo. As experiências vividas no passado, quando confrontadas e analisadas criticamente no processo da pesquisa, resultarão numa nova perspectiva sobre o campo e sobre si mesmo. Como pesquisadora e atuante na área, posso também, a partir desta autoetnografia, ampliar meu autoconhecimento, revisar algumas posições e tornar-me mais consciente dos procedimentos adotados.

Familiaridade e engajamento do pesquisador e do leitor (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; DENZIN, 2014; ELLIS, 2007; HOLMAN JONES; ADAMS; ELLIS, 2013) Autoetnografia também é um método de escrita que se coloca de forma mais intimista, atraente do que pesquisas convencionais (CHANG, 2008, ELLIS; BOCHNER, 2006). Por tratar mais de particularidades do que de generalidades, a escrita autoetnográfica pode acionar a empatia do leitor trazendo-o para mais próximo da narrativa e estimulando, de modo mais assertivo, o seu engajamento e transformação a partir da leitura. A minha escrita estará mais próxima a esta realidade, o que poderá aproximar o gestor de organizações artísticas, o formador em gestão ou o formulador de políticas públicas para as artes a esta pesquisa, fornecendo uma leitura próxima às nossas realidades potencializando o engajamento e possibilidades de transformação.

Geração de material empírico enriquecido e interessante (ALVESSON, 2003). Uma vez sendo participante ativo do ambiente, o pesquisador pode obter material empírico mais enriquecido, menos óbvio e mais refinado sobre a pesquisa. Esta posição de imersão total, viabiliza uma pesquisa que saia do lugar comum e que também consiga, de forma mais amadurecida, compreender as nuances que poderiam estar eclipsadas a um pesquisador leigo. As minhas experiências acumuladas além de serem um material empírico enriquecido, gerarão,

em desdobramento, outros materiais através do estranhamento com meus pares. Estas narrativas serão produzidas a partir de um conhecimento prévio, o que garantirá uma maior complexidade ao material produzido. Não partiremos do desconhecido, mas de um grau de conhecimento que deseja expandir-se.

Considerando o escopo da pesquisa aqui apresentada, a natureza do campo das organizações artísticas e principalmente, a experiência da pesquisadora na área, entendemos que a autoetnografia pode ser uma forte aliada para acessarmos os resultados desejados que estão na construção de um conhecimento mais aprofundado sobre o campo e a categorização da gestão estética como motor da gestão para organizações artísticas.

Durante o processo de pesquisa sobre autoetnografia o entendimento do método não me parecia, de imediato, tão simples. Recorri a uma metáfora para apresentar o artigo metodológico, presente nesta pesquisa em conferências e seminários e através desta metáfora pude melhor compreender e fazer compreender o sentido da autoetnografia. Imaginemos um lago. Fora do lago há um homem e dentro do lago, dentre outros elementos, há um peixe. O lago é o fenômeno estudado. Se o lago se propõe a falar sobre si próprio, teríamos uma possível autobiografia. Se o homem decide estudar o lago, teria que se preparar com equipamentos de mergulho, uma vez que é totalmente estranho a este lugar, e teríamos aí uma possível etnografia clássica. Na autoetnografia o peixe é o pesquisador. Ele tem conhecimento profundo do lago, da temperatura da água, quando muda, dos desafios e obstáculos que exigem para se viver neste ambiente. Uma vez o foco do estudo seja o lago e não o peixe em si, há de se considerar outros peixes que vivem neste lago, peixes com os quais ele, o pesquisador pode dialogar e confrontar suas experiências, de modo que a sua análise não esteja limitada à sua própria percepção, gerando resultados passíveis de miopia.

1.1.1 A Pesquisadora como Fonte Relevante de Informação

Como vimos, a pesquisa autoetnográfica considera a experiência do pesquisador como essencial insumo para a produção do conhecimento. É fundamental que, ao contrário das etnografias clássicas, nas quais o pesquisador é um estranho no ambiente, nas pesquisas autoetnográficas o pesquisador seja íntimo e fluente ao local que está pesquisando. Esta bagagem será responsável por gerar a cadeia de conhecimento produzido e precisa ser enriquecida de experiências relacionadas ao tema pesquisado.

Ingressei a faculdade de artes cênicas em 1999 e ainda não sabia ao certo qual seria a minha atuação nas artes. Havia uma preocupação constante em conciliar a vocação artística à sobrevivência e sustentabilidade. Em cada criação, em cada experimento artístico, mesmo

motivado por ideais estéticos, ideológicas e por vezes políticos, havia a inquietação sobre de que forma aquilo poderia ser economicamente viável. Some-se isso a um sentimento de satisfação plena que eu sentia cada vez que conseguia concluir a montagem de um espetáculo, sob o ponto de vista operacional. Fazer com que as ideias criativas se tornassem concretas, com cenografia, figurino, iluminação, efeitos especiais e todos os tipos de traquitanas e artefatos necessários para tornar o sonho artístico em realidade. Assim, em muito pouco tempo, me percebi produtora e principalmente gestora das artes. Esta atuação já começou no início da graduação, quando passei a produzir espetáculos teatrais e ainda graduanda, em parceria com uma colega, formei um grupo de teatro infantil. Passaram-se, de lá para cá, cerca de 20 anos de atuação, com mais de 100 realizações e experiências das mais diversas. Para esta pesquisa selecionei algumas experiências, as quais nomeei com pseudônimos, uma vez que eles estarão presentes ao longo da pesquisa. As experiências serão detalhadas a seguir.

D1 A Visão. Fundei essa companhia com uma colega no ano de 2003. Nossa primeira motivação estava na formação de públicos para as artes cênicas. Acreditávamos, à época, que a melhor maneira de se construir uma plateia seria através do teatro infantil. Educar os indivíduos, desde a infância, para fruir e consumir arte, poderia construir um público de adultos no futuro. Minha parceira cuidava das questões estéticas, eu cuidava das questões gerenciais e nós duas dividíamos a dramaturgia e demandas técnicas (supervisão de figurinos, cenários, trilha sonora, montagem e operação de luz e som). Com este grupo conseguimos montar espetáculos que estavam intimamente relacionados às nossas inquietações artísticas e políticas e tivemos a possibilidade de, através da gestão dos recursos gerados, manter um grupo economicamente viável. Além de mim e de minha parceira na liderança da companhia, ainda havia mais 05 atores fixos, que recebiam cachês pelas suas atuações. Não tínhamos patrocínio nem subsídio e toda a nossa receita era oriunda dos públicos e de venda de espetáculos fechados para organizações (hotéis, prefeituras, escolas). Considero esta experiência relevante não apenas por ter sido a primeira experiência de gestão, mas de ter disso, de certa forma, uma espécie de norteador de como me posiciono profissionalmente e ideologicamente sobre o fazer artístico e gerencial para as artes.

D2 O Tato. No ano de 2005, quando ainda estava concluindo a minha graduação, tive a oportunidade de trabalhar com o Tato que é ainda hoje, a única companhia de dança folclórica profissional da Bahia. Quando ingressei na organização, tive a missão de implementar o funcionamento da organização. Através de políticas públicas, em reconhecimento ao trabalho realizado pelo Tato, o Governo do Estado da Bahia cedeu um prédio para que a organização pudesse realizar seus ensaios, apresentações e montar seu escritório. Como a maioria dos

gestores da área, tive que aprender meu ofício através da prática e naquele momento entre acertos e desacertos, fomos construindo uma política de pauta, programação artística, estratégia de captação de recursos e fui dando meus primeiros passos no entendimento de como de administra um teatro com todas as suas especificidades. Passaram-se alguns anos e segui como produtora da companhia para as turnês nacionais. Cuidava da elaboração, gestão e desenvolvimento dos projetos artísticos, produção artística (logística, montagens, comercialização, promoção) e prestação de contas. Um gestor artístico não pode limitar-se a um ou outro conhecimento e precisa operar nas mais diversas áreas. Esta experiência é relevante pela minha atuação diversa com produção de espetáculos e turnês, gestão do teatro e demais projetos da organização, que trouxe experiência sobre vários aspectos da cadeia produtiva e gerencial das artes.

D3 O Paladar. Foi fundado em 1997 e no ano de 2006 assumi a direção de produção artística da organização. Tratava-se de um espaço pequeno, que possuía uma galeria, um café e a sala principal tinha capacidade para 130 pessoas e com uma equipe bastante reduzida. Éramos, ao todo, 08 pessoas trabalhando diariamente e diretamente no teatro. Com isso eu realizava as mais diversas atividades dentro do teatro, cuidava da programação, supervisionava os setores técnicos, trabalhava na captação de recursos, me relacionava com patrocinadores públicos e privados e tinha de estar atenta a cada detalhe do teatro antes das portas estarem abertas aos públicos, desde o banheiro, até o café. O teatro tinha uma política de atendimento personalizado aos públicos, havia uma preocupação de se estreitar a relação com a plateia e inúmeras ações eram pensadas e desenvolvidas para isso. Foi o primeiro lugar em que pude compreender e trabalhar a favor do protagonismo do público nas artes. Trata-se de uma experiência de extrema relevância. O Paladar foi para mim, uma espécie de laboratório, no qual as mais diversas possibilidades de acontecimentos, demandas e práticas dentro de uma organização artística tivessem a possibilidade de acontecer, mas sempre tendo em mente que os públicos eram a principal razão de estarmos ali. Enfrentamos dificuldades financeiras, vivemos crises de criatividade, crises de públicos e crises políticas. Tive contato com as mais variadas esferas e muito do que hoje acredito caminhar para uma gestão estética, começou a ser desenhado, mesmo que inconscientemente, na minha passagem por essa organização.

D4 O Olfato. em 2010 me associei a mais dois parceiros e juntos montamos uma produtora artística. Tínhamos como missão viabilizar projetos artísticos que além de estarem de acordo com nossas ideologias e inquietações pessoais, gerassem retorno econômico. Éramos uma organização com fins lucrativos. No início começamos produzindo projetos criados por outras pessoas, outros artistas que se associavam a nós em busca de operacionalização e gestão

dos projetos. Tivemos clientes das mais variadas linguagens: teatro, dança, música (shows e gravação de cds.), artes plásticas, fotografia, museus. Passado algum tempo, começamos a realizar projetos em parceria com outras organizações, como a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, promovendo eventos e projetos diversos. Realizamos também um projeto de nossa autoria, o Tabuleiro das Segundas. Tratava-se de uma proposta ambiciosa, que acontecia a cada segunda feira do mês durante 06 meses e reuniu teatro, ópera, entretenimento, discussão política. Embora fossemos, conforme mencionado, uma organização artística com fins lucrativos, talvez pela minha formação artística, tínhamos uma linha de trabalho que priorizava projetos que dialogassem com nossas inquietações e vontades artísticas, políticas e ideológicas. Geríamos a organização nos moldes de uma organização clássica, entendíamos nossas produções artísticas como produtos que geravam receitas e que, por sua vez, deveriam garantir nossos pagamentos além de recursos para serem investidos em outros projetos. O Olfato me trouxe uma experiência singular por vários motivos: a) tive que administrar, muitas vezes simultaneamente, várias linguagens artísticas, cada uma com sua especificidade; b) o público para nós era o nosso principal cliente, seja através da bilheteria, com o resultado final da venda dos ingressos, seja para a captação de parceiros, patrocinadores públicos ou privados que vinculavam o apoio à nossa capacidade de captar e manter plateias; c) enquanto sócia gerente da organização, vivi muitas vezes o conflito da criação artística *versus* sustentabilidade econômica, o que estávamos produzindo seria economicamente viável ou seja lá o que estivéssemos produzindo poderia ser economicamente viável a depender do modo de gestão?; d) passamos por muitas frustrações de casa vazia, muitas alegrias de casa cheia e era recorrente a nossa preocupação em garantir a frequência dos públicos aos nossos eventos. Foram momentos que misturavam alegrias e frustrações e muito mais dúvidas do que certezas sobre como gerir tantas organizações dentro de uma organização.

D5 A Audição. Foi criada na década de 1960 e foi o primeiro teatro independente da Bahia. Atualmente é reconhecido e referenciado nacionalmente e internacionalmente por seu trabalho estético, político e ideológico. Cheguei à organização em 2015 para assumir o lugar de coordenação geral do teatro. Neste papel eu respondia pela organização em todos os aspectos legais e gerenciais. Cuidava do pessoal, da comercialização dos ingressos, dos contratos com artistas, da gestão dos recursos financeiros, colaborei, junto à criação artística com a programação e promoção dos espetáculos. Planejava as metas e ações anuais. A Audição recebia apoio financeiro da Secretaria de cultura do Estado da Bahia, mas tais recursos eram insuficientes para cobrir todas as despesas que deveriam ser liquidadas através de outros recursos. Para gerar outras receitas A Audição recorria à bilheteria, locação de pauta, inscrições

em oficinas, venda de produtos da loja, venda de alimentos e bebidas do café e desenvolvimento de projetos patrocinados através de iniciativa privada ou pública. O Teatro é uma instituição de médio porte com uma demanda de despesas significativa face à receita gerada. Vivíamos, diariamente a dificuldade de manter em equilíbrio as contas financeiras e com isso os dilemas de criação *versus* sustentabilidade se apresentam de forma bastante dramática e constante. A Audição possui conceitos estéticos singulares, seja no visual, na comunicação, no discurso e conteúdo e a manutenção e difusão dessa unidade era primordial. Foram inúmeros desafios para manter a organização em pleno funcionamento, gerir as pessoas que estavam ligadas a ela, produtos e principalmente os públicos. Foi um período de aprendizado e imersão na cadeia produtiva das artes cênicas e na gestão de todos os setores que compõe, de um modo geral, uma organização artística.

D6 A Percepção extrassensorial. Trata-se de uma associação de gestores de organizações artísticas da Bahia. Particpei da associação, entre 2015 e 2019. Há uma diversidade de organizações artísticas envolvidas na associação: públicas, privadas, associações não governamentais, independentes ou ligadas à outras instituições. A associação tinha como objetivo reunir os gestores para que houvesse não somente compartilhamento de experiências como também formulação de estratégias, planos e propostas para políticas públicas. Essa experiência foi selecionada por abrigar um vasto repertório de conhecimento de diversas organizações que compartilhavam suas rotinas, desafios, potencialidades, fraquezas e incertezas.

Além dessas experiências no Brasil, duas experiências vividas na Austrália, durante o período sanduíche, proporcionado pela CAPES e pela Universidade Federal da Bahia² foram integradas à pesquisa. Para essas duas experiências usamos, como pseudônimos duas das três dimensões estéticas localizadas por Strati (2019) nos estudos organizacionais³:

D7 O Mistério. Trata-se de um festival internacional de artes e cultura LGBTIQ + que acontece anualmente na cidade de Adelaide, durante o mês de novembro. O Mistério teve início em 1997 e é o terceiro maior festival LGBTIQ + da Austrália. Em 2019 foram 22 dias de atrações que variavam entre espetáculos de teatro, música, dança, exposições de artes visuais, performances. Atuei como voluntária no festival fazendo parte da equipe de produção executiva e graças aos meus conhecimentos administrativos em artes, colaborei com a gestão financeira

² Através do programa de internacionalização CAPES PRINT, a pesquisadora esteve na cidade de Adelaide, no estado do Sul da Austrália, entre os meses de outubro de 2019 a dezembro de 2020 para realizar o período de doutoramento sanduíche.

³ Antonio Strati (2019) relata a identificação de três dimensões estéticas presentes das organizações, que são: mistério, polissemia e intensidade.

na última semana. Tive a oportunidade de conhecer os processos de gestão, de marketing, atendimento ao público. Me relacionei diretamente com a CEO do festival, colaborei também com logística operacional.

D8 A Polissemia. Há mais de 60 anos, acontece, durante o mês de fevereiro, um dos maiores festivais da Oceania na cidade de Adelaide. Entre janeiro e fevereiro de 2020 o Festival A Polissemia vendeu oitocentos e quarenta e três mil quatrocentos e dezenove ingressos para uma programação composta por mais de 1203 eventos, 6724 artistas distribuídos em 471 espaços no Sul da Austrália. Nesta organização trabalhei por três meses com produção executiva, bilheteria e administrativo. Foi uma oportunidade que tive para vivenciar práticas de gestão de um festival de grande porte, analisar programação, procedimentos técnicos, procedimentos gerenciais e relacionamento com os públicos.

1.2 O DESENHO DA PESQUISA AUTOETNOGRÁFICA

A metodologia de pesquisa autoetnográfica prevê que o pesquisador se utilize das suas próprias experiências como insumo para a pesquisa. Isso não significa que a pesquisa deverá ser sobre o pesquisador, o que se configuraria, neste caso, como uma possível autobiografia. Na autoetnografia o interesse está num fenômeno do ambiente o qual o pesquisador tem intimidade e conhecimento. Este conhecimento será colaborativo para o aprofundamento da pesquisa, para a problematização mais sofisticada das questões assim como reflexões enriquecidas, para que as contribuições para o avanço do conhecimento sejam mais efetivas.

A fim de evitar que os conhecimentos do pesquisador sejam tóxicos à pesquisa ou que de alguma forma tais conhecimentos limitem a sua capacidade de retificação ou reflexão crítica, há de se ter, tal qual ocorre nas etnografias, o processo de estranhamento. Este estranhamento é o momento em que o pesquisador confronta seus dados com outras pessoas e situações e a partir deste encontro, o que fora apresentado como saldo, será, possivelmente, a chave do conhecimento esperado. A pesquisa autoetnográfica, neste estudo está desenhada de acordo com o Quadro I.

Fase	Polo	Fontes de Informações (função)	Resultados Esperados
FASE 1 – Descrição das experiências	Descritivo	Observação passada (1.1) - observação de vivências e experiências que tive na gestão de organizações artísticas (central)	Construção de uma narrativa a partir das experiências vividas pela pesquisadora
		Documentos (1.2) - documentos como fotografias, cartazes, programas, vídeos, complementares às minhas memórias (complementar)	
FASE 2 – Estranhamento dialogado das experiências	Holístico	Entrevistas semiestruturadas (2.1) com gestores, com profissionais de organizações artísticas e com públicos diversos (central)	Construção de narrativas a partir do estranhamento das narrativas das pessoas envolvidas na gestão de organizações artísticas (gestores, técnicos, públicos)
		Documentos (2.2) (complementar)	
	Observação direta (2.3) (complementar)		
	Focado	Entrevistas semiestruturadas (2.4) com gestores e profissionais de organizações artísticas(central)	
FASE 3 – Expansão do conhecimento sobre as experiências	Conceitual	Narrativas (2.5) da fase 1 e da fase 2 (resultado)	Conceitos oriundos das narrativas refletidas e reconstruídas sobre gestão de organizações artísticas como uma gestão estética
FASE 4 – Teorização sobre as experiências	Teórico	Narrativas (2.6) da fase 3 (resultado)	Conceitos articulados entre si para compor uma compreensão teórica articulada sobre a gestão estética, com ilustrações na forma de narrativas

Quadro I – Desenho metodológico da pesquisa autoetnográfica

A Fase 1 Foi o momento em que fiz uma primeira cartografia das minhas experiências em gestão de organizações artísticas. Experiências vividas no passado (observação participante passada) que deixaram, além de um registro importante em minha memória, documentos (programas e releases de espetáculos, fotografias, filmagens, cartazes, recortes jornalísticos, críticas e similares) que também ajudarão a fundamentar esta cartografia que resultará em uma narrativa. As experiências foram mapeadas e temas relacionados à prática de gestão de organizações artísticas foram selecionados para compor uma primeira narrativa. Também nesta fase expressões estéticas foram analisadas. Uma análise sobre a relação da estética com as organizações, de que forma havia diálogo, se era consciente ou inconsciente e quais os primeiros indícios que seriam perseguidos posteriormente.

A **Fase 2** correspondeu ao estranhamento, o processo de confronto das minhas experiências com experiências vividas por outros gestores, profissionais e até mesmo públicos de outras organizações artísticas. A fase dois foi dividida em dois polos, o polo holístico, no qual a análise aconteceu de forma integrada, considerando entrevistas, observações e documentos para contextualizar as entrevistas, como folders e anuários institucionais, fotografias, vídeos, releases de programação, matérias jornalísticas, websites das organizações), e o polo focado, no qual somente entrevistas foram analisadas. A partir das minhas vivências, conduzi entrevistas semiestruturadas, que foram os dados centrais desta fase, no sentido de estabelecer uma troca crítica sobre o que vivenciamos, cada um na sua experiência particular, distinta. Se vivi determinada experiência, ao relacionar um aspecto da gestão a outro aspecto estético que tenha gerado algum resultado, meu interlocutor pode ter vivido, em outra situação, experiência similar ou distinta e por isso fez-se necessário este cruzamento de informações. Esta fase gerou, como resultado, narrativas reconstruídas sobre a gestão de organização artística como a estética se apresentou neste processo de gestão a partir da perspectiva e experiência do interlocutor que foram reveladas e conduzidas a partir das minhas experiências.

A **Fase 3** foi o momento de expansão do conhecimento a partir da análise crítica dos documentos gerados pelas fases 1 e 2. Isso quer dizer que as narrativas geradas a partir da fase 2 foram agrupadas por temas que avançaram a criação de conceitos ligados à gestão estética. Os temas que emergiram deste cruzamento foram analisados e geraram novos conceitos e proposições sobre a gestão de organizações artísticas, dimensões estéticas e tornou-se a chave para a construção do conhecimento que consolidamos como entendimento teórico a partir da fase 4.

A **Fase 4** foi o momento em que o resultado obtido na fase 3 deu luz ao conhecimento teórico norteador da tese. Os conceitos emergentes na fase 3 foram analisados integrados a produção acadêmica que gerou um entendimento teórico sobre a gestão estética de organizações artísticas. Esse entendimento teórico, por seu turno, foi respaldado por narrativas geradas tanto na fase 1 quanto na fase 2 que foram consideradas as mais representativas e significativas para ilustração dos conceitos apresentados.

Cabe ressaltar que as fases embora sequenciais, aconteceram de forma dinâmica. Coleta e análise de dados aconteceram simultaneamente e muitas vezes foi necessário retornar à fase 1 quando a fase 3 estava em curso ou a fase 2 durante a fase 4 e assim por diante. Houve um movimento espiral neste desenho, sobretudo por tratar-se de uma pesquisa qualitativa na qual as construções não aconteceram de forma linear e estática.

1.3 TÉCNICA DE INTERAÇÃO COM O MATERIAL EMPÍRICO

1.3.1 Fase 1 - Descrição das experiências

1.3.1.1 Observação

Na autoetnografia o pesquisador se utiliza de suas experiências passadas como insumo para a pesquisa. Desta forma, experiências que vivi e situações as quais observei e que também participei compuseram o essencial material empírico desta pesquisa. Conforme relatado no item 4.2, selecionei algumas experiências vividas ao longo dos anos de prática na área como observação participante passada, de acordo com o Quadro II.

Organização	Período de observação passada	Enfoque da observação	Atividade
A Visão	19 Meses - Outubro 2003 a maio de 2005	Processos criativos, processos administrativos, relacionamento com públicos, formação de plateia, negociação de acordos e patrocínios, gestão de conflitos	Fundadora, diretora executiva
O Tato	152 Meses -Julho de 2005 a março de 2018	Implementação de rotinas para o teatro sede, elaboração e gestão de projetos, produção de espetáculos, produção de turnês, prestação de contas, relacionamento com públicos, ações promocionais	Produtora executiva
O Paladar	29 Meses -Abril de 2008 a setembro de 2010	Modo de produção de toda a organização, gestão de equipe interna, relacionamento com artistas e com públicos, relações institucionais, formas de negociação de acordos de patrocínios, modos de gestão de conflitos internos e políticos, gestão de programação e curadoria artística	Diretora de produção
O Olfato	50 Meses - Junho de 2010 a agosto de 2014	captação de clientes/ recursos, produção de projetos artísticos, negociação de patrocínios com iniciativas públicas e privadas, gestão de equipe, relacionamento com públicos, ações de formação de plateia, gestão financeira, elaboração e gestão de projetos.	Sócia-fundadora, gestora
A Audição	31 Meses - Janeiro de 2016 a agosto de 2018	Processos criativos, processos administrativos, relacionamento com públicos, formação de plateia, negociação de acordos e patrocínios, gestão de conflitos e paradoxos.	Coordenação geral
A Percepção Extrassensorial	31 Meses - Janeiro de 2016 a agosto de 2018	Desafios de organizações artísticas, conflitos, paradoxos, relacionamento com públicos, stakeholders, patrocinadores. Relacionamento com esferas públicas e privadas.	Membro participante da rede
O Mistério	1 mês – novembro de 2019	Processos de gestão, marketing, relação com o público, finanças, logística e operacional	Voluntária
A Polisssemia	3 meses – janeiro, fevereiro e março de 2020	Curadoria, relação com públicos, relação com equipe, relação com artistas	Produção Executiva

Quadro II – Observação Passada pela Pesquisadora, Fase 1

1.3.1.2 Documentos

Para cada uma das 6 experiências de gestão que apresentei anteriormente, houve uma série de situações particulares que vivenciei em cada uma delas. Estas vivências serão relatadas em um documento que sistematizará o que experimentei em relação a gestão estética. A fim de complementar o relato, utilizarei documentos como programas de espetáculos, folhetos das organizações contendo programação artística, fotografias, filmagens, recortes de jornais,

relatórios, minhas agendas de compromissos, contratos e demais documentos que dialoguem com o período vivenciado de acordo com Quadro III.

Experiência Passada	Período	Agendas e Anotações	Outros documentos
A Visão	Outubro 2003 a maio de 2005	2 agendas (referentes a 2004 e 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • 739 documentos sendo eles: projetos, relatórios, termos de acordos, orçamentos, textos. • 600 e-mails • Fotografias digitalizadas de espetáculos, artes gráficas de espetáculos
O Tato	Julho de 2005 a março de 2018	6 agendas (referentes a 2005, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • 1456 documentos sendo projetos, contratos, relatórios, mapas coreográficos, Rider de sonorização, iluminação, planilhas orçamentárias • 3.474 e-mails • Vídeos das coreografias dos últimos 10 anos; • Fotografias das coreografias dos últimos 10 anos; fotografias para divulgação; fotografias de backstage e produção; arte gráfica para peças de divulgação e promoção; • Vídeos de divulgação; Vídeos de memória da companhia. Total de 20 horas; • 05 programas de espetáculos; spot de áudio para divulgação, registro de imprensa, valoração de mídia de espetáculos e turnês
O Paladar	Setembro de 2006 a janeiro de 2008	3 agendas (referentes a 2008, 2009 e 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • 5.683 documentos sendo eles: relatórios, plano de trabalho, projetos, contratos, textos e orçamentos; • 5.201 e-mails; • Vídeos de 03 espetáculos de teatro adulto; • Fotografias de 03 espetáculos adultos; arte gráfica das peças de divulgação, fotografias de públicos; • Agenda com a programação dos espetáculos de 2008 a 2010
O Olfato	Junho de 2010 a agosto de 2014	4 agendas entre os anos de 2010 a 2014	<ul style="list-style-type: none"> • 8.895 documentos sendo eles: planejamento, plano de trabalho, compromissos, contratos, contatos, orçamentos etc. • 6.587 e-mails • Vídeos projetos culturais. Total 24 vídeos; • Fotografias de projetos culturais, arte gráfica para peças de divulgação, fotografias de eventos (produção e <i>backstage</i>) • Agenda com programação de projeto cultural, registro de imprensa
A Audição	Janeiro de 2016 a agosto de 2018	3 agendas (referentes a 2016, 2017 e 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 1.268 documentos sendo eles contratos, planos de trabalhos, projetos, relatórios, orçamentos etc. • 6.503 e-mails; • Vídeos espetáculos adultos, projetos de artes integradas, registros de eventos do teatro. Total de 10 vídeos e 30 horas aproximadas;

			<ul style="list-style-type: none"> • Fotografias de espetáculos adultos, arte gráfica de peças de divulgação, fotografia de eventos (produção e <i>backstage</i>); • Valoração de mídia, registro de imprensa, programas de 5 espetáculos
A Percepção Extrassensorial	Janeiro de 2016 a agosto de 2018	x	<ul style="list-style-type: none"> • 05 atas de reuniões; • Proposta de plano de trabalho da rede • 50 e-mails; • Fotografias com registro de reuniões • Formulários preenchidos por membros da rede com informações sobre organizações artísticas
O Mistério	Novembro de 2019	x	<ul style="list-style-type: none"> • Programação • Relatório anual de atividades e contas • Relatório de bilheteria
A Polisssemia	Janeiro a março de 2020	x	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório anual de atividades • Programação • Fotografias com registro de programação • Material de imprensa

Quadro III - Documentos para Fundamentar a Descrição das Experiências

1.3.2 Fase 2 - Estranhamento Dialogado das Experiências

A Fase 2 consistiu quando minhas experiências foram confrontadas às experiências de outros gestores. Esta fase foi dividida em dois polos que chamamos de: a) Polo holístico e b) Polo focado. No polo holístico houve uma análise mais abrangente que envolvia não somente entrevistas semiestruturadas, como também conversas com públicos, observação das organizações, análise de documentos. O Polo focado, por seu turno, como o nome sugere, concentrou a análise nas entrevistas com gestores e funcionários das organizações.

Para os dois polos houve entrevistas semiestruturadas (Quadro IV). As entrevistas foram estruturadas a partir da narrativa gerada com as minhas experiências e mais do que perguntas e respostas, houve um diálogo com os interlocutores (CZARNIAWSKA, 2002a, 2007a). Com isso, essa interação conversacional cumpriu a função essencial da análise de narrativas pessoais que está em investigar e tentar reconstruir e compreender experiências de vida reais e possíveis (OCHS; CAPPS, 2009)

	Entrevistas com gestores de organizações artísticas	Entrevistas com demais profissionais da organização.
Entrevistados	Gestores e responsáveis por organizações artísticas de diversas linguagens (teatros, museus, centros culturais) e naturezas (públicas, privadas, subsidiadas)	Colaboradores que mais se relacionem com públicos (distribuição e promoção) produto artístico como bilheteiros, receptivo, equipe de marketing comunicação
Tipo de entrevista	Semiestruturada	Semiestruturada
Duração	40 a 90 minutos	30 a 40 minutos
O que se esperou obter	Obter informações e relatos sobre experiências de gestão estética, em que momento a gestão e estética dialogaram, quando uma foi colaborativa com a outra ou até mesmo desprezada, impactos e reflexões	Como são pensadas e executadas as ações de aproximação e relacionamento com públicos, de que forma a estética se faz presente, seja nas campanhas de promoção, seja na elaboração do pacote de experiências proporcionadas
Polo	Holístico e Focado	Holístico e Focado

Quadro IV – Entrevistas Semiestruturadas

1.3.2.1 Polo de Estranhamento Holístico

O polo holístico consistiu no estranhamento feito através de uma visão geral, integrando as entrevistas, à observação e aos documentos complementares. Neste polo houve uma preocupação em analisar todo o conjunto de elementos. Para este polo foram analisadas as seguintes organizações, que terão seus nomes substituídos por dimensões estéticas (STRATI, 2019) encontradas na produção acadêmica sobre o tema (Quadro V).

Organização Código, nome, local		Linguagem	Fonte de informação	
H1	O Belo	Teatro e Artes visuais	Entrevista	1 gestor
			Observação	Espectáculos, movimentação de públicos e café
			Documento	Website, programas de espetáculos
H2	O Sagrado	Dança	Entrevista	1 gestor 1 administrador
			Observação	Espectáculos, movimentação de públicos, procedimentos gerenciais
			Documento	Website, programas de espetáculos
H3	O Trágico	Todas as linguagens - Multicentro	Entrevista	1 diretor artístico
			Observação	Espectáculos, movimentação de públicos
			Documentos	Anuário, website, programas
H4	O Encantador	Teatro	Entrevistas	1 gestor - Diretor 1 gestor - Ator
			Observação	Espectáculos, movimentação de públicos
			Documentos	Anuário, website, programas
H5	O Agógico	Música	Entrevistas	1 Gestor
			Observação	Espectáculos, movimentação de públicos
			Documentos	Anuário, website, programas
			Documentos	Fotografias, matérias jornalísticas, críticas, releases website, material gráfico de divulgação dos espetáculos

Quadro V – Polo de Estranhamento Holístico

A princípio serão pesquisadas 10 organizações de forma holística, considerando vários aspectos, desde entrevistas com gestores, passando por entrevistas com demais profissionais, públicos, análise de documentação e observação das suas rotinas. Estão previstas análises mais aprofundadas e visitas às seguintes organizações:

- **H1 – O Belo** foi fundado em 1998 e é vinculado a uma escola privada. Possui, contudo, programação curatorial independente da instituição de ensino. Tem como objetivo apresentar espetáculos locais, apoiando assim a produção baiana. Tem na locação de pauta sua renda complementar;

- **H2 – O Sagrado** é uma organização que reúne teatro e companhia de dança. São mais de trinta anos produzindo espetáculos que circulam internacionalmente. Organização de médio porte reconhecida nacional e internacionalmente.
- **H3 – O Trágico** é uma organização artística de grande porte. Possui três salas de apresentação e programação diversa. É uma organização pública gerida através do Estado da Bahia.
- **H4 – O Encantador** é uma organização artística com fins lucrativos que tem como missão a promoção e formação artística para crianças e jovens. Além de aulas de teatro, a organização produz regularmente espetáculos que permanecem em cartaz nos principais teatros da cidade, ou seja, demanda outras organizações para a difusão do trabalho. A organização é gerida por artistas que se tornaram gestores por força da necessidade.
- **H5 – O Agógico** é uma organização social, sem fins lucrativos que faz a gestão da maior orquestra do estado da Bahia. A orquestra, uma companhia estadual foi fundada em 1982 e a organização atua para promover as atividades da orquestra, bem como para democratizar o seu acesso a públicos que não tem o hábito de consumir este tipo de produto artístico.

1.3.2.1.1 Entrevistas Semiestruturadas (polo holístico)

Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas no Polo holístico. As narrativas geradas a partir das minhas experiências balizaram o estranhamento dialogado. Temas com o conceito das organizações artísticas, especificidades, estrutura organizacional e gerencial, conflitos, desafios, potencialidades, consumo e distribuição dos produtos artísticos foram abordados. As entrevistas foram previamente agendadas e após o aceite, os gestores receberam um email contendo o roteiro da conversa que poderia variar ao longo do processo do diálogo (Quadro VI). As entrevistas foram gravadas em mídia digital, tiveram duração média de 1 hora e aconteceram todas de forma presencial.

Além dos gestores, outros profissionais envolvidos com as organizações artísticas serão entrevistados. Esperamos entrevistar 20 profissionais ligados às organizações visitadas. Este número pode variar para mais ou menos a depender do fluxo da pesquisa. Espera-se, com isso, confrontar as minhas vivências com também outras perspectivas que não a do gestor. Assim, temas ligados a relacionamento com públicos, formulação e distribuição do produto artístico, captação e gestão de recursos serão abordados a partir da minha vivência, que por sua vez será

confrontada com os relatos dos entrevistados. Serão entrevistas semiestruturadas com duração estimada de 30 a 60 minutos

APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA

Produtora e gestora de organizações artísticas com experiência em atividades artísticas e culturais há aproximadamente 20 anos e pesquisadora e doutoranda do NPGA.

PROPÓSITO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem o objetivo compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios para não somente ampliar as discussões no campo da gestão de organizações artísticas como também para as suas práticas.

ÉTICA DE PESQUISA

Permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

BLOCO 1 – PROCESSOS GERENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS, PRINCIPAIS DESAFIOS E POTENCIALIDADES E DE COMO A ESTÉTICA PODE OU NÃO APARECER EM TAIS CIRCUNSTÂNCIAS

- A pesquisadora fala sobre suas vivências nos processos gerenciais de organizações artísticas, destacando percepções sobre principais desafios e potencialidades (estrutura organizacional, equipe, recursos financeiros, obstáculos com sustentabilidade, limitações de recursos humanos, orçamentários e estratégias criativas para lidar com as limitações estruturais).
- A pesquisadora traz exemplos vividos nessas situações, como percebeu essas situações e como teve de lidar com elas e de que forma elementos estéticos estiveram presentes na solução de alguns problemas tentativa de solucioná-los. A pesquisadora indaga o entrevistado sobre o que ele pensa dessas questões, e como, por seu turno, lida com tais situações, caso também as vivencie.

BLOCO 2 – SOBRE OS PRODUTOS ARTÍSTICOS – CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

- A pesquisadora comenta sobre a elaboração dos produtos artísticos a partir de suas experiências, de que forma foram pensados ou quais as motivações das organizações nas quais trabalhou para a sua criação e distribuição
- A pesquisadora traz exemplos vividos nessas situações, como as percebeu, como a criação e distribuição de produtos artísticos / estéticos impactaram na gestão das organizações e de seus resultados
- A pesquisadora então indaga o entrevistado sobre o que ele pensa dessas questões, se também lida com situações similares e como, por seu turno, lida com tais situações
- A pesquisadora comenta sobre a sua experiência com públicos, estratégias de captação, manutenção, fidelização. Comentar sobre percepções acerca das questões experienciais, de que forma elementos estéticos pareciam colaborar ou não com a relação com públicos
- A pesquisadora traz exemplos sobre relacionamento com públicos, momentos em que a relação foi bem-sucedida, malsucedida. A pesquisadora então indaga o entrevistado sobre o que ele pensa dessas questões, se também lida com situações similares e como, por seu turno, lida com tais situações

BLOCO 3 – SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO

- A pesquisadora compartilha as suas experiências como gestora nas quais administrou organizações artísticas, comentando percepções sobre singularidades e especificidades e incentiva o entrevistado a trazer suas percepções
- A pesquisadora comenta sobre práticas relacionadas aos processos, gestão de processos, de pessoas, de recursos e trará exemplos de suas vivências e incentiva o entrevistado a trazer suas percepções
- A pesquisadora comenta sobre desafios das práticas gerenciais, principais obstáculos, diferença entre outros tipos de organizações e estimula o entrevistado a trazer suas percepções sobre o assunto

BLOCO 4 – SÍNTESE

- A partir do que foi conversado, a pesquisadora apresenta conceitos estéticos ao entrevistado e dialoga sobre como a estética pode estar associada às organizações artísticas. A pesquisadora trará exemplos e provocações para ouvir o que os entrevistados têm a contribuir sobre o tema. Este é o momento em que o entrevistado pode opinar livremente sobre o tema, avaliar entende haver relação entre a estética e a gestão e resgatar outras situações que tenham ocorrido, a partir da entrevista que possam indicar uma natureza estética no processo gerencial

Quadro VI - Roteiro de Entrevista com Gestores de Organizações Artísticas

1.3.2.1.2 Documentos

Documentos não corresponderam aos dados principais, mas foram colaboradores para o aprofundamento da pesquisa, entendimento e construção de narrativa sobre as organizações artísticas com as quais houve estranhamento através de seus gestores. Os documentos utilizados foram, de um modo geral: Recortes jornalístico, cartas, relatórios, programação, programa de espetáculo, fotografias, websites e demais documentos estarão presentes na segunda fase como complemento às entrevistas. E para a sua análise fora elaborado um roteiro (Quadro VII).

Documento	O que foi observado
Material de divulgação impresso (cartazes, folhetos, anúncios, outdoors, busdoors)	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais de divulgação estão elaborados como meios de comunicação direta com os públicos ou são uma extensão da atividade artística da organização? • Há uma preocupação em comunicar, em provocar a fruição daquela peça, ou ambos? Em que medida? • Há informações claras sobre a organização? Comunica mais sobre a organização ou sobre o / algum evento? • Como o material de divulgação se comunica esteticamente com seus públicos?
Material de divulgação eletrônico (audiovisual)	
Material de divulgação virtual (website, banners virtuais, redes sociais)	
Anuários e documentos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Há alguma preocupação em apresentar a organização através de elementos estéticos? • Há preocupação e investimento na melhoria das instalações (cuidados estéticos com o ambiente)? • Há algum padrão estético para comunicados e memorandos?
Clipagem jornalística	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os aspectos da organização que foram mais registrados pela imprensa? • De que forma a imprensa observa esteticamente a organização e ou seus produtos artísticos? • Houve registros sobre outros elementos estéticos para além do produto artístico?
Fotografias de espetáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de elementos estéticos que compõem a organização como um todo, para além do produto artístico • Produto artístico e organização estão em sintonia estética?
Fotografias da organização	
Filmagem de espetáculos	
Filmagem da organização	

Quadro VII - Roteiro de Análise de Documentos

1.3.2.1.3 Observação Direta

Tal qual documentos, a observação direta não foi a principal fonte de interação com o material empírico, mas atuou como complemento importante às entrevistas. A observação objetivou a identificação de características da organização, tanto na perspectiva de pesquisadora (que teve acesso salas de administração, camarins, setores técnicos, de comunicação e mídia

das organizações) como da perspectiva de público que pode assistir espetáculos observar atendimento, movimentações durante apresentações. Desta forma, foi observado formas de relacionamento e tratamento de equipe e públicos, aspectos estéticos (visuais, sensoriais, de retórica), unidade de programação e curadoria, demais elementos que compõem as práticas gerenciais e de que forma tais práticas chegam ao público enquanto resultado (Quadro VIII).

Para o registro da observação utilizei caderno de anotações e eventualmente registros de fotos e filmagens.

Elementos observados

1. Localização – Localização da organização artística, o que está ao seu entorno
 - a. Há alguma relação direta da organização com o entorno (públicos e profissionais das organizações se relacionam com o entorno (lojas, moradores) e vice-versa?
2. Instalações da organização
 - a. Como as instalações foram pensadas e distribuídas
 - b. Há uma preocupação estética (para além da beleza, mas também elementos como cheiros, texturas, sons...)
 - c. Como os profissionais que trabalham na organização de relacionam com as instalações
 - d. Como os públicos se relacionam com as instalações?
 - e. Eu, enquanto público, que percepção tenho da organização e das suas instalações?
 - f. Consigo acessar elementos estéticos? Quais?
 - g. Há sinalização? Há congruência entre estrutura física da organização e sua unidade artística / estética?
3. Produtos artísticos – Criação
 - a. Foram observadas duas reuniões curatoriais nas quais observei critérios e desafios para a composição de uma programação artística
 - b. Observei a rotina de três organizações em um turno comercial, no sentido de compreender dinâmicas, regras, formas de gerir os processos criativos
 - c. Acessei ensaios de duas organizações
 - d. Observei espetáculos e produtos de todas as organizações do polo holístico
4. Produtos artísticos – comunicação e comercialização / distribuição
 - a. Processos de comunicação e divulgação dos produtos artísticos – produtos são divulgados dentro da organização?
 - b. Processo de venda de ingressos, informações e atendimento ao cliente
 - c. Como a organização se expressa esteticamente na comercialização dos seus produtos?
 - d. Orientações aos públicos sobre instalações e outros serviços da organização
 - e. Elementos estéticos variam de acordo com produtos artísticos (sons, cheiro, texturas)

Quadro VIII - Roteiro de Observação Direta

1.3.2.2 Polo de Estranhamento Focado

No polo focado, o estranhamento se deu exclusivamente através de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações artísticas. Foram analisados os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas, que, da mesma forma como aconteceram no polo holístico, foram previamente agendadas, os entrevistados receberam, por e-mail, o roteiro da conversa que de um modo geral durou 60. Todas as entrevistas foram presenciais e foram

gravadas digitalmente. Ao total foram 05 entrevistas no polo focado (Quadro IX) que tal qual organizações analisadas no polo holístico, receberam pseudônimos de categorias estéticas abordadas na produção acadêmica (STRATI, 2019).

Organização		Linguagem	Entrevista semiestruturada
F1	O Cômico	Teatro	1 gestor da organização
F2	O Feio	Teatro	1 gestor da organização
F3	O Sublime	Teatro	1 gestor da organização
F4	O Pitoresco	Artes Integradas	1 gestor da organização
F5	O Exuberante	Artes Integradas	1 gestor da organização

Quadro IX – Polo de Estranhamento Focado

Sobre as organizações artísticas inseridas no polo focado:

- **F1 – O Cômico.** Criado em 1993, o Cômico é uma organização independente, sem patrocínios ou subsídios, que se mantém através de recursos gerados da bilheteria e para isso estabelece uma relação estreita com seus públicos. É um teatro de pequeno porte, com capacidade máxima de 90 pessoas e possui no seu repertório espetáculos de longas temporadas.
- **F2 O Feio.** Foi fundado em 2000. Inspirado no teatro autoral e experimental, criou sua própria linguagem, trazendo um novo olhar sobre a produção teatral cearense. Atua nacionalmente com mais de 20 espetáculos de teatro no seu repertório e geralmente o grupo de teatro se apresenta em outras organizações artísticas.
- **F3 – O Sublime.** Teatro monumento, fundado originalmente em 1910. É um equipamento cultural referência no Brasil gerido por organização social sem fins lucrativos. Lida com o desafio de formar plateias para um espaço público que tem na sua origem programação que se distanciava de uma comunicação com o grande público. Possui programação artística e curatorial voltada para promoção e intercâmbio cultural bem como formação de plateias e democratização do acesso aos bens culturais.

- **F4 – O Pitoresco.** Fundação municipal de cultura criada em 1986. Dentro da estrutura governamental municipal, está vinculada à Secretaria de Desenvolvimento, Turismo e Cultura. O Pitoresco é responsável pela administração de teatros, museus e de projetos e editais para artistas e organizações. Gere recursos da prefeitura que são destinados à promoção artística na cidade.
- **F5 – O Exuberante.** Organização social, sem fins lucrativos, administra um dos maiores centros culturais do Brasil. O centro contempla museus, cinemas, salas de teatro, galerias e espaços itinerantes. Responsável pela gestão de projetos e editais para artistas e grupos artísticos e é administra maior parte da movimentação artística e cultural que acontece do estado.

1.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO

Minhas experiências foram os insumos para a construção de uma narrativa que, por sua vez, fora confrontada com outras narrativas geradas através dos diálogos (entrevistas) com outros gestores, complementadas por documentos e observações. O conjunto dessas narrativas foi analisado no sentido de compreender e descrever, através de tais vivências, práticas de gestão em organizações artísticas e de que forma a estética aparece como complemento, lente ou ferramenta para essa gestão. As narrativas foram geradas através das histórias vividas por mim e contadas pelos meus pares, de forma sequencial e temporal de ações e eventos vividos por (CZARNIAWSKA, 2002b, 2004, 2007b; KIM, 2015; MAITLIS, 2012; RIESSMAN, 2008). As narrativas são frequentemente consideradas o meio central através do qual as pessoas constroem, descrevem e compreendem suas experiências. Mas é importante ressaltar que as narrativas não se limitam a uma simples descrição da realidade, elas vão além disso, são uma construção social da realidade na qual estão inseridos outros elementos e estabelecidas conexões entre os acontecimentos, sentimentos, pensamentos, sensações e ações das quais são resultado (MAITLIS, 2012).

As narrativas cotidianas baseadas em experiências pessoais demandam uma importante atenção e compreensão (OCHS; CAPPS, 2009) e sua análise colabora significativamente com o avanço no campo dos estudos organizacionais (CZARNIAWSKA, 2002b, 2004, 2007b; KIM, 2015; MAITLIS, 2012; RIESSMAN, 2008) uma vez que através dela é possível captar subjetividades e mensagens inacessíveis através de métodos mais funcionalistas. O processo de análise das narrativas, feito através de uma análise dialógica (MAITLIS, 2012) considerou o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, explorando as histórias que foram produzidas

durante o processo desta interação social. O processo de análise do material empírico (Quadro X) ocorreu da seguinte forma:

Fase	Material empírico	Enfoque da análise	Resultados
1	Polo descritivo Observação e documentos de cada uma das 6 experiências que vivi no Brasil (D1, D2, D3, D4, D5, D6) e duas experiências que vivi na Austrália (D7 e D8)	Principais vivências de gestão em cada organização artística	Narrativa construída de cada uma das seis experiências vividas no passado (D1, D2, D3, D4, D5, D6) + (D7 e D8) Narrativa síntese oriunda da análise das 6 narrativas (D1-D8)
2	Polo holístico Entrevistas, observações e documentos com cada uma das 4 organizações (H1, H2, H3, H4.)	Experiências de cada organização (gestores, profissionais, público)	Narrativa reconstruída a partir da narrativa da H1, H2, H3, H4
2	Polo focado Entrevistas com gestores de cada uma das 5 organizações (F1, F2, F3, F4, F5)	Experiências de cada organização (gestor)	Narrativa reconstruída a partir da narrativa da F1, F2, F3, F4, F5
3	Polo conceitual Narrativas construídas a partir do estranhamento oriundo da Fase 2	Contraste entre as narrativas da Fase 2 e os conceitos do universo da gestão das organizações artísticas e da estética organizacional	Conceitos, processos, princípios sobre a gestão estética de organizações artísticas com as narrativas que os sustentam e ilustram
4	Polo articulado Conceitos, processos, princípios e narrativas oriundas da Fase 3	Contraste entre os conceitos, processos e princípios dentro de uma lógica articulada para pensar a gestão estética de organizações artísticas	Conceitos, processos, princípios articulados sobre a gestão estética de organizações artísticas com as narrativas que os sustentam e ilustram

Quadro X – Processo de Análise do Material Empírico

Processo de análise da fase 1 - Descrição das experiências. Para esta fase, o material empírico foi gerado via polo que chamamos de descritivo, uma vez que houve a descrição das minhas experiências em gestão de organizações artísticas focadas no meu objeto que é a gestão de organizações artísticas e dentro desta gestão, os aspectos estéticos. Cada uma das experiências (D1 a D6) e (D7, D8) foram descritas separadamente, a partir das minhas memórias, complementadas por documentos. Estas descrições aconteceram em dois momentos, um primeiro através do qual organizei as primeiras narrativas e no segundo quando cheguei na Austrália, vivenciei e descrevi as duas novas experiências. O resultado da análise da fase 1, foram, portanto, narrativas a partir de cada uma das experiências vividas por mim.

Processo de análise da fase 2 - Estranhamento dialogado das experiências. Nesta fase o material empírico foi gerado a partir das experiências vividas por outras organizações em contraste com as minhas experiências. Esta fase está dividida em dois polos: o polo holístico e o polo integrado:

- **Processo de análise do polo holístico.** Neste polo foram analisadas as experiências de outras organizações a partir de uma análise integrada das entrevistas, documentos e observação em contraste as minhas experiências narradas na fase 1. Quatro organizações foram analisadas de forma mais aprofundada, considerando as informações obtidas através da observação, documentos e entrevistas semiestruturadas. A partir das minhas vivências, conduzi entrevistas semiestruturadas no sentido de estabelecer uma troca crítica sobre o que vivenciamos, cada um na sua experiência particular, distinta e neste diálogo foram abordados e observados os aspectos relacionados à gestão das organizações artísticas e integrações com a estética em relação ao processo gerencial. Minhas vivências também foram guias para a observação e análise documental. A partir deste polo, pude reconstruir uma narrativa, agora integrando aspectos e histórias das outras organizações pesquisadas.

- **Processo de análise do polo focado.** Diferente do polo holístico as informações analisadas foram geradas a partir de entrevistas com gestores de organizações artísticas. O foco da análise foi, da mesma forma, a experiência de cada gestor e profissional relacionado à organização sobre gestão de organizações artísticas e integração com elementos estéticos no processo gerencial. Da mesma forma que o polo anterior, o resultado da análise deste polo foi a reconstrução de uma narrativa partir das informações obtidas através do estranhamento dialogado.

Processo de análise da fase 3 - Expansão do conhecimento. Nesta fase as narrativas obtidas nas fases 1 e 2 foram reorganizadas em temas e então analisadas no sentido de se avançar as narrativas para conceitos ligados à gestão estética. A partir da análise dessas narrativas, um conjunto de histórias foi selecionado e a partir daí agrupadas em temas que foram as primeiras pistas para a revelação das dimensões, processos e categorias construídas.

Processo de análise da fase 4 - Teorização sobre as experiências. Os temas que emergiram da fase 3 foram analisados e relacionados com teorias, de modo a haver uma expansão do conhecimento e a construção teórica de categorias que viessem a desnudar aspectos ainda implícitos sobre a gestão de organizações artísticas e de que forma a estética

aparece e interfere nesta gestão. Houve uma articulação teórico/empírica do resultado da fase 3 e o resultado foi a elaboração e proposição de um conjunto de teorias ilustrada através do resgate de narrativas extraídas da fase 2 para melhor ilustrar as teorias propostas.

1.5 EXPERIENCIAS NA AUSTRÁLIA: PERÍODO DE DOUTORADO SANDUICHE

Durante o período de outubro de 2019 a dezembro de 2020, a pesquisadora esteve na Cidade de Adelaide, no Sul da Austrália a fim de cumprir o período de pesquisa sanduiche. A Austrália foi o primeiro país do mundo a tratar da criatividade como eixo estratégico em apoio ao seu desenvolvimento (LEITÃO, 2016b; RADBOURNE, 1997) Numa época na qual o país passava por uma crise de identidade econômica e cultural, percebeu-se que havia um potencial criativo que estava sendo desperdiçado. Artistas locais estavam buscando guarida em outras nações e a produção artística local, ainda dispersa, não atendia a uma camada mais ampla da população que sucumbia aos apelos de um mundo global. Reconhecendo esta lacuna e potencialidade, o governo da Austrália, em 1994, liderado por Paul Keating, formatou a expressão *Creative Nation* que pretendia retomar não somente a identidade cultural do país, como também aproveitar o potencial criativo como motor para a economia (CRYLE, 1995; ROWE et al., 2016). A diversidade criativa da nação australiana passa a ser incentivada politicamente, financeiramente e operacionalmente e suas organizações artísticas ganham maior relevância no cenário econômico e social do país (RADBOURNE, 1997). Com isso a Austrália vem se consolidando como uma referência mundial em economia criativa. No Sul da Austrália acontecem os festivais de arte mais importantes do país (CAUST, 2004; HEDE; RENTSCHLER, 2007) e há um cenário favorável ao campo das organizações artísticas nas suas práticas como também no avanço da teoria. A primeira vez que a academia se debruçou, de forma organizada sobre o tema de gestão de organizações artísticas, foi num simpósio realizado em dezembro de 2002 em Brisbane⁴ (MIGUEZ, 2007b). Os australianos não limitaram-se a ser pioneiros, eles ainda mantêm a dianteira nos estudos sobre a criatividade e os trabalhos mais relevantes sobre o tema são frutos dos esforços de pesquisadores australianos ((BANKS; O'CONNOR, 2020; CAUST, 2004, 2010; FILLIS; RENTSCHLER, 2010; HEDE; RENTSCHLER, 2007; MIGUEZ, 2007b; O'CONNOR; XIN, 2006; RENTSCHLER, 1998,

⁴ “Intitulado New Economy, Creativity and Consumption Symposium, o encontro reuniu estudiosos e pesquisadores vinculados à recém-criada Creative Industries Faculty da Queensland University of Technology, à London School of Economics, ao Massachusetts Institute of Technology e à New York University com o objetivo central de avançar, conjuntamente, na reflexão sobre o significado e os impactos sociais e culturais da economia criativa e contribuir para a construção de uma agenda dedicada à esta temática” (MIGUEZ, 2007, p.100)

1999; RENTSCHLER; KIRCHNER, 2012; RENTSCHLER; SHILBURY, 2008; THROSBY, 2007, 2008)

Durante o período em que estive na Austrália, tive a oportunidade de não somente vivenciar experiências de gestão em organizações australianas, como também acessar, enquanto público experiências oferecidas por essas organizações. Mais ainda, tive a oportunidade de, junto com professora Ruth Rentschler, minha orientadora no exterior, avançar nos meus conhecimentos teóricos sobre o campo, ampliando o alcance desta pesquisa. Tive a oportunidade de, através da UniSA (Universidade do Sul da Austrália) que me recebeu como pesquisadora visitante, acessar banco de dados, conhecer professores e pesquisadores do campo, assistir aulas e proferir palestras gerando um intercâmbio valioso para esta pesquisa, portanto. Junto ao meu orientador no Brasil, Professor Eduardo Davel, eu e Ruth Rentschler tivemos um artigo publicado em uma das mais importantes revistas sobre estética organizacional no mundo e um segundo artigo fora submetido para a avaliação em uma revista acadêmica de administração.

2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: PANORAMA E PERSPECTIVA PARA A PRODUÇÃO ACADÊMICA⁵ (ARTIGO TEÓRICO)

Resumo

Organizações artísticas criam, promovem e distribuem práticas artísticas por meio de experiências. Nas últimas quatro décadas, o campo de pesquisa sobre a gestão de organizações artísticas vem ganhando força e interesse. Embora a prática da gestão de organizações artísticas ocorra desde o primórdio das civilizações, as pesquisas sobre suas práticas gerenciais e singularidades são recentes, reduzidas e dispersas. O objetivo deste artigo é integrar, sistematizar e consolidar a produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. Os resultados da pesquisa fornecem um panorama da produção acadêmica, categorizando e estruturando singularidades, temas e desafios de pesquisa. Um desafio significativo consiste na integração da estética organizacional como perspectiva promissora para o avanço da pesquisa futura sobre organizações artísticas e suas práticas de gestão. A principal contribuição desta pesquisa é a inauguração, no Brasil, de uma visão integrada, ampla e consolidada da produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas, destacando suas singularidades, práticas gerenciais e perspectiva renovadora para orientar a produção acadêmica.

Palavras-chave: Organizações artísticas, Gestão de organizações artísticas, Singularidades organizacionais, Estética organizacional.

Managing art-driven organizations: overview and perspectives for academic production

Abstract

Art-driven organizations create, promote, and distribute artistic practices throughout experiences. In the last four decades, the field of research on the management of art-driven organizations has gained strength and interest. Although the practice of managing art-driven organizations has occurred since the beginning of civilizations, research on their management practices and singularities is recent, reduced and dispersed. The purpose of this article is to

⁵ O artigo segue os padrões de formatação e referências exigidos pela Revista Gestão & Conexões a qual foi submetido para avaliação e publicação. Artigo aprovado e apresentado na conferência acadêmica: XXI SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: 8 nov. 2018

integrate, systematize and consolidate academic production on the management of art-driven organizations. The research results provide an overview of academic research, structuring research singularities, themes, and challenges. A challenge that stands out is the integration of organizational aesthetics as a promising perspective for the advancement of future research on art-driven organizations and their management practices. The main contribution of this research is the inauguration, in Brazil, of a review of academic production on the management of artistic organizations, highlighting its singularities, management practices and a renewing perspective to guide academic production.

Keywords: Art-driven organizations, Management of art-driven organizations, Organizational singularities, Organizational aesthetics.

Introdução

A pesquisa sobre gestão de organizações artísticas é relativamente nova, mas a prática remonta a qualquer sociedade organizada (Macdonnell & Bereson, 2020). Desde os primórdios do teatro, na Grécia antiga, quando gestores e artistas trabalhavam juntos para a produção de um festival de artes (Berthold, 2011), passando pelos artistas da *Commedia Dell'Arte*, que se utilizavam do marketing para impulsionar a relação com suas plateias (Araújo, 2018), até mesmo a sofisticada gestão do *Globe Theatre* por Shakespeare, que além de dramaturgo se ocupava de questões gerenciais e administrativas de sua organização (Bill, 2007). Nossos antepassados já reconheciam a importância da gestão para as artes, das artes para a gestão, para a sociedade, mas curiosamente apenas nas últimas quatro décadas os estudos sobre gestão de organizações artísticas tornaram-se alvo de interesse dos estudiosos (Kirchner & Rentschler, 2015).

O campo de pesquisa sobre a gestão de organizações artísticas ainda é jovem, influenciado por outras teorias e disciplinas, tais como direito, psicologia, ciências políticas, gestão organizacional, sociologia, economia, marketing (Chong, 2010; Johanson & Rentschler, 2002; Jung, 2017; Stein & Bathurst, 2008). Dada a sua pluralidade e interdisciplinaridade, o campo abriga diversas disciplinas. Se por um lado, temos conseguido ampliar o olhar sobre ele, por outro lado, carecemos de maiores conhecimentos sobre suas especificidades (Johnson, 2002; Lawrence & Phillips, 2002).

Organizações artísticas criam, promovem e distribuem práticas artísticas por meio de experiências (Charters, 2006; T S Stein & Bathurst, 2008). Muito mais do que fornecer produtos ou serviços utilitários, as organizações artísticas oferecem experiências ligadas diretamente aos

sentidos e sentimentos a partir de uma perspectiva artística e estética associada à promoção de um sentimento de pertencimento a seu público (Charters, 2006; Venkatesh & Meamber, 2008). Além disso, são organizações que existem sob uma variedade de formas. Com ou sem fins lucrativos, produtoras ou apresentadoras, coletivos ou hierarquias, criando e/ou distribuindo produtos artísticos, habilitando novos trabalhos ou preservando artefatos históricos. Seus trabalhos podem ser realizados por grupos ou por indivíduos, financiados por iniciativa pública, privada ou bilheteria.

Não há homogeneidade sobre a arte ou as organizações que facilitam sua feitura e compartilhamento (Tonks, 2020). Por outro lado, há desafios e singularidades sobre as organizações artísticas que são negligenciadas na pesquisa acadêmica (Kirchner & Rentschler, 2015; Lawrence & Phillips, 2002, Araújo, Davel & Rentschler, 2020; Stein & Bathurst, 2008). Por exemplo, a subjetividade e a criatividade são vitais não somente nos seus produtos, mas também e principalmente nos seus processos e em sua natureza (Le Breton, 2016). São organizações que lidam constantemente com elementos sensíveis em todo o seu escopo.

Além das singularidades organizacionais, os processos gerenciais em organizações artísticas não têm recebido a atenção devida dos pesquisadores. Quando há alguma atenção, geralmente acontece de forma superficial e desarticulada (Charters, 2006). Ainda que tenha evoluído de forma considerável nos últimos 40 anos (Kirchner & Rentschler, 2015), com conteúdo diversos, ligados e ancorados em diversas disciplinas, o campo de pesquisa sobre gestão de organizações artísticas permanece disperso no seu foco. Muitas abordagens são encontradas ora de forma superficial, ora de forma desconexa com outras pesquisas. Não localizamos uma revisão sistemática dessa produção que traga uma visão integrada e consolidada de conjunto e de horizonte para o campo de pesquisas sobre a gestão de organizações artísticas.

O objetivo deste artigo é integrar, sistematizar e consolidar a produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. Esta pesquisa é de natureza teórico-conceitual. Foi conduzida a partir de uma revisão sistemática das produções acadêmicas publicadas em bases de dados nacionais (Biblioteca Nacional de Teses e Dissertações, Repositórios de Universidades Federais, CAPES, SciELO) e internacionais (Google Scholar, SAGE, Academy of Management, Library of Congress, Library of Adelaide, Library of University of South Australia). A busca orientou-se por vários termos: gestão artística, gestão cultural, administração artística, administração cultural, *arts management*, *arts administration*. Mapeamos 256 trabalhos publicados em vários formatos e línguas (português, inglês, espanhol): artigos acadêmicos, livros, capítulos de livros, teses de doutorado, dissertações de

mestrado. A grande maioria desse material, de um modo geral qualitativos e estudos de caso, abordam as dimensões políticas, econômicas e sociais das artes e cultura.

Com a análise do material coletado, selecionamos 89 que tratavam direta ou indiretamente de práticas gerenciais para organizações artísticas. O critério de análise e seleção consistiu em produções que traziam coerência e consistência sobre o tema de gestão de organizações artísticas. O processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de bola de neve na qual referências dos textos encontrados eram consultadas e pesquisadas. Assim, mapeamos e analisamos outros materiais, como livros, capítulos de livros, artigos aceitos em conferências. Esse processo terminou quando não encontramos nenhuma referência nova ou relevante.

Os resultados da pesquisa consistem na criação de categorias para integrar e estruturar singularidades organizacionais, temáticas e desafios de pesquisa em gestão de organizações artísticas. Além disso, uma perspectiva central foi identificada, proposta e discutida pelo seu potencial em renovar a pesquisa futura. Com efeito, a estética organizacional é uma perspectiva teórico-conceitual que tem potencial de renovar e estimular o avanço da pesquisa sobre organizações artísticas e suas práticas de gestão. As principais contribuições deste estudo estão na inauguração, no Brasil, de uma visão integrada, ampla e consolidada da produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas.

2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: PANORAMA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

2.1.1 Singularidades organizacionais

Organizações artísticas incorporam elementos singulares dada a sua complexidade e vasta subjetividade. Há diversos tipos de organizações artísticas, com ou sem fins lucrativos, organizações com gestão hierárquica ou coletiva, aquelas que produzem e distribuem ou distribuem produtos elaborados por outros artistas. Há organizações públicas, privadas, sociais, solidárias, formais e informais, ou seja, não há uma homogeneidade sobre as organizações artísticas (Tonks, 2020). Contudo, há características que são comuns a todos, especificidades e singularidades que as diferem das demais organizações. Se formos pensar, genericamente nas atividades de uma organização artística, é possível conceber que tais atividades incluem a ideia de uma obra, criação de uma linguagem para dar suporte a obra, treinamento e preparação da equipe bem como públicos para distribuição e consumo do produto (Becker, 1974). Temos observado que a produção acadêmica enfoca generalidades, enquanto singularidades são

negligenciadas, mesmo quando estudos, de forma dispersa, apontam algumas características essenciais.

Ao analisarmos a produção teórica das organizações artísticas, elaboramos três categorias que representam as principais singularidades de organizações. São categorias que destacam aspectos organizacionais e gerenciais (Figura 1).

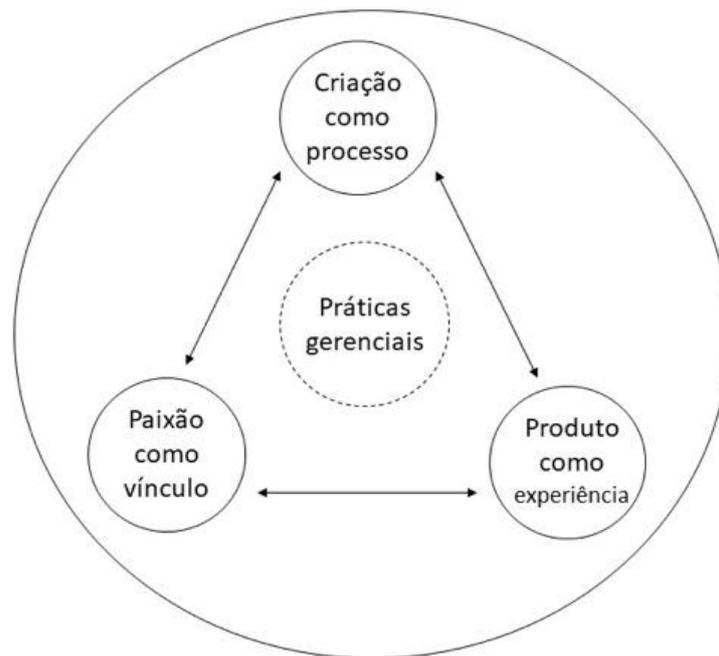


Figura 2.1: Singularidades de organizações artísticas

2.1.1.1 Criação como processo

Embora possa haver uma aparente semelhança com outros tipos de organizações, as organizações artísticas têm uma série de características que as diferenciam quando se trata de gestão (Byrnes & Brkić, 2020; Chong, 2010; Macdonnell & Bereson, 2020; Stein & Bathurst, 2008). Uma das singularidades mais importantes está no processo criativo dessas organizações. Toda a organização e seus membros estão envolvidos na produção e difusão de criações artísticas (Daigle & Rouleau, 2010). Ao contrário de uma fábrica de sapatos que, após a elaboração do produto, os processos são mecânicos, ou ao contrário de uma agência de turismo em que os processos seguem uma programação previamente elaborada e continuada, nas organizações artísticas os processos são guiados pela criação artística, sua sensibilidade e

subjetividade. A criação pode acontecer de forma individual, coletiva, interativa ou até mesmo corporativa (DiMaggio & Hirsch, 1976), mas é através dela e a partir dela que todos os processos de uma organização artística acontecem. As organizações artísticas se dedicam às artes e a criação do projeto artístico está no centro da sua missão (Daigle & Rouleau, 2010). Gestores de organizações artísticas, portanto, se dedicam à gestão de tudo o que envolve o processo criativo.

A produção acadêmica reconhece que, de um modo geral, os processos de uma organização artística envolvem a concepção do produto, a preparação do suporte deste produto, a criação de uma linguagem de comunicação para a veiculação e distribuição do produto (Avelar, 2010; Becker, 1974; DeVereaux, 2020; Stein & Bathurst, 2008). Para isso, demanda-se habilidades especiais dos membros deste tipo de organização, como um conhecimento sensível e humanístico que envolve a compreensão de um corpo complexo de conhecimento de conteúdo altamente profissional. O gestor de uma organização artística lida com profissionais das mais diversas origens com características e conhecimentos diversos. A gestão deste ambiente fortemente idiossincrático, que é o da atividade artística, demanda um conhecimento sensível, subjetivo que evita formas de codificação e generalização em face de situações particulares (Zan, 2006).

Uma vez reconhecendo que as organizações artísticas tem a arte e a criação como centro de sua missão e processo, quando a produção acadêmica faz referências a esta gestão, de um modo geral, aponta a tensão e dualidade fundamental no cerne do processo de criação artística (Abdallah, 2007). Isso se dá porque a arte e a gestão são baseadas em valores historicamente contraditórios, para não dizer conflitantes (Daigle & Rouleau, 2010; Kaiser, 2013). Se por um lado a arte está associada ao sensível, subjetivo, criativo, prazer e autonomia, a gestão, por outro lado, tem sua cultura enfatizada no racional, objetivo, pragmático, em cálculos, rotinas, ordem e regularidade. Estudar organizações artísticas nos força, portanto, a avançar no pensamento convencional adotado para a economia e gestão centrada na organização (Zan, 2006). São inúmeros os conflitos possíveis entre criação e gestão (Chiapello, 1998). Vão desde conflitos entre obra e distribuição, como por exemplo, musicais que demandam mais músicos que a organização dispõe, peças de teatro longas demais ou com cenografia que não cabe no palco da organização (Becker, 1974), até interesses estéticos, financeiros e de carreira especializados que se colocam como divergentes entre criação e gestão (Becker, 1974; B. M. Kolb, 2005). É possível encontrar, por exemplo, músicos de orquestras que mais se preocupam com a forma como estão soando na execução do que com o sucesso do projeto de um modo geral (Faulkner,

1973; Waldman, 1995) e ganhos financeiros. Ou artistas que demandam mais recursos do que a organização pode dispor (Avelar, 2010; Stein & Bathurst, 2008).

O foco principal de uma organização artística não está na lucratividade e é reconhecida a grande dificuldade de se gerar lucros através da arte (Björkegren, 1993). Algumas organizações artísticas enfrentam limitações na sua distribuição, seja através da estrutura demandada para a realização de um produto, seja por um número limitado de assentos disponíveis para cada sessão, seja pela dificuldade de realizar diversas sessões em um único dia seja ou tantas outras situações que impõem certas limitações (Kaiser, 2008). Some-se isto à incerteza que está presente nos processos de criação. Observa-se a necessidade de investimento de recursos antes de uma previsão mais concreta sobre os riscos e sucesso do produto. Há estruturas e equipes que são temporárias. É reconhecido que boa parte do sucesso depende muito da composição das equipes de projeto, com indivíduos e grupos trabalhando de uma forma altamente interativa e adaptativa do produto (Towley & Beech, 2010). As pessoas que fazem parte da organização são parte fundamental para o desempenho e sucesso dos projetos, portanto.

2.1.1.2 Paixão como Vínculo

A palavra paixão é derivada do verbo latino '*passio*' que tem a ver com sofrimento. Em dias atuais, paixão evoca uma noção de intenso amor, fortes sentimentos inexplicáveis. As organizações artísticas são espaços nos quais experiências hedônicas geram respostas emocionais nas pessoas a elas associadas (Rentschler, 2014). O sentimento de paixão por um projeto tem como motores a liberdade, a novidade, processos de estratégia e a autenticidade estética como resultado (Svejenova et al., 2015). O sentimento de paixão pelas artes se estende ao relacionamento estabelecido entre organização e pessoas, sejam elas públicos, parceiros, stakeholders e trabalhadores dessas organizações.

Organizações artísticas estão repletas de pessoas que escolheram, por paixão, vontade, vocação e desejo trabalhar em uma organização criativa (Hill et al., 2003; B. Kolb, 2015; Rentschler, 2014). Essas organizações nem sempre têm recursos suficientes para realizar os desejos criativos de toda a sua equipe e de todas as outras partes que esperam ser agradadas (parceiros, patrocinadores, stakeholders, iniciativa pública ou privada). É reconhecido que as pessoas que trabalham em organizações artísticas são especiais (Tonks, 2020). Contudo, o termo especial não quer dizer, necessariamente, uma genialidade ou talentos divinos, mas a disposição em trabalhar por mais tempo, menos dinheiro, menos segurança, menos reconhecimento, tudo isso em prol da paixão em criar (Tonks, 2020). Segundo relatório

produzido pelo *Australian Council for the Arts*,⁶ em 2015, havia um cenário promissor para o campo artístico. Contudo, apenas 17% das pessoas empregadas no setor estavam trabalhando com contrato de tempo integral, com remuneração superior ao mínimo estabelecido. Existe a busca pela “vocação” onde a paixão atrelada aos compromissos com a realização e prazer não estão alinhados com valores monetários (Svejenova et al., 2015).

Assim como políticos e criminosos, artistas e trabalhadores das artes enfrentam mais escrutínio do que qualquer pessoa na comunidade (Tonks, 2020). Essa realidade coloca os trabalhadores das artes sempre à margem de uma desconfiança e julgamentos da sociedade. Seja através da crítica subjetiva aos trabalhos apresentados, seja através do controle de execução financeiro das organizações feitos por agências públicas ou privadas. Ocorre que a paixão pela arte, pela possibilidade de transformação é um dos fatores que mais impactam na persistência trabalhadores da arte (Kaiser, 2008), apesar de todas as dificuldades. Os trabalhadores das artes são apaixonados e muitos acreditam estarem atendendo a um chamado especial para isso (Richardson et al., 2017). Além disso, o vínculo de paixão interfere de forma significativa nas inovações promovidas pelas organizações artísticas (Montanari et al., 2016). Como muito apaixonados, os trabalhadores das artes mantêm uma relação intensa, subjetiva e sensível com seu trabalho. Os artistas possuem variações de humor e inspiração, combinados a problemas que em outras organizações seriam resolvidos de forma prática, mas que em organizações artísticas tornam-se catástrofes, necessidades imediatas ou reflexo da insegurança (Thomas, 2008).

2.1.1.3 Experiência como produto

Organizações artísticas são singulares por produzirem e oferecerem experiência (Towley & Beech, 2010). Isso quer dizer que a fruição e satisfação são subjetivas para cada pessoa e o produto é capturado através de um conjunto de emoções e sensações. Os produtos artísticos servem a um propósito estético e expressivo ao invés de atender a um propósito utilitário (Charters, 2006; Towley & Beech, 2010). As organizações artísticas criam, produzem, reproduzem o consumo de forma simbólica e experiencial (Araújo et al., 2020; Towley & Beech, 2010). As experiências produzidas pelas organizações artísticas são repletas de dimensões simbólicas tais quais memórias, identidade, religião, família (Araújo, Davel &

⁶ https://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/aca_annual_report_2015-16_-lr-582161b4b29d1.pdf acessado em 12 de outubro de 2020

Rentschler, 2020). O significado de um meio ou forma de arte para seu público pode variar de acordo com as referências pessoais, sociais, econômicas, políticas (DiMaggio & Hirsch, 1976).

Muito se fala sobre experiência em demais organizações, diversas empresas estão cada vez mais associando experiência ao seu portfólio (Walls et al., 2011). No entanto, ao contrário de outras organizações, as experiências produzidas e oferecidas pelas organizações artísticas estão na missão central do negócio. A indústria de utilitários associa beleza aos seus produtos para potencializar o consumo (Lipovetsky & Serroy, 2015), as indústrias de turismo estão gerenciando a experiência para agregar valor aos serviços oferecidos aos seus consumidores (Walls et al., 2011). Por outro lado, a experiência é o produto oferecido pelas organizações artísticas; ela não é associada a um serviço ou utilitário que tem originalmente outra função.

O papel do gestor de uma organização artística, portanto, consiste em gerir a criação, produção e difusão das experiências produzidas (Radbourne & Fraser, 1996), específicas às estas organizações. Segundo Procópio Ferreira⁷, os clientes das organizações artísticas são os únicos que compram um produto sem tê-lo visto antes ou sem ter ideia do que será. É possível se esperar uma paisagem, uma comida, um tipo de aventura quando se planeja uma viagem, ao tempo que é possível se esperar por funcionalidades de utilitários adquiridos, no entanto, não é possível prever o que será do produto artístico sem antes vivenciá-los. Dos mais diversos conceitos de experiência, é possível associá-los integralmente ao produto das organizações artísticas. Experiências podem interromper pessoas das suas vidas e expectativas proporcionando algo novo e inusitado (Ray, 2008). Elas podem ser fluxos constantes de pensamentos e sensações que ocorrem em um momento de consciência (Carlson, 1997), podem causar rupturas nas rotinas e promover uma redefinição do self (Denzin, 1992). Podem, também, ser caracterizadas pelo seu alto nível de intensidade emocional (Arnould & Price, 1993).

2.2 TEMÁTICAS DE PESQUISA

Ao analisarmos a produção teórica das organizações artísticas, observamos que apenas 89 tratavam direta ou indiretamente de práticas gerenciais para organizações artísticas. A grande maioria da produção acadêmica, de um modo geral qualitativos e estudos de caso,

⁷ João Álvaro de Jesus Quental Ferreira, conhecido como Procópio Ferreira (Rio de Janeiro, 8 de julho de 1898 — Rio de Janeiro, 18 de junho de 1979), foi um ator, diretor de teatro e dramaturgo brasileiro. É considerado um dos grandes nomes do teatro brasileiro. Esta informação foi obtida através de entrevista de Bibi Ferreira, filha de Procópio, concedida ao programa Roda Viva, exibido pela TV Cultura, em 13 de outubro de 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Hw7q9Sb5FC8>. Acesso em 14 de outubro de 2020

abordam as dimensões políticas, econômicas e sociais das artes e cultura. O pouco que se encontra sobre gestão limita-se a uma abordagem funcionalista sem considerar as singularidades e especificidades das organizações artísticas (Chong, 2010; DeVereaux, 2020; Kirchner & Rentschler, 2015). Pouco se avançou nas práticas de gestão adotadas em organizações artísticas e nosso esforço aqui é tentar sistematizar o que há sobre o assunto.

Observamos que há uma falta de acordos e entendimentos corroborados em relação ao tema. Por exemplo, embora seja possível compreender, de modo geral, sem muitas divergências, o valor da educação e da saúde, há menos concordância padrão sobre os valores da gestão das artes, mesmo entre artistas que podem ser considerados os principais beneficiários (DeVereaux, 2020). Com isso, as temáticas pesquisadas ainda carecem de mais aprofundamento e sofisticação e robustez acadêmica.

Foram localizadas pesquisas que tratam da diversidade (Cuyler, 2013, 2017; Le et al., 2014; Stein, 2000) e identidade (Beech et al., 2016; Bennett & Kottasz, 2001) na gestão de organizações artísticas, pesquisas que sistematizam processos de planejamento (Ebbers & Wijnberg, 2009; Metzger, 2011). Também localizamos estudos que abordam as diferenças salariais entre trabalhadores das artes e outras áreas (Callus & Cole, 2002; Siebert & Wilson, 2013). Dentre a variedade de temáticas encontradas durante a análise do material publicado, destacamos quatro práticas tradicionais de gestão (governança, marketing, liderança e finanças) que aparecem de forma mais emblemática na produção acadêmica.

2.2.1 Governança em organizações artísticas

A governança envolve um sistema no qual os elementos organizacionais são dirigidos, monitorados e regulados (Rentschler, 2014). Governanças eficazes promovem o bom funcionamento de um sistema como as organizações das mais diversas naturezas. Nos estudos sobre gestão de organizações artísticas, o tema governança ainda aparece de forma dispersa, na sua maioria. São estudos que versam sobre determinados aspectos da governança, muitas vezes confundidos com aspectos gerenciais e quase sempre desconexos com os demais sistemas que compõem as organizações artísticas e principalmente as suas singularidades.

Existe um esforço para mapear e analisar o modelo gerencial de organizações artísticas (Adizes, 1972; Caust, 2010; Dewey, 2004; Meyrick, 1997; Šilerová, 2012). Dos primeiros estudos, da década de 1970 até os mais atuais, é possível observar um avanço no entendimento sobre as organizações, o reconhecimento de especificidades e reflexões sobre a missão dessas organizações. Não é raro encontrarmos estudos instrumentais que propõem modelos gerenciais e processuais para as organizações artísticas (Avelar, 2010; Brindle & DeVereaux, 2015; Chong,

2010; T S Stein & Bathurst, 2008; Taubman, 1969; Volz, 2004). Muitos desses estudos se utilizam de teorias da administração geral para balizar os ensinamentos sobre gestão de organizações artísticas. São abordagens generalistas, funcionalistas que sugerem formatos a serem utilizados por gestores quando na gestão de uma organização artística.

Países saxões, como Inglaterra e Austrália que possuem a prática de gestão de organizações artísticas a partir de organizações não governamentais conseguiram avançar nas pesquisas de governança para as artes, considerando elementos mais complexos como conselho, gestores, stakeholders, planejamento estratégico e tomada de decisões (Adizes, 1972; Glow et al., 2019; Radbourne, 2003; Rentschler, 2014). É crescente o interesse em estudos sobre governança para organizações artísticas não governamentais, uma vez que esse sistema integra dinâmicas tanto da iniciativa privada quanto do poder público e indivíduos que mantêm as organizações com doações. São tímidos os estudos que integram a gestão à criação (Behnke, 2010), que discorrem sobre identidade organizacional (Fillis, 2003) ou que promovem uma reflexão sobre governança em outros tipos de organização que não sem fins lucrativos (Dewey, 2005).

2.2.2 Marketing em organizações artísticas

Das práticas tradicionais de gestão, marketing é a que aparece com mais frequência e de forma menos dispersa, embora quase sempre focada no consumidor e não nas organizações artísticas (Lawrence & Phillips, 2002). Desde o final da década de 1970, o marketing e o consumo já aparecem associados às organizações artísticas (Bates, 1983; DiMaggio & Hirsch, 1976; Nielsen et al., 1974). Mais adiante, a partir da década de 1990 o marketing ganha força dentre as pesquisas associadas à gestão das artes (Kotler & Scheff, 1997; Morris, 1998; Rentschler, 1999; Simonson & Schmitt, 1997). Tais pesquisas propõem, de um modo geral, agregar ferramentas de marketing utilizadas em organizações de bens e serviços às artes. Uma tentativa de transposição das técnicas de marketing utilizadas nas indústrias e demais organizações para as organizações artísticas.

É a partir dos anos 2000 que o marketing para as artes começa a ser pensado como uma disciplina específica. *Arts Marketing* é um termo que passa a ser adotado pela produção acadêmica para classificar pesquisas de marketing para as artes na compreensão das suas particularidades (Bernstein, 2007; Fillis & Rentschler, 2005; Hill et al., 2003; B. M. Kolb, 2005; Putler & Lele, 2003; Rentschler et al., 2002; Rentschler & Kirchner, 2012; Venkatesh & Meamber, 2006). Estudos sobre públicos, consumo para as artes, perfil de públicos e consumidores se tornam mais constante. Pesquisas passam a questionar a lógica dominante do

produtos e a lógica dominante do serviço ganha atenção, bem como a co-criação de valor (Beeching, 2016; Cerquetti, 2014; Elias et al., 2017; Foreman-Wernet & Dervin, 2017; Lee & Lee, 2017; Quero, 2007; Venkatesh & Meamber, 2008)

Dentro das investigações que tratam da prática do marketing para organizações artísticas, é possível localizarmos estudos que relacionam o consumo artístico ao consumo experiencial (Carù et al., 2007; Clinton D. Lanier & Rader, 2015; Ray, 2008; B. Schmitt et al., 2003; B. H. Schmitt, 2000, 2002). Essas investigações reconhecem que o produto artístico difere dos demais por se tratar de uma experiência única oferecida aos públicos. Também localizamos estudos que versam sobre o impacto do poder público no marketing para as artes (J. Radbourne, 1998), o impacto das mídias e da internet no marketing para as artes cênicas (de Roeper & Luckman, 2009) e impactos da diversidade de gênero no marketing para as artes (Voss & Cova, 2006)

2.2.3 Liderança em organizações artísticas

As pesquisas que abordam a liderança na gestão de organizações artísticas ainda estão fragmentadas e associadas a outros temas, principalmente ao empreendedorismo. Há um significativo interesse no estudo do empreendedorismo para as artes (Beckman, 2007; Bridgstock, 2013; Brown, 2005; Essig, 2015, 2017; Fillis & Rentschler, 2010; Jackson & Oliver, 2003; Preece, 2011, Marins & Davel, no prelo). Muitos pesquisadores se utilizam de modelos e traços de personalidade para desenvolver o perfil do empreendedor, que assume também a função de liderança.

A liderança também é discutida a partir da formação do gestor de organizações artísticas (Brkić, 2009; Burns & Pichilingi, 2000; Cunha, 2007; Editor, 1983; Hawkins et al., 2017; Laughlin, 2017). Sobre este prisma, discute-se a formação deste gestor e elementos que de alguma forma impactam do perfil do líder e do tomador de decisões. Enquanto no Brasil ainda carecemos de estudos sobre a formação acadêmica do gestor das artes, países como Estados Unidos, Inglaterra e Austrália avançam neste aspecto. Há uma tentativa, na produção internacional, de compreensão e sistematização dos processos de formação do gestor das artes.

Encontramos estudos que discorrem sobre a relação entre o sucesso de orquestras com a liderança do maestro (Petricic, 2011), sobre a responsabilidade social do gestor de organizações artísticas enquanto líder (Keller, 1989), sobre a trajetória da carreira de líderes de alto escalão da gestão de organizações artísticas (Inglis & Cray, 2012). Também foi possível localizar uma investigação sobre a liderança dos povos indígenas na gestão das artes em seus

territórios (Evans & Sinclair, 2016) e uma reflexão sobre a liderança através das artes, história e gestão da artes (Cowan, 1992).

2.2.4 Finanças em organizações artísticas

Um dos maiores desafios das organizações artísticas está na gestão de recursos financeiros, uma vez que dependem de patrocínio/subsídios (sejam eles através de iniciativas públicas ou privadas) e/ou da arrecadação da bilheteria que vem apresentando queda sistemática a cada ano (Bernstein, 2007; Byrnes & Brkić, 2020; Rentschler, 2014). Organizações artísticas não tem o lucro como meta principal (Chong, 2010; B. M. Kolb, 2005; Volz, 2004), mas precisam de recursos para manter as suas atividades sustentáveis. Os estudos sobre gestão de organizações artísticas precisam abranger as especificidades financeiras destas organizações. Contudo, esta perspectiva de análise ainda é ignorada em muitas análises sobre estas organizações (Zan, 2006).

Localizamos alguns estudos que abordam finanças na condição de práticas gerenciais das organizações artísticas. Observa-se os impactos dos subsídios e políticas públicas na gestão dos recursos financeiros das organizações artísticas (Bonet & Donato, 2011; Goytia & Arosteguy, 2011, Schatteman & Bingle, 2017). Há uma preocupação em avaliar em que medida subsídios e políticas públicas impactam na gestão e sustentabilidade financeira, uma vez que a incerteza é um elemento que permeia o cotidiano das organizações artísticas. Com efeito, a incerteza é um tema presente em quase todos os estudos que abordam as finanças em organizações artísticas, sejam as incertezas contextuais (Burton, 2003), incertezas de arrecadação e de consumo (Richardson et al., 2017), a incerteza da demanda pelo produto criativo e a necessidade de investir tempo, recursos e custos de produção sem uma análise prévia dos retornos é um dos maiores desafios de uma organização artística (Towley & Beech, 2010).

Há pesquisas que apontam as limitações da gestão financeira de organizações artísticas dadas as suas especificidades, tais quais a quantidade limitada de ingressos que podem ser vendidos, por exemplo (Kaiser, 2008), conflitos entre gestão e criação que impactam das decisões financeiras (Carnegie & Drencheva, 2019) e até mesmo os efeitos dos pagamentos para artistas que estão abaixo da média de pagamentos para outros tipos de profissionais (Siebert & Wilson, 2013) que impactam na mentalidade dessas organizações.

Observamos um crescente interesse em pesquisas sobre a diversidade (Cuyler, 2013, 2017; Le et al., 2014; Tobie S Stein, 2000) e identidade (Beech et al., 2016; Bennett & Kottasz, 2001) na gestão de organizações artísticas e um esforço inicial de sistematização dos processos de planejamento (Ebbers & Wijnberg, 2009; Metzger, 2011).

2.3 DESAFIOS DE PESQUISA SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS

O estudo da gestão de organizações artísticas vem crescendo e ganhando a atenção de inúmeros pesquisadores. Todavia, ainda é um campo de pesquisa disperso e muitas abordagens tentam compreender a natureza das organizações artísticas, sua relação com a sociedade e impactos econômicos e sociais (Cunningham, 2002; Hartley et al., 2015; Throsby, 2001). Graças a esses estudos, conseguimos compreender o impacto e importância social das organizações artísticas. São abordagens fundamentais, que promovem uma ótima oportunidade para ratificar a importância das organizações artísticas para o desenvolvimento social e econômico (Meisiek & Barry, 2014).

Porém, muito não é dito sobre a gestão das organizações artísticas. A relativa novidade do campo pode ser um dos motivos, além da falta de conversa sustentada (DeVereaux, 2020), amadurecida, sobre o assunto. Embora entendamos o valor da educação e da saúde, por exemplo, há menos concordância padrão sobre os valores da gestão de organizações artísticas, mesmo entre artistas que podem ser considerados os principais beneficiários. Embora as funções dos gestores artísticos venha sendo explorado de maneira pontual no que diz respeito à governança marketing, liderança e finanças, ainda carecemos de conhecimento ampliado e sistematizado acerca de suas funções e práticas nas organizações ou na sociedade em geral (DeVereaux, 2020).

Fruto da análise do material publicado, dois grandes desafios foram identificados para a pesquisa. O primeiro desafio refere-se ao avanço do conhecimento sobre suas práticas gerenciais. É possível confirmar que os estudos que abrangem a gestão das organizações artísticas a partir da perspectiva das suas práticas gerenciais, ainda é tímido e disperso. Já encontramos o clamor de alguns pesquisadores para o avanço dos estudos, sugerindo deixar “o jardim de infância para trás” (Guillet de Monthoux & Strati, 2002) e assumir uma visão mais profícua acerca da gestão das organizações artísticas, por um avanço no conhecimento de suas práticas e singularidades (Charters, 2006; Kirchner & Rentschler, 2015b; Lawrence & Phillips, 2002). Já há algum tempo identificou-se que muitos pesquisadores analisavam os produtos e organizações artísticas sem a compreensão de como eles eram produzidos e geridos (DiMaggio & Hirsch, 1976). A necessidade de avançar no conhecimento integrado de artes e gestão é um ponto fundamental para a manutenção e sobrevivência dessas organizações (Daigle & Rouleau, 2010).

O avanço e amadurecimento do conhecimento sobre gestão de organizações artísticas envolve o conhecimento amadurecido das suas singularidades. Envolve o entendimento acerca de como tais singularidades implicam em práticas gerenciais para que de fato sejam elaboradas

e desenvolvidas para a natureza dessas organizações, e não como um arranjo de práticas da administração geral aplicadas às organizações artísticas. Organizações artísticas oferecem um desafio diferente do corpo de conhecimento da administração geral, trata-se de uma anomalia difícil de lidar (Zan, 2006).

O segundo desafio consiste no reconhecimento das singularidades e integração da estética organizacional como motor para o avanço do conhecimento. Organizações artísticas produzem e distribuem experiências. Diferentemente de outras indústrias que produzem utilitários ou serviços direcionados a atender uma expectativa minimamente mensurável (veículos que atendam às necessidades práticas do cliente, passeio turístico que atenda a expectativa de conhecer determinado lugar) o que é produzido e oferecido pelas organizações artísticas é capturado através dos sentidos e de forma subjetiva. Organizações artísticas tem a estética como elemento singular, que a torna distinta de outras organizações, até mesmo das culturais que podem resultar em artefatos de igual qualidade estética, mas que carecem da intenção formal em sua criação (Macdonnell & Bereson, 2020).

A produção artística é mobilizada a partir de um senso estético, a motivação primária de uma organização artística é estética (Charters, 2006). Públicos frequentam atividades artísticas dada a sua beleza, graça e meio através do qual sentem prazer (Swanson et al., 2008). Não somente os produtos, como os processos das organizações artísticas são repletos de elementos que ultrapassam a racionalidade. O vínculo é a paixão, a experiência é o produto e o processo é altamente criativo, sensível e estético. Se concordamos que organizações artísticas são altamente estéticas (não somente em seus produtos, como processos) e que o elemento estético encabeça a sua maior singularidade, o campo da estética organizacional surge, então, como um elo atrativo e possível para a colaboração da ampliação e amadurecimento do conhecimento da gestão de organizações artísticas.

2.4 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL COMO MOTOR PARA RENOVAÇÃO DA PESQUISA EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICA

2.4.1 Conceito e definições de estética organizacional

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 (Chang, 2016; Ellis, 1999; Strati, 1999). 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 Jr & 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 Jr & Csillag, 2001), 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. Uma agência de correios pode ser desnudada 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 Jr & Csillag, 2001) e pode, portanto, ser uma forma fundamental de investigação social (Taylor & Hansen, 2005).

2.4.2 O campo da estética organizacional: avanços e limitações

Embora seja reconhecida a importante colaboração da estética para o campo dos estudos organizacionais, esta corrente ainda é minoritária (Wood Jr & 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 (Ottensmeyer, 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).

No entanto, é curioso que não encontramos estudos do campo da estética organizacional dedicados à compreensão da gestão de organizações artísticas na sua dimensão estética. Há uma preocupação conceitual das artes, de que forma, por exemplo, as 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). Contudo, não temos estudos que apliquem de forma menos conceitual e mais pragmática a estética organizacional nas práticas gerenciais ou na construção das práticas gerenciais de organizações estéticas. Neste estudo fazemos um esforço na tentativa de promover a integração entre os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional, embora correlatos, ainda carecem de diálogos entre si.

2.4.3 Estética, organizações e gestão de organizações artísticas

Assumindo o caráter estético das organizações artísticas, não somente nos seus produtos, como nos seus processos e singularidades, soa curioso como ainda não fora estabelecido um elo mais robusto entre os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional. Se o campo da estética organizacional se ocupa de apreender questões organizacionais mais relacionadas aos sentidos, percepções e cognições que as métricas funcionalistas não são capazes de acessar como não conceber a integração desses estudos para a compreensão das práticas gerenciais de uma organização estética por sua natureza? Ainda pouco se pesquisa, 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, como mencionado a partir da revisão da produção acadêmica, ainda não parece dialogar com a mesma fluência com o campo da estética para a ampliação e sofisticação dos constructos acerca das suas práticas gerenciais. Embora inegável a relação das artes com a estética, na produção acadêmica, os 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.

A estética é um campo vasto com diversos entendimentos, possibilidades e conceitos. Nos estudos organizacionais, a estética refere-se a experiências sensoriais: visão, audição, olfato, paladar e tato, (Lupton & Lipps, 2018; Strati, 1999, 2019), ao sentido de beleza (Ramirez, 1996), sentido de sublime, feio, cômico, gracioso, trágico, sagrado, pitoresco e agógico (Strati, 1999). A estética diz respeito ao conhecimento sensível percebido pelos sentidos (Strati, 1999; Strati, 2009; Taylor & Hansen, 2005; Linstead, 2000). Esses sentidos fornecem emoções, sentimentos, sensações que são entendidas aqui como expressões estéticas (Gagliardi, 1999; Taylor & Hansen, 2005). O julgamento estético envolve o visual, o auditivo, o olfativo, o gustativo, o palpável, de uma forma que a cognição é informada pela experiência estética gerada em sentimentos e raciocínios (Taylor & Hansen, 2005). A estética também fornece

significados, valores e crenças que criam a sensação de pertencimento a grupos, conectando profundamente membros de comunidades e organizações (Gagliardi, 1999; Taylor & Hansen, 2005).

Ora, como então pensar consumo artístico excluindo elementos estéticos que os envolvem? Como pensar as escolhas sem falarmos em julgamento de valor, em símbolos, em transformação? Experiência estética é 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. Dentre as conexões possíveis entre consumo artístico e estética, há três que se destacam: a) percepções sensoriais (o consumo artístico como forma de ampliar as percepções sensoriais através da experiência.; b) prazer e catarses (consumo como caminho para o prazer, catarse e transformação) e; c) simbolismo (consumo como uma experiência simbólica) (Araújo et al., 2020). Fica evidente, portanto, a relação direta entre produto e consumo artístico com a estética. Ocorre que para além da clara relação entre estética e produto/ consumo, ou como elencamos acima, o produto como experiência (estética) os processos e práticas gerenciais utilizados nas organizações artísticas perpassam por elementos estéticos que precisam ser considerados quando na profunda análise sobre sua gestão.

Todas as organizações sociais, compostas por indivíduos possuem elementos estéticos que, por sua vez, interferem na rotina e gestão. Nas organizações artísticas esses elementos não somente fazem parte da natureza intrínseca humana (dos que atuam diretamente, indiretamente e consomem as artes) como estão presentes essencialmente no processo de criação, produção, distribuição e fruição do produto artístico. Isso quer dizer que diferentemente de outras organizações, os sentidos, emoções e subjetividades permeiam as motivações, processos e produtos das organizações artísticas. O processo criativo de uma organização artística está repleto se elementos sensoriais, emocionais e subjetivos bem como o vínculo apaixonado que foge à regra de muitas relações interpessoais de outras organizações.

Para a compreensão da gestão de uma organização artística, a integração com o campo da estética organizacional poderá trazer luz e respostas que embora pareçam óbvias, ainda estão eclipsadas pelo olhar instrumental. Vislumbramos três caminhos de integração da estética na pesquisa sobre a gestão de organizações artísticas.

O primeiro caminho é o da criação como processo estético, o que melhor valoriza a distinção dos processos criativos em organizações artísticas. Com efeito, organizações artísticas são estéticas não somente nos seus produtos, mas também nos seus processos criativos. Elementos sensoriais, artísticos e subjetivos compõem as principais singularidades no que diz respeito aos temas de gestão de organizações artísticas. O processo de gestão de uma

organização artística implica na gestão da criatividade como motor central dos processos que começam na motivação, passam pelo planejamento, distribuição e fruição. Trata-se de um processo altamente estético na sua natureza, envolvido por elementos subjetivos, sensoriais e emocionais que determinam o fluxo e resultado da criação.

O segundo caminho refere-se ao de produtos artísticos como experiências estéticas, o que proporciona maior atratividade e envolvimento organizacional. Organizações artísticas criam, produzem e oferecem experiência estética. Cada vivência, cada fruição difere uma da outra porque tange elementos subjetivos de cada indivíduo. Toque, audição, visão, cheiros e paladar compõe uma infinidade de possibilidades de experiências e sentidos. Produtos artísticos são estéticos por natureza e seu valor simbólico antecede e norteia o seu valor econômico, mas a sua compreensão pode ser fundamental para aprimorar o desempenho gerencial, sustentável e econômico. O sentido da fruição artística está na troca de experiências e a gestão de organizações artísticas tem como função a aproximação e engajamento dos seus públicos nesta troca. Desta forma, a compreensão do produto como experiência estética (no qual os públicos estarão envolvidos a partir das experiências artísticas, estéticas, sensoriais, emocionais,) pode colaborar significativamente com a dimensão gerencial, ampliando as possibilidades de relacionamento e envolvimento, engajamento e continuidade.

O terceiro caminho é o do vínculo estético, em que a compreensão estética sustenta o gerenciamento de vínculos, conflitos e paixões em organizações artísticas. O gerenciamento de pessoas de uma organização artística envolve o conhecimento sensível acerca das relações apaixonadas. As motivações dos trabalhadores das artes estão muito mais relacionadas ao hedonismo e à possibilidade de fazer parte de uma criação autêntica e estética. A compreensão da estética quando na gestão dessas relações permite desnudar aspectos que em outras circunstâncias seriam arquetípicos, subvalorizados ou até mesmo caricaturais. Há, no imaginário geral, a figura do artista como alguém que pode ser excessivamente sensível, intolerante, vaidoso e impaciente, e o conhecimento sobre as motivações internas e intrínsecas dos trabalhadores das artes, é de fundamental importância para o gerenciamento desses recursos, bem como melhor aproveitamento e gerenciamento de inevitáveis conflitos. 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 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.

2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo integrar e sistematizar a produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. Para isto, fizemos uma revisão sistemática da produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas e categorizamos os resultados em torno de singularidades, temas e desafios de pesquisa. A partir da análise do material mapeado e selecionado, foi possível observar que há uma evidente lacuna no que diz respeito ao estudo mais aprofundado da gestão de organizações artísticas e suas práticas gerenciais. Entendemos que uma das mais significativas singularidades deste tipo de organização está no seu caráter estético, que permeia todos os seus processos, produtos e relações.

Quando pensamos na associação das artes com a administração, o campo da estética organizacional surge como um elo promissor, haja vista que se trata de um campo de estudos que compreende a estética como importante fator de reconhecimento sobre os procedimentos organizacionais. Por outro lado, os estudos sobre estética organizacional ainda carecem de aplicações na gestão e práticas de gestão de organizações prioritariamente estéticas, como as organizações artísticas. Propusemos um conjunto de singularidades a fim de ampliar o entendimento sobre as especificidades de tais organizações, ao tempo que propomos a integração do campo da estética organizacional como elemento impulsionador para o avanço do conhecimento em ambos os campos. Se por um lado a gestão de organizações artísticas carece de um entendimento mais profícuo acerca de suas singularidades estéticas, as pesquisas sobre estética organizacional carecem de aplicações de práticas gerenciais de organizações.

Dos resultados deste artigo, três tipos de implicações podem ser discutidos. A primeira implicação é de ordem teórico-conceitual. Organizações artísticas diferem das demais organizações pelas suas especificidades e singularidades diretamente ligadas às subjetividades, sentidos e emoções. A partir de um conhecimento mais amadurecido e sofisticado sobre as singularidades das organizações artísticas e sobre as suas práticas gerenciais será possível começar a construir uma teoria de administração capaz de abranger de forma mais realista o campo de pesquisa. Evidenciamos uma necessidade de reflexão que abranja as exigências da vida diária da gestão de uma organização artística que demandam governança, marketing, liderança, finanças que, por sua vez, dialoguem diretamente com a criação, paixão e experiência, singulares a essas organizações. Sem a oportunidade aprofundar a compreensão sobre a gestão artística corre-se o risco de reduzir-se ao desempenho mecânico de tarefas como fins em si mesmas e como atividades distantes do valor das artes ou as artes distantes das demandas gerenciais.

A estética organizacional reconhece a importância da subjetividade como motor para a compreensão das dinâmicas organizacionais. Nos parece evidente que organizações estéticas por sua natureza, como as organizações artísticas, tenham a estética organizacional como lente através da qual suas singularidades e práticas gerenciais poderão ser melhor investigadas e exploradas. A partir da estética é possível atingir níveis de detalhamento sobre as organizações artísticas que aplicações instrumentais não alcançam. Compreender as dinâmicas dos vínculos, os processos de criação, oferta e distribuição de experiência a partir da lente da estética nos auxilia a ter um entendimento menos folclórico sobre a gestão artística, isto é, podemos passar a ter uma compreensão da função gerencial dentro das artes que tampouco sobrepuja-se ou subordina-se ao fazer artístico.

Por outro lado, este artigo abre caminhos para o avanço dos estudos no campo da estética organizacional. Estimulam-se possibilidades de novas pesquisas que se utilizem da estética organizacional não somente como meio de entendimento de uma organização, mas também como forma de aprimoramento de suas práticas e procedimentos.

A segunda implicação refere-se à metodologia de pesquisa. Observamos que a vasta maioria das investigações sobre gestão de organizações artísticas se dão através de estudos de caso, etnografias clássicas. São pesquisas qualitativas em sua maioria, embora possamos encontrar um volume significativo de pesquisas quantitativas sobre o assunto, especialmente sobre gestão de pessoas, recursos financeiros. De um modo geral, é possível observar que os estudos ora lançam um voo panorâmico sobre o assunto, ora trazem diversos assuntos numa tentativa de sistematizar os conceitos sobre organizações artísticas e sua gestão. Curioso que embora a prática da gestão artística date de muito tempo, a pesquisa empírica sobre o campo é recente, e a formação acadêmica do gestor de organizações artísticas ainda é mais jovial. Isso quer dizer que uma boa parte dos gestores de organizações artísticas tiveram sua formação acadêmica a partir de outras áreas e seu conhecimento acerca das práticas de gestão artística foram adquiridos na prática. Muitos gestores possuem, portanto, uma vasta experiência que é valiosíssima para o processo de sistematização e consolidação do conhecimento do campo. Compreendemos, portanto, que metodologias de pesquisa que valorizem esta experiência no sentido de alcançarmos elementos que ainda estão ocultos dadas as especificidades do campo. Também consideramos que poderão ser positivas pesquisas que se utilizem de métodos mais atentos à sensibilidade para que possam alcançar e refletir de forma mais ampla sobre o campo que possui seus ritos e características envoltos na subjetividade e sensibilidade.

A terceira implicação é de natureza prática. É reconhecida a importância das organizações artísticas para o desenvolvimento social, e muito se discute sobre isso. Discute-se

sobre o impacto da economia criativa, sobre a geração de renda através da arte, sobre os demais benefícios sociais que impactam na saúde, educação, segurança. Ocorre que embora tal importância seja percebida e aclamada, ainda muito pouco sabemos de que forma tais organizações operam, quais são as suas práticas gerenciais, em que se assemelham, se diferem ou se complementam das demais práticas aplicadas em demais organizações. Essa pesquisa abre caminhos para que práticas gerenciais das organizações artísticas sejam exploradas a fim de aprimorar o trabalho do gestor de organizações artísticas em suas práticas e rotinas. Não somente as práticas aqui mencionadas, mas outras cujo conhecimento permanece oculto. Temos estudos específicos sobre práticas de gestão hoteleira, prática de gestão hospitalar, prática de gestão industrial neste ponto, demandamos de forma urgente, pela aprimoração dos estudos sobre as práticas de gestão para as organizações artísticas. Práticas essas que tais quais suas organizações, não são estáticas, dialogam com o tempo, espaço, contexto e sobretudo, com a natureza humana.

Os fatores de risco de uma organização artística diferem dos fatores de risco de demais organizações. Se pensarmos nos últimos desastres que aconteceram, até a data desta publicação, temos uma pista importante de como organizações variam nas suas naturezas e impactos gerados a partir de fatores externos. Se por um lado, os incêndios florestais impactaram significativamente no agronegócio e em toda a cadeia que decorre a partir dele, a indústria do entretenimento, de certa forma, não sofreu abalos significativos. A partir da pandemia do COVID-19, por outro lado, as organizações artísticas sofreram um golpe gravíssimo nas suas práticas, sustentabilidade, demandando por novas formas de gestão e administração deste tipo de negócio. Este exemplo nos faz refletir sobre a necessidade de termos conhecimentos específicos sobre as organizações artísticas de modo que possamos aprimorar o modo de gestão e aprimoramento de suas potencialidades para a sociedade ou seja, elaboração de práticas pensadas a partir de e para as organizações artísticas que não sejam não um arranjo de técnicas diversas e desconexas aplicadas à organização.

Referências

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue Française de Gestion*, 5(1), 61–76.
- Adizes, I. (1972). Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis. *California Management Review*, 15(2), 109–116.
- Araújo, B. C. de. (2018). *O filho do bardo: Um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.

- Araújo, B. C. de. Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organizational Aesthetics Special Issue Performing Performance*, 9(3), 63–84.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45.
- Avelar, R. (2010). *O Avesso da Cena: Notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Barrett, F. J. (2000). Cultivating an aesthetic of unfolding: Jazz improvisation as a self-organizing system. *The Aesthetics of Organization*, 10(1), 228–245.
- Bates, C. S. (1983). An Unexplored International Market- The Art Market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 240–249.
- Becker, H. S. (1974). Art As Collective Action. *American Sociological Review*, 39(6), 767–776.
- Beckman, G. D. (2007). ‘Adventuring’ Arts Entrepreneurship Curricula in Higher Education: An Examination of Present Efforts, Obstacles, and Best Practices. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37(2), 87–112.
- Beech, N., Gilmore, C., Hibbert, P., & Ybema, S. (2016). Identity-in-the-work and musicians’ struggles: The production of self-questioning identity work. *Work, Employment and Society*, 30(3), 506–522.
- Beeching, A. M. (2016). Who is audience? *Arts and Humanities in Higher Education*, 15(3–4), 395–400.
- Behnke, C. (2010). The Curator as Arts Administrator? Comments on Harald Szeemann and the Exhibition “When Attitudes Become Form”. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(1), 27–42.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2001). Construed Artistic Identity and Resistance to Identity Change in UK Theaters: An Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, 4(3), 223–234.
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. New York: John Wiley & Sons.
- Berthold, M. (2011). *História mundial do teatro* (5a ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Bill, B. (2007). *Shakespeare: The World as a Stage*. London: Harper Perennial, 200.
- Björkegren, D. (1993). Arts management. *The Journal of Socio-Economics*, 22(4), 379–394.
- Stella. Minahan & J. W. Cox (Eds.) (2007). *The aesthetic turn in management*. Ashgate: London.
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4–11.
- Brady, F. N. (1986). Aesthetic components of management ethics. *Academy of Management Review*, 11(2), 337–344.
- Bridgstock, R. (2013). Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 12(2–3), 122–137.
- Brindle, M., & DeVereaux, C. (2015). *The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners*. New York: Routledge.

- Brkić, A. (2009). Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(4), 270–280.
- Brown, R. (2005). Performing Arts Creative Enterprise: Approaches to Promoting Entrepreneurship in Arts Higher Education. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(3), 159–167.
- Burns, S., & Pichilingi, D. (2000). Training Artists as Managers within a Higher Education Context: A Case Study. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(2), 113–122.
- Burton, C. (2003). Scoping the Challenge: Entrepreneurial Arts Management in Times of Uncertainty. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(3), 185–195.
- Byrnes, W. J., & Brkić, A. (2020). *The Routledge Companion to Arts Management*. London: Routledge.
- Callus, R., & Cole, M. (2002). Live for Art—Just Don't Expect to Make a Living from it: The Worklife of Australian Visual Artists. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 102(1), 77–87.
- Carlson, R. A. (1997). *Experienced cognition*. Psychology Press: New York.
- Carnegie, E., & Drencheva, A. (2019). Mission-driven arts organisations and initiatives. *Arts and the Market*. 178-187
- Carr, A. (2003). Art as a form of knowledge: The implications for critical management. In *Art and aesthetics at work* (pp. 7–37). New York: Springer.
- Carù, A., Caru, A., & Cova, B. (2007). *Consuming experience*. London: Routledge.
- Caust, J. (2010). Arts and business: The impact of business models on the activities of major performing arts organisations in Australia. *Media International Australia*, 135(1), 32–44.
- Cerquetti, M. (2014). Local Art Museums and Visitors: Audience and Attendance Development—Theoretical Requirements and Empirical Evidence. *Journal of Cultural Management and Policy (ISSN: 2224-2554)*, 1(1), 20–27.
- Chang, H. (2016). *Autoethnography as Method*. New York: Routledge.
- Charters, S. (2006). Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 235–255.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers: Le management culturel face à la critique artiste*. Editions Métailie: Venice.
- Chong, D. (2010). *Arts Management*. New York: Routledge.
- Chua, W.-F., & Degeling, P. (1993). Interrogating an accounting-based intervention on three axes: Instrumental, moral and aesthetic. *Accounting, Organizations and Society*, 18(4), 291–318.
- Clinton D. Lanier, J., & Rader, C. S. (2015). Consumption experience: An expanded view. *Marketing Theory*, 15(4), 487–508.
- Cowan, D. A. (1992). Understanding Leadership through Art, History, and Arts Administration. *Journal of Management Education*, 16(3), 272–289.
- Cunha, M. H. (2007). *Gestão cultural: Profissão em formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Cunningham, S. (2002). From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 102(1), 54–65.

- Cuyler, A. C. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(2), 98–105.
- Cuyler, A. C. (2017). A Survey of Arts Management Educators' Teaching on Diversity Issues. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(3), 192–202.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 13–30.
- De Monthoux, P. (1996). The theatre of war: Art, organization and the aesthetics of strategy. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(1), 147–160.
- De Roeper, J., & Luckman, S. (2009). Future Audiences for Australian Stories: Industry Responses in a Post-Web 2.0 World. *Media International Australia*, 130(1), 5–16.
- Denzin, N. K. (2008). *Symbolic interactionism and cultural studies: The politics of interpretation*. London: John Wiley & Sons.
- DeVereaux, C. (2020). Arts Management: Reflections on role, purpose, and the complications of existence. In *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 15–25). London: Routledge.
- Dewey, P. (2004). From arts management to cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 6(3), 13.
- Dewey, P. (2005). Systemic Capacity Building in Cultural Administration. *International Journal of Arts Management*, 8(1), 8–20.
- DiMaggio, P., & Hirsch, P. M. (1976). Production organizations in the arts. *The American Behavioral Scientist*, 19(6), 735.
- Dobson, J. (1999). *The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business*. London: Greenwood Publishing Group.
- Duke, D. L. (1986). The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7–27.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987–1009.
- Editor, J. J. E. (1983). Training Arts Managers: Views from the Field. *Journal of Arts Management and Law*, 13(2), 5–28.
- Elias, S. R. S. T. A., Chiles, T. H., Duncan, C. M., & Vultee, D. M. (2017). The Aesthetics of Entrepreneurship: How Arts Entrepreneurs and their Customers Co-create Aesthetic Value. *Organization Studies*, 0(0), 1–28.
- Ellis, C. (1999). Heartful Autoethnography. *Qualitative Health Research*, 9(5), 669–683.
- Essig, L. (2015). Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(4), 227–246.
- Essig, L. (2017). Same or different? The “cultural entrepreneurship” and “arts entrepreneurship” constructs in European and US higher education. *Cultural Trends*, 26(2), 125–137.
- Evans, M. M., & Sinclair, A. (2016). Navigating the territories of Indigenous leadership: Exploring the experiences and practices of Australian Indigenous arts leaders. *Leadership*, 12(4), 470–490.

- Faulkner, R. R. (1973). Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *Sociological Quarterly*, 14(2), 147–157.
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239–251.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2005). Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 275–287
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(01), 49–81.
- Foreman-Wernet, L., & Dervin, B. (2017). Hidden Depths and Everyday Secrets: How Audience Sense- Making Can Inform Arts Policy and Practice. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 47–63.
- Gagliardi, P. (1999). Exploring the aesthetic side of organizational life. *Studying Organization: Theory & Method*, 169–184.
- Glow, H., Parris, M. A., & Pyman, A. (2019). Working with boards: The experiences of Australian managers in performing arts organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 78(3), 396–413.
- Goytia, A., & Arosteguy, A. (2011). Analysing the Public Cultural Supply. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 28.
- Guillet de Monthoux, P., & Strati, A. (2002). *Modernity/art and Marketing/aesthetics—A Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel*.5:1, 1-11
- Hartley, J., Wen, W., & Li, H. (2015). *Creative Economy and Culture: Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries*. London: Sage.
- Hawkins, J. G., Vakharia, N., Zitcer, A., & Brody, J. (2017). Positioning for the Future: Curriculum Revision in a Legacy Arts Administration Program. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 64–76.
- Hill, L., O’Sullivan, C., & O’Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann: London.
- Inglis, L., & Cray, D. (2012). Career Paths for Managers in the Arts. *Australian Journal of Career Development*, 21(3), 23–32.
- Jackson, J., & Oliver, T. (2003). Personal Networks Theory and the Arts: A Literature Review with Special Reference to Entrepreneurial Popular Musicians. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(3), 240–256.
- Johanson, K., & Rentschler, R. (2002). The new arts leader: The Australia council and cultural policy change. *International Journal of Cultural Policy*, 8(2), 167–180.
- Johnson, J. (2002). *Who needs classical music?: Cultural choice and musical value*. New York: Oxford University Press.
- Jung, Y. (2017). Threading and Mapping Theories in the Field of Arts Administration: Thematic Discussion of Theories and Their Interdisciplinarity. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 3–16.
- Kaiser, M. M. (2008). *The art of the turnaround: Creating and maintaining healthy arts organizations*. New England: University Press of New England.

- Kaiser, M. M., & Egan, B. E. (2013). *The Cycle: a practical approach to managing arts organizations*. Waltham: Brandeis University Press.
- Keller, A. S. (1989). The Arts Manager's Social Responsibility. *Journal of Arts Management and Law*, 19(2), 44–54.
- Kirchner, T., & Rentschler, R. (2015). External impact of arts management research: An extended analysis. *International Journal of Arts Management*, 17(3), 46–67.
- Kolb, B. (2015). *Mastering Management in the Creative and Cultural Industries: Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries*. New York: Taylor & Francis.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*. New York: Cengage Learning.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Harvard Business School Press: New York
- Laughlin, S. (2017). Defining and Transforming Education: Association of Arts Administration Educators. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 82–87.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441.
- Le Breton, D. (2016). *Antropologia dos sentidos. Petrópolis: Vozes*.
- Le, H., Jogulu, U., & Rentschler, R. (2014). Understanding Australian ethnic minority artists' careers. *Australian Journal of Career Development*, 23(2), 57–68.
- Lee, J. W., & Lee, S. H. (2017). “Marketing from the Art World”: A Critical Review of American Research in Arts Marketing. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 17–33.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2015). *A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Editora Companhia das Letras.
- Lupton, E., & Lipps, A. (2018). *The senses: Design beyond vision*. Hudson: Princeton Architectural Press.
- Macdonnell, J., & Bereson, R. (2020). Arts management and its contradictions. In *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 3–14). London: Routledge
- Marins, S. R., & davel, E. P. B. (No prelo). Empreendedorismo cultural e artístico: veredas da produção acadêmica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*.
- Meisiek, S., & Barry, D. (2014). Theorizing the field of arts and management. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 83–85.
- Metzger, J. (2011). Strange spaces: A rationale for bringing art and artists into the planning process. *Planning Theory*, 10(3), 213–238.
- Meyrick, J. (1997). Accounting for the Arts in the Nineties: The Growth of Performing Arts Administration in Australia, 1975–1995. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 26(4), 285–307.
- Montanari, F., Scapolan, A., & Gianecchini, M. (2016). ‘Absolutely free’? The role of relational work in sustaining artistic innovation. *Organization Studies*, 37(6), 797–821.
- Morris, V. (1998). Arts Management and Marketing Research: Commentar. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(1), 3.

- Nielsen, R. P., McQueen, C., & Nielsen, A. B. (1974). Performing Arts Audience Segments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(1–4), 602–609.
- Ottensmeyer, E. J. (1996). *Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Sage.
- Petricic, S. (2011). Artistic quality as leadership success. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 12(1). 12-19
- Preece, S. B. (2011). Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103–120.
- Putler, D. S., & Lele, S. (2003). An Easily Implemented Framework for Forecasting Ticket Sales to Performing Arts Events. *Marketing Letters*, 14(4), 307–320.
- Quero, M. J. (2007). 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*, 4(1), 101–115.
- Radbourne, J. (1998). The role of government in marketing the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(1), 67–82.
- Radbourne, J. (2003). Performing on Boards: The Link Between Governance and Corporate Reputation in Nonprofit Arts Boards. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 212–222.
- Radbourne, J. J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: A practical guide*. Sydney: Allen & Unwin. Crows Nest
- Ramírez R. Wrapping form and Organizational Beauty. *Organization*. 1996;3(2):233-242..
- Rentschler, R. (1999). *Innovative arts marketing*. Sydney: Crows Nest
- Rentschler, R. (2014). *Arts governance: People, passion, performance*. London: Routledge.
- Rentschler, R., & Kirchner, T. A. (2012). Arts management/marketing journal citation analysis: Assessing external impact. *Arts Marketing: An International Journal*, 2(1), 6–20.
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 118–130.
- Richardson, J., Jogulu, U., & Rentschler, R. (2017). Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management. *Personnel Review*, 46(8), 1835–1851.
- Schatteman, A. M., & Bingle, B. (2017). Government Funding of Arts Organizations: Impact and Implications. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 34–46.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. New York. Simon and Schuster.
- Schmitt, B. H. (2002). *Marketing experimental—Exame*. São Paulo: NBL Editora.
- Schmitt, B., Rogers, D., & Vrotsos, K. (2003). *There's no business that's not show business: Marketing in an experience culture*. New York: FT Press.
- Siebert, S., & Wilson, F. (2013). All work and no pay: Consequences of unpaid work in the creative industries. *Work, Employment and Society*, 27(4), 711–721.
- Šilerová, L. (2012). Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21st century. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 2(1), 26–39.

- Simonson, A., & Schmitt, B. H. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. New York: Simon and Schuster.
- Stein, T S, & Bathurst, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.
- Stein, Tobie S. (2000). Creating Opportunities for People of Color in Performing Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 29(4), 304–318.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581.
- Strati, A. (1995). Aesthetics and organizations without walls. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 1(1), 83–105.
- Strati, A. (1996). Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*, 3(2), 209–218.
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (2000a). The aesthetic approach to organization studies. In S. Linstead & H. J. Höpfl (Eds.), *The aesthetics of organization*. London: Sage.
- Strati, A. (2000b). *Theory and method in organization studies: Paradigms and choices*. New York: Sage.
- Strati, A. (2019). *Organizational theory and aesthetic philosophies*. New York: Routledge.
- Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Vives, L. (2015). Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. In *Project-based organizing and strategic management* (pp. 501–527).
- Swanson, S. R., Davis, J. C., & Zhao, Y. (2008). Art for Art's Sake? An Examination of Motives for Arts Performance Attendance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 300–323.
- Taubman, J. (1969). Performing Arts Management and Administration. *Performing Arts Review*, 1(1), 31–50.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211–1231.
- Thomas, M. T. (2008). *Leadership in the arts: An inside view*. New York: AuthorHouse.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tonks, A. (2020). *The A to Z of Arts Management: Reflections on Theory and Reality* (2nd ed.). London: Routledge.
- Towley, B., & Beech, N. (2010). Managing creativity. In B. Townley (Ed.), *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2006). Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1), 11–39.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2008). The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject. *Consumption, Markets and Culture*, 11(1), 45–70.
- Volz, J. (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical, and Fun Guide to Arts Management*. New York: Back Stage Books.
- Voss, Z. G., & Cova, V. (2006). How sex differences in perceptions influence customer satisfaction: A study of theatre audiences. *Marketing Theory*, 6(2), 201–221.

- Waldman, M. (1995). The Royal Opera House (No. 5) Youtube. In *The Royal Opera House*. <https://www.youtube.com/watch?v=rdyHzXNv864>
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J.-W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10–21.
- Watkins, C., & King, I. W. (2002). Organisational performance: A view from the arts. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 2(1), 31.
- White, D. A. (1996). It is working beautifully! ‘Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. *Organization*, 3(2), 195–208.
- Wood Jr, T., & Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 35–44.
- Zan, L. (2006). *Managerial rhetoric and arts organizations*. Palgrave Macmillan: New York

3. AUTOETNOGRAFIA NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E POTENCIALIDADES ⁸ (ARTIGO TEÓRICO-METODOLÓGICO)

Autoetnografia na pesquisa em Administração: desafios e potencialidades

Autoethnography in management research: challenges and potentialities

Resumo

Há, nas Ciências Sociais, pesquisadores que possuem vasta e profunda vivência de assuntos pouco estudados, fenômenos desconhecidos ou de difícil acesso. Essas vivências muitas vezes são descartadas em prol de temas repetitivos, superficiais e banais. Com isso, todos perdem a oportunidade de avanço. Para captar essa riqueza ainda pouco explorada dispomos da autoetnografia como metodologia de pesquisa. Contudo, os estudos sobre este método ainda são dispersos e pouco conhecidos na Administração. O objetivo desta pesquisa é integrar os estudos sobre autoetnografia nas Ciências Sociais para consolidar um conjunto de conhecimentos que orientem a prática de pesquisa no campo da Administração. Os resultados da pesquisa fornecem uma compreensão articulada das perspectivas, conceitos, relevâncias, desafios e práticas do método autoetnográfico. Exemplos de aplicações da autoetnografia no campo da Administração são apresentados e discutidos.

Palavras-chave: Autoetnografia; pesquisa qualitativa; autoetnografia organizacional; autoetnografia gerencial.

Abstract

There are researchers in the Social Sciences who have large and deep experiencing issues, and in unknown phenomena which are less studied, or with limited access. These experiences are often discarded, and repetitive, superficial, or banal themes are prioritized. By doing that, knowledge misses the opportunity to move forward. We use autoethnography as a research methodology to capture this little-explored wealth. However, studies on this method are still

⁸ O artigo segue os padrões de formatação e referências exigidos pela Revista Ciência da Administração a qual foi submetido para avaliação e publicação. Artigo aprovado e apresentado na conferência acadêmica: 7º CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA (CIAIQ). Fortaleza, Ceará: 1 jul. 2018

scattered and little known in the Administration. The aim of this research is integrating studies of autoethnography in the Social Sciences to input a set of knowledge that guide the practice of research in the field of Administration. The research results allow an articulated understanding of the perspectives, concepts, relevance, challenges, and practices of the autoethnographic method. Examples of autoethnography applications in the field of Administration are presented and discussed.

Keywords: Autoethnography; qualitative research; organizational autoethnography; managerial autoethnography.

Introdução

A autoetnografia é um método de pesquisa e escrita que combina características de autobiografia e etnografia (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Trata-se de uma abordagem que descreve e analisa sistematicamente experiências pessoais com o propósito de contribuir para o conhecimento e compreensão de fenômenos e experiências socioculturais. Diferente da etnografia (em que o pesquisador é um estranho ao objeto de pesquisa) e diferente da autobiografia (baseada em histórias geradas através de depoimentos de pessoas que vivenciaram tais acontecimentos), a autoetnografia utiliza as experiências do pesquisador para produzir conhecimento específico sobre um tema de pesquisa. O autoetnógrafo detém experiências e conhecimentos sobre determinado assunto e utiliza essa experiência como lente através da qual o fenômeno é estudado. Ou seja, a autoetnografia não versa sobre o pesquisador ou sobre suas vivências, não é uma narrativa sobre si, mas um método que busca o entendimento dos outros através das experiências pessoais (CHANG, 2016).

A pesquisa qualitativa já demanda, há algum tempo, outros meios que sejam capazes de investigar locais e fenômenos de difíceis acessos e particularidades as quais um estranho não consegue alcançar. Há temas e questões de pesquisa que são de difícil acesso e demandam um olhar crítico. Miller (2002) recorreu a autoetnografia para descrever e refletir sobre emoções no ambiente de trabalho e para tanto, se utilizou de suas próprias vivências enquanto professora universitária. Através de sua experiência, a pesquisadora pôde acessar dados sensíveis e aprofundados que um leigo, por sua vez não teria o mesmo acesso. É possível afirmar que a autoetnografia tem se mostrado bastante colaborativa à pesquisa. No campo das Ciências Sociais, são muitos os estudos com abordagem autoetnográfica que versam sobre diferentes assuntos: identidades culturais, gênero, sexualidades (ADAMS, 2012; CHANG; BOYD, 2011;

JOHNSON; EAVES, 2013; LUCKETT, 2017); gestão de pessoas (COLLINS, 2017; GRENIER, 2015); educação, ensino e aprendizagem (BRILHANTE ALINE VERAS MORAIS, 2016; MACNAMARA, 2012; MILLER, 2002b; OLIVEIRA, 2010), gestão da cultura, artes e mercado (MORDUE; DENNIS, 2017; VIANNA, 2009); empreendedorismo e liderança (KEMPSTER; GREGORY, 2017; ROBERTS, 2007); políticas públicas (BRITTO, 2016); códigos de ética na pesquisa (DE ANDRADE, 2014), autismo e motivação no trabalho (RAYMAKER, 2017); consumo alimentar (ABONIZIO, 2016).

No campo da Administração, a autoetnografia ainda é timidamente utilizada e raramente proposta como método legítimo, adequado e eficaz de pesquisa. Sua utilização ainda é dispersa e fragmentada. Apesar do reconhecimento e avanço da autoetnografia enquanto método de pesquisa nas Ciências Sociais, muitos pesquisadores em Administração desconhecem as diversas potencialidades, conceitos-chave, práticas e perspectivas do método autoetnográfico. Por conseguinte, tendem a classificar o método como demasiadamente subjetivo, desqualificando seus resultados e seu potencial de gerar uma contribuição efetiva e sustentada para o avanço do conhecimento no campo da Administração.

Curiosamente, em Administração, há pesquisadores com histórico acumulado de vasta experiência de gestão e de trabalho em diversas áreas, funções e tipos de organizações. Essas experiências, muitas vezes, envolvem situações complexas e sutis, podendo serem utilizadas na construção e avanço do conhecimento, através de uma metodologia autoetnográfica. Experiência em organizações artísticas (ARAÚJO; DAVEL; RENTSCHLER, 2020; VIANNA, 2009); em emoções específicas em ambiente de trabalho (BOJE; TYLER, 2009; MILLER, 2002a); gestão de carreira e liderança (CUNLIFFE, 2018; GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; TOMKINS; NICHOLDS, 2017). Uma riqueza de conhecimento exclusivo daquele gestor-pesquisador, que poderia fornecer informações salutares, detalhadas, sutis e complexas para o avanço do campo, muitas vezes é totalmente desprezada. Caminhos e entendimentos que poderiam ser percorridos com mais fluência por aquele que melhor conhece as sutilezas da prática e do ambiente, por tantas vezes é percorrido de forma menos aprofundada, mais superficial, perdendo a chance de se obter resultados mais elaborados e sofisticados. Na autoetnografia, a experiência do pesquisador é considerada como uma fonte extremamente rica para a produção do conhecimento (ALVESSON, 2003; ANDERSON, 2006; BOCHNER; ELLIS, 2016; CHANG, 2016). O método permite acesso a temas e questões menos óbvias uma vez que permite acessar informações sutis e complexas.

O objetivo desta pesquisa é integrar os estudos sobre autoetnografia nas Ciências Sociais para consolidar um conjunto de conhecimentos que orientem a prática de pesquisa em

Administração. Para alcançar esse objetivo, revisamos de forma sistemática a produção de conhecimento sobre o método autoetnográfico através de pesquisa nas bases de dados da *Academy of Management Journal*, *Amazon.com*, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, *EBSCO*, *Library of Congress*, *Routledge*, *Sage Journals*, *SciELO*, *Taylor & Francis Online*, *University of South Australia University Library*. Procuramos por trabalhos teóricos e empíricos sobre o tema (artigos científicos, teses, dissertações, livros, capítulos de livros). Por se tratar de um método com certa jovialidade e com publicações ainda incipientes, não estabelecemos um recorte temporal das publicações. A partir de uma primeira etapa de seleção (produções consistentes e coerentes, tratando de autoetnografia como método) e análise desse material, foram mapeadas suas referências bibliográficas na busca de outras produções relevantes. O processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de bola de neve, que chegou a um fim quando nenhuma referência emergia como nova e relevante.

A análise do material encontrado foi desenvolvida no sentido de identificar as convergências e divergências de entendimentos, perspectivas, conceitos, relevâncias, aplicações e resultados da autoetnografia. Dentre os poucos trabalhos encontrados, selecionamos os mais representativos e referenciados, que traziam conteúdo mais robusto e sistematizado sobre o método para serem analisados em maior profundidade. Na pesquisa, consideramos tanto trabalhos com a terminologia ‘self-ethnography’ quanto ‘autoethnography’. As diferenças da terminologia não pareceram acarretar alteração substancial entre o que é a pesquisa autoetnográfica. As eventuais assimetrias demarcadas nessa distinção terminológica serão tratadas quando abordarmos as diferentes perspectivas na pesquisa autoetnográfica.

Os resultados da pesquisa fornecem uma compreensão articulada das perspectivas, conceitos, relevâncias, desafios e práticas do método autoetnográfico. Exemplos de aplicações da autoetnografia no campo da Administração são apresentados e discutidos. Assim, este estudo produz uma contribuição para o avanço do conhecimento no campo da metodologia de pesquisa ao propor um conhecimento integrado e sistematizado sobre o método autoetnográfico em Administração. No Brasil, encontramos poucas produções acadêmicas que aplicam o método, mas desconhecemos alguma produção que forneça um conhecimento mais robusto, fundamentado e discutido sobre a autoetnografia em Administração. Em plano internacional, os poucos estudos existentes com essas características são antigos ou pontuais.

3.1 AUTOETNOGRAFIA EM PERSPECTIVAS

Há muitos entendimentos e perspectivas sobre a autoetnografia que podem ser complementares ou até mesmo opostos, uns aos outros. Encontramos as perspectivas originais,

comprometidas com o exame do eu e da subjetividade, que podem ser apresentadas sob diversas formas de narrativas, como poesias, fotografias, fragmentos, contos (BOJE, 2007; ELLIS, 1991; ELLIS; BOCHNER, 2006). Em outra via, é possível localizarmos perspectivas mais comprometidas com a reflexividade e a análise teórica (ANDERSON, 2006a; ATKINSON; COFFEY; DELAMONT, 1999; SANTOS; DAVEL, 2015). Há, também, aquelas pesquisas mais preocupadas com o exame do ambiente (ALVESSON, 2003) e aquelas que se ocupam das questões culturais e críticas sociais (DENZIN, 2014).

Autobiografia evocativa. A partir das demandas geradas a partir da crise de identidade pós moderna, as autoetnografias apresentavam um caráter mais subjetivo e comprometido com uma narrativa mais sincera, emocional, focada no eu do pesquisador. Através de suas vivências e emoções, o autoetnógrafo evocava, de certa forma um entendimento e reflexão do leitor a partir do seu contato e experiência com o texto (ELLIS; BOCHNER, 2000). Daí o caráter “evocativo”, sendo a reflexividade construída através da vivência da experiência da leitura. Por centrar-se, de modo geral, no eu do pesquisador, esta perspectiva ganha contornos autobiográficos. Várias vezes, o eu do narrador se confunde com o ambiente: o pessoal e o cultural ficam tão imbricados que por vezes tornam-se indissociáveis (ELLIS; BOCHNER, 2000). Muitos dos fatos são originados a partir de uma epifania do pesquisador ou de fatos ocorridos que, de alguma forma, impactaram em suas vidas. A autoetnografia evocativa tem a capacidade de borrar as linhas que separa uma escrita ficcional e romancista da escrita científica (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Esta forma sincera, vulnerável e excessivamente dramática de estimular a auto compreensão sofre críticas e pode ser considerada auto indulgente, demasiadamente subjetiva e distante de um compromisso teórico e acadêmico (ANDERSON 2006). Por outro lado, percebe-se, a partir desta perspectiva, um campo fértil para produções teóricas capazes de acessar temas pouco explorados de forma inovadora, reconhecendo a importância da subjetividade para melhor compreensão do indivíduo, do contexto e da autotransformação.

Reflexividade e análise teórica. Uma edição especial do *Journal of Contemporary Ethnography* em 2006 propôs uma discussão entre correntes autoetnográficas. Em contraponto a Autoetnografia evocativa foi apresentada, nesta edição especial, a autoetnografia analítica (ANDERSON, 2006) que reconhece benefícios da autoetnografia evocativa, contudo clama por uma abordagem mais comprometida com uma análise teórica. Para Anderson (2006), a autoetnografia evocativa pode ter a “consequência não intencional de ofuscar outras visões sobre o que a autoetnografia pode ser” e de alguma forma comprometer o reconhecimento da compatibilidade da autoetnografia enquanto uma abordagem etnográfica mais tradicional

ocultando outras possibilidades e desdobramentos do método. A autoetnografia analítica contempla cinco características principais: I) Status de membro completo que significa que o pesquisador deve ser um membro completo do objeto e ambiente estudado; II) Reflexividade analítica que implica numa introspecção autoconsciente de modo que o pesquisador se envolva num processo de auto análise e análise social sendo ativo e reflexivamente visível no texto; III) O pesquisador deve estar visível na narrativa autoetnográfica, ou seja, suas vivências e experiências deve ser incorporadas na história e consideradas como dados vitais para o entendimento do que está sendo estudado; IV) Diálogos com informantes além das próprias vivências do pesquisador e; V) Comprometimento com uma análise teórica. Ao contrário da autoetnografia evocativa que busca uma certa fidelidade às experiências subjetivas do pesquisador, a autoetnografia analítica é baseada nas experiências pessoais, mas busca atingir um entendimento ampliado com outros e com a teoria (ANDERSON 2006).

Autoetnografia cultural. As autoetnografias, embora comprometidas com o contexto, tem seu insumo nas experiências individuais do pesquisador. Através de suas vivências pessoais, busca-se compreender o contexto, somado a um processo de auto compreensão. Uma outra perspectiva da autoetnografia investiga o contexto no qual o pesquisador é familiar. Pesquisador e autor, ao contrário do etnógrafo comum, têm acesso natural ao contexto e é um participante ativo, para além de um observador. A participação deve predominar sobre a observação. O pesquisador vive ou trabalha no contexto e está em pé de igualdade com os demais participantes do mesmo contexto (ALVESSON, 2003). Se nas autoetnografias que foram apresentadas até agora, as análises pessoais ganham força, mesmo que para entendimento do contexto, a autoetnografia cultural se vale de uma análise do contexto, não da introspecção. A escrita pode ocorrer de diversas formas, não há um rigor estético, mas uma orientação para que esteja ancorada no contexto ao qual o pesquisador tem familiaridade. Os dados primários da autoetnografia cultural, portanto, devem ser o cenário de estudo do pesquisador (ALVESSON, 2003) .

Autoetnografia interpretativa e crítica. Um dos conceitos da autoetnografia está ligado ao lugar de fala daqueles que, por muito tempo, foram representados por outros no que dizia respeito às suas demandas sociais. O eu silenciado passou a ter voz através da autoetnografia, ou seja, puderem ser protagonistas e interlocutores das suas críticas, reflexões, agendas e proposições. Denzin (2014) propõe uma reconfiguração da autoetnografia e propõe a “autoetnografia interpretativa” em que a história de vida ganha força e torna-se elemento de transformação. A diferença entre esta perspectiva e a autobiografia evocativa está no fato de que a primeira não se preocupa, necessariamente, em estabelecer críticas sociais ao contexto no

qual está inserido, ao tempo que para a segunda esta é sua maior motivação. A autoetnografia interpretativa versa não somente sobre as vivências do pesquisador mas também sobre relações e interesses diversos (HAYNES, 2017). Elas podem girar e torno de epifanias ou eventos significativos que são analisados e interpretados criticamente no sentido de viabilizar uma reflexão crítica e transformação na vida das pessoas (DENZIN, 2014). A autoetnografia interpretativa tem um forte compromisso com uma agenda de justiça social, reparação e desigualdade (HAYNES, 2017).

3.2. AUTOETNOGRAFIA EM CONCEITOS

Eu silenciado. Desde algumas décadas a autoetnografia está presente nas pesquisas qualitativas. Pesquisadores recorriam às suas experiências para aprimorar os trabalhos, no entanto, os faziam de forma velada, sem assumir explicitamente o uso da personalidade (ANDERSON, 2006). A década de 1980 chega com uma crise de confiança nos processos metodológicos e críticas começam a surgir sobre a impessoalidade e extremo distanciamento do pesquisador com o objeto. Temas ligados à representatividade, identidade, ética e política ganham força e pedem por uma narrativa menos impessoal, uma metodologia capaz de reconhecer e valorizar as especificidades intrínsecas e exclusivas de cada abordagem. Com isso a ciência passa a demandar outras formas de pesquisa para as ciências sociais (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011) e aqueles que outrora eram silenciados, passaram a ter voz e tornaram-se protagonistas de suas histórias, antes contadas por terceiros. Este protagonismo, para os teóricos favoráveis a autoetnografia, imprime maior realismo e verossimilhança à abordagem. A autoetnografia reconhece o lugar de fala e se aproveita dele para garantir maior legitimidade e validação ao conhecimento produzido (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011).

Eu cultural. A autoetnografia se utiliza das experiências pessoais como caminhos para exame de um fenômeno cultural. Ela difere da autobiografia pois a primeira se utiliza das experiências como meio enquanto, para a segunda, as experiências e vivências são o fim. A autoetnografia não versa apenas sobre o pesquisador, mas sobre um fenômeno cultural que será melhor acessado através dele e de seus conhecimentos. Teóricos da autoetnografia, apoiados nas diversas perspectivas concordam em afirmar que o pesquisador está a serviço da cultura e que os resultados da pesquisa devem atender a uma esfera mais ampla da sociedade. A autoetnografia exige uma ancoragem em uma noção processual de cultura: O indivíduo é uma unidade da cultura e ele, através do seu “eu” pode ser um ponto de partida não somente para a aquisição como também para a transmissão cultural (CHANG, 2008). A autoetnografia deve manter conectadas as pessoas e a cultura de modo que haja um comprometimento com os

fenômenos culturais. Autoetnografia, portanto, se utiliza do pesquisador, suas experiências e vivências como ferramentas essenciais para a construção do conhecimento coletivo. Através dos autoetnógrafos, de seus olhares e experiências é possível conhecermos determinadas culturas ou fenômenos de forma mais verossímil do que se dependêssemos de uma metodologia menos pessoal.

O estranhamento. Se entendermos a cultura como o resultado das interações entre o indivíduo, os outros e o ambiente, o “eu cultural” é gerado, portanto, a partir da relação entre o “*self*” e o outro. Na antropologia e na etnografia, o fruto desta interação encontra-se no estranhamento. Nas etnografias clássicas, fica mais evidente a compreensão da forma como o estranhamento acontece, uma vez que o ambiente é estranho ao pesquisador e vice-versa. Na autoetnografia em que o pesquisador é conhecedor e familiarizado, o estranhamento não acontece da mesma forma e então o estranhamento é reconstruído sob outras formas diferentes das etnografias clássicas. De um modo geral o estranhamento se dá através de entrevistas com indivíduos que, tal qual o pesquisador tem alguma relação com ambiente. Podem ter a mesma relação que o pesquisador (se o pesquisador tem experiência de gestão em determinados tipos de organização, pode confrontar sus experiencias com experiencias de outros gestores do mesmo tipo de organização) ou podem estar relacionados de outras formas, desempenhando outras funções no ambiente (ARAÚJO; DAVEL; RENTSCHLER, 2020) . O conceito de estranhamento na autoetnografia reconhece que o método é um meio através do qual se compreende a relação entre o eu e os outros. Somado a isso, estranhamento através das entrevistas amplia as possibilidades de análise e reflexão sobre o tema, trazendo elementos que podem ficar eclipsados pela memória e percepção do pesquisador (CHANG, 2016).

Narrativa do eu cultural. A autoetnografia pode ser considerada um método de escrita que analisa e descreve graficamente a experiência pessoal para se chegar a compreensão de um fenômeno cultural (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011)- A autoetnografia possui uma narrativa pessoal e própria, através da qual é possível acessar o conhecimento sobre o ambiente cultural (ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Este entendimento, de certa forma, baliza outros teóricos da autoetnografia. As diferenças estão na aplicação do método e em que medida é dosado a participação do “eu” e do “ambiente”. As histórias de vida, do pesquisador de seus pares compõem a narrativa principal da pesquisa autoetnográfica. A autoetnografia pode ser entendida como uma abordagem metodológica e gênero estilístico de pesquisa. Entretanto, o “eu” ou “auto” do pesquisador deve estar, inevitavelmente, associado ao ambiente cultural no qual está imerso. A autoetnografia reflete o olhar daquele indivíduo dentro de um ambiente particular (HAYNES, 2017).

3.3 AUTOETNOGRAFIA EM JUSTIFICATIVAS DE RELEVÂNCIA

Acesso e imersão em fenômenos culturais complexos. O autoetnógrafo dificilmente encontrará obstáculos para manter-se imerso no campo de estudos. Muitas vezes, ele/ela já participa do mundo social estudado independente da pesquisa e em, alguns casos, até consegue fundir as metas da pesquisa com outros interesses, como sobrevivência (BRITTO, 2016; OLIVEIRA, 2010; VIANNA, 2009), lazer (KOMPPULA; GARTNER, 2013), ou espiritualidade (CHANG; BOYD, 2011). O tratamento de dados com os quais o pesquisador tem mais intimidade é muito mais fácil, uma vez que imerso no campo, o pesquisador tem uma certa vantagem em relação aos demais. Devido a isto, a autoetnografia é “amiga” do pesquisador (CHANG, 2016; ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Ela inclui um caráter terapêutico, como benefício agregado, para quem escreve. A autoetnografia gera o que Alvesson (2003) chama de “economia da pesquisa”, uma vez que as dinâmicas de coleta e análise de dados podem ser mais ágeis, fluidas, prazerosas e, portanto, mais produtivas.

Conscientização e compreensão refinada da cultura na qual está imerso. A autoetnografia pode atuar como veículo de compreensão do pesquisador acerca dele próprio e dos outros que o rodeiam. O método oferece uma oportunidade para que pesquisadores explorem de forma profunda aspectos da vida social, subjetiva e intersubjetiva. O resultado da pesquisa autoetnográfica informa sobre questões sociais e culturais mais amplas, através das experiências e percepções do pesquisador. Tais percepções colaboram para o enriquecimento da auto compreensão do pesquisador em relação a si próprio e ao contexto no qual está inserido (ANDERSON, 2006). Chang (2008) depõe que como professora multicultural, sente-se comprometida a formar professores da mesma forma sensíveis e eficazes para lidar com estudantes de diversas origens culturais. Ela se apoia na autorreflexão e no autoexame como chave para a auto compreensão. A autoetnografia pode proporcionar uma sensação de verossimilhança a uma experiência e dar uma visão da complexidade de processos, práticas e premissas sociais subjacentes à manifestação do fenômeno sob investigação. Esta auto compreensão, resultado da biografia e da sociedade (ANDERSON, 2006) ajudam efetivamente na compreensão e constituição dos contextos sociais em que vivemos.

Familiaridade e engajamento do pesquisador e do leitor. Com relação aos leitores, autoetnografia proporciona um estilo de escrita mais intimista e atraente, do que a escrita rígida das pesquisas convencionais (CHANG, 2008). Diferente dessas pesquisas, a autoetnografia evita as narrativas canônicas, atuando, muitas vezes, como uma provocação às práticas e crenças hegemônicas (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015). Seria uma lente que explora as

particularidades ao invés de generalidades. Os escritos autoetnográficos, embora rigorosos em seus métodos de análise, são mais flexíveis nas convenções escritas, o que permite uma maior interação entre leitor e texto. Também podem ser terapêuticos para quem escreve uma vez que a medida que o pesquisador narra os acontecimentos ele também pode purgar seus fardos (ATKINSON; COFFEY; DELAMONT, 1999; ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). A autoetnografia pode ser agradável e atraente aos leitores, pois os coloca em contato com narrativas tocantes, próximas, sensíveis (CHANG, 2016b; ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Na autoetnografia, evita-se as narrativas canônicas e atua-se na provocação às práticas e crenças hegemônicas. Trata-se de uma lente que explora as particularidades ao invés de generalidades. Fazer, compartilhar e ler autoetnografia também pode ajudar a transformar pesquisadores e leitores (ouvintes) no processo (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; DENZIN, 2014)). O envolvimento pessoal em histórias autoetnográficas suscita a autorreflexão dos leitores, que podem ampliar a empatia e sensibilidade às necessidades dos outros.

Geração de material empírico enriquecido e interessante. Participante ativo do *lócus* da pesquisa, o pesquisador-autor da autoetnografia encontra-se em posição privilegiada para obter material empírico mais robusto e interessante. Se o etnógrafo, estranho ao local de pesquisa, deve posicionar-se como observador de um determinado aspecto, as suas impressões serão recortadas em dados utilizados para análise. Diferente deste pesquisador, o autoetnógrafo conhece uma realidade expandida, para além do recorte estabelecido e, com isso, possui uma capacidade melhor de trafegar pelas variadas possibilidades de coletas e inserções. Outras nuances eclipsadas a um leigo podem ser consideradas por aquele que conhece o contexto. Novas proposições podem surgir a partir deste conhecimento privilegiado somado à reflexividade.

3.4 AUTOETNOGRAFIA NA ADMINISTRAÇÃO

A produção de pesquisas com base na autoetnografia ainda é tímida na área de Administração. As perspectivas que se destacam são autobiográficas evocativas (HAYNES, 2006; HAYNES et al., 2014a; LEARMONTH; HUMPHREYS, 2012; METTA, 2013; SPARKES, 2007; VICKERS, 2002) em relação às interpretativas e críticas (ANNE SAMBROOK; JONES; DOLORIERT, 2014; BOJE; TYLER, 2009; HAYNES; FEARFULL, 2008; HUMPHREYS, 2006; LAWRENCE, 2014). Em menor escala, encontramos autoetnografias analíticas (BRITTO, 2016; OLIVEIRA, 2010; VIANNA, 2009). Os temas das autoetnografias na Administração versam sobre relações de trabalho (ANNE SAMBROOK; JONES; DOLORIERT, 2014; BOJE; TYLER, 2009; HAYNES et al., 2014a; HUMPHREYS;

LEARMONTH, 2012; ROBERTS, 2007); gestão e profissionalismo na academia (LEARMONTH; HUMPHREYS, 2012; MALSCH; TESSIER, 2015; SPARKES, 2007); identidade no ambiente de trabalho (HAYNES, 2006; HAYNES; FEARFULL, 2008); ensino (HUMPHREYS, 2006; LAWRENCE, 2014; MILLER, 2002b), gênero, doenças e espiritualidade (CHANG; BOYD, 2011; METTA, 2013; SLAVIN, 2003; VICKERS, 2002). Para a área da gestão da cultura, os achados foram ainda mais tímidos (VIANNA, 2009). Vamos examinar algumas dessas pesquisas para entendermos seus potenciais de contribuição.

Autoetnografia sobre a emoção no ambiente de trabalho. Katherine Miller, professora da Universidade A&M do Texas, escreveu uma autoetnografia motivada por um evento trágico ocorrido na universidade em que lecionava. Uma fogueira gigante desmoronou e vitimou, fatalmente, 12 estudantes do campus (MILLER, 2002). Esta situação quebrou, dramaticamente, a rotina daquela Instituição. Tanto o corpo docente quanto corpo discente tiveram de administrar suas atividades em um cenário repleto de emoções e subjetividades. Miller (2002) queria saber de que forma era possível lecionar no contexto de uma tragédia e como as emoções, naquele momento, poderiam ajudar a entender este fenômeno. Assim, Miller (2002) optou pelo método autoetnográfico por compreender que fazia parte daquele contexto e que, não somente a partir das emoções dos outros, mas como também a partir da análise de suas próprias reações, poderia obter um melhor entendimento acerca do fenômeno. Foi possível, a partir desta autoetnografia aprender quatro lições sobre o poder das emoções, o poder da identificação, a relação entre racionalidade e emoção e a fusão entre aquele que conhece e aquele sobre o qual se quer conhecer, no ambiente de trabalho.

Autoetnografia sobre a gestão da criatividade. Vianna (2009) atuava como gestor do Teatro Vila Velha, em Salvador. Percebendo que havia, nas suas rotinas, aspectos criativos, mas havia nas áreas de criação aspectos gerenciais, somado à identificação de uma lacuna de estudos sobre o tema, optou por fazer uma autoetnografia. Com base em descrição de suas práticas, documentos, entrevistas, o pesquisador analisa de que forma a gestão de um espaço artístico pode afetar ou ser afetada pela criação. As entrevistas semiestruturadas com criadores artísticos e colaboradores do teatro foi o mecanismo de reconstrução do estranhamento do que já estava habituado na gestão do Teatro. A análise produz um conhecimento sobre a relação dinâmica entre o processo de gestão e criação. Os resultados da pesquisa são relevantes para artistas e gestores, estimulando a reflexão sobre suas práticas criativas e gerenciais com mais possibilidades de ajustes e regenerações. Isso pode não somente colaborar com as rotinas internas daquela organização, mas também e principalmente, com os avanços na prática das demais organizações criativas.

Autoetnografia sobre a meta-aprendizagem organizacional. A pesquisa de Cybelle Oliveira (2010) discorre sobre a reflexividade, a metareflexividade e conflito. Ela tem como objetivo examinar como estes elementos afetam o processo de aprendizagem organizacional de que forma o gestor social poderia contribuir com processos metareflexivos e como conflito e diálogo, junto a esta reflexividade, poderiam ser catalizadores para o processo de aprendizagem. A pesquisadora se utilizou da sua experiência enquanto gestora de uma organização que trabalhava com educação e tinha diálogo e reflexão como *modus operandi*. Desta forma, a autoetnografia foi, segundo a pesquisadora, “imperativa”, haja vista que ela era parte da organização e participante ativa da pesquisa. Através das suas lentes, foi possível estabelecer uma análise ampliada sobre o tema. A pesquisa traz reflexões importantes sobre o papel do gestor que, de certa forma, também atua como educador dentro de uma organização, os mecanismos de gestão que podem favorecer a aprendizagem e o papel do conflito que pode ser tanto construtor como destruidor nos aspectos gerenciais.

3.5 AUTOETNOGRAFIA EM PRÁTICA DE PESQUISA

Uma vez não havendo consenso sobre as práticas autoetnográficas, não há, da mesma forma, uma fórmula prescrita para a sua aplicação. Se por um lado pesquisadores autoetnográficos divergem sobre a natureza evocativa (ELLIS; BOCHNER, 2006b) e analítica (ANDERSON, 2006b) do método, por outro reconhecem que é possível haver uma variação do posicionamento do “eu” quando na aplicação da autoetnografia. De um modo geral, é aceitável que o autoetnógrafo ou: (a) coloque suas experiências como centrais e os outros como coadjuvantes ou (b) que inclua na mesma proporção outras experiências semelhantes às suas no seu estudo. Há uma terceira possibilidade que não sendo reconhecida como autoetnografia por Ellis e Bochner (2000) causa um certo desconforto aos defensores de uma autoetnografia evocativa: os pesquisadores usam suas experiências para orientar a seleção dos tópicos, mas são os outros e suas experiências que estão no foco central.

Nesta seção apresentaremos as possibilidades de aplicação do método nas pesquisas em administração, cujo campo possui pesquisadores com vasta experiência e percepções avançadas sobre diversos temas. Tais experiências e vivências podem ser utilizadas como lentes para análise de temas do campo gerando um conhecimento mais enriquecido e aprofundado.

3.5.1 Composto experiências vividas: narrativas iniciais

É possível iniciar uma pesquisa autoetnográfica partindo de duas abordagens: (a) de um tema específico para um assunto geral ou (b) de um tema geral para um assunto específico

(CHANG, 2016b). A primeira abordagem, da geral para a específica, pode começar com inquietações relacionadas às experiências vividas pelo pesquisador no sentido de compreendê-las de maneira mais completa, significativa e profunda (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015). Ao examinar essas experiências específicas, o pesquisador avança na percepção geral identificando problemas e preocupações gerais, crenças persistentes e demais situações que possam ser repensadas, questionadas, transformadas ou até mesmo ratificadas de modo geral.

A segunda abordagem, que vai de uma demanda geral para um tópico específico caminha no sentido oposto: um tópico geral serve de motor para escavar experiências pessoais relacionadas a ele. Os tópicos gerais são demandados por revisões de literatura, diálogos com outros pesquisadores, percepção do contexto (CHANG, 2016). Para iniciar o processo de sua pesquisa autoetnográfica, (HAYNES et al., 2014b) escreveram uma breve reflexão autobiográfica acerca de suas experiências em formato de vinhetas. Por outro lado, (TOMKINS; NICHOLDS, 2017) iniciaram a pesquisa a partir de uma demanda teórica, como um crítica aos conceitos teóricos de liderança autêntica. Contudo a pesquisa foi sendo envolvida num processo autoetnográfico de modo que os autores passaram a refletir sobre suas experiências enquanto professores formadores de líderes.

Tanto a autoetnografia quanto a etnografia se utilizam de memórias como fonte primária. Na etnografia, os pesquisadores buscam memórias de terceiros como fonte ao passo que na autoetnografia pesquisadores lançam mão de suas próprias memórias como fonte primária de dados. Ocorre que a nossa memória não funciona de forma sistematizada e linear e um primeiro contato com esta fonte de dados pode ser aleatório e caótico. Desta forma, é recomendado que o pesquisador comece a compor as experiências vividas através de uma espécie de inventário no qual uma lista de categorias temáticas relevantes para o estudo é elaborada (CHANG, 2016) A partir desta lista temática o pesquisador pode avançar na sua interação com o material empírico com o auxílio de outros documentos que de alguma forma ajudem reviver as experiências. Textos pessoais, livros, relatórios, registros de imprensa, blogs, fotografias, vídeos e outros documentos podem ser acessados (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015; ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011) como fonte secundária e de apoio à memória do pesquisador. Também no estágio inicial uma outra estratégia útil pode ser a ordenação a partir de uma cronologia (CHANG, 2016) ou seja, a ordenação sequencial dos fatos numa linha do tempo em que estejam as experiências e percepções vividas.

Como parte do processo de pesquisa qualitativa, à medida que a interação com o material empírico avança, acontece de o foco da pesquisa sofrer alterações. A análise dos dados de uma pesquisa autoetnográfica já se inicia na fase de interação com o material empírico que, por sua

vez, pode retificar ou ratificar a direção da pesquisa. Isso quer dizer que o design da pesquisa autoetnográfica desafia um modelo rígido e linear de pesquisa (CHANG, 2016; ELLIS, 1991; ELLIS; ADAMS; BOCHNER, 2011). Trata-se de uma abordagem dinâmica passível de aprimoramento do foco da pesquisa a cada etapa de coleta e de interpretação.

3.5.2 Interagindo com outras experiências: entrevista autoetnográfica

A memória nem sempre é amiga da autoetnografia (CHANG, 2016). Ela pode as vezes se colocar como uma armadilha traiçoeira. Verdades imparciais que limitam ou distorcem os fatos são susceptíveis quando numa interação com os materiais empíricos primários. Some-se isto ao fato de a memória também desencadear aversões ou glorificações de experiências, o que compromete na análise dos dados. Desta forma, além das suas memórias e documentos, como mencionamos anteriormente, é saudável que o autoetnógrafo também considere maneiras pelas quais outras pessoas podem experimentar experiências semelhantes (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015). Quando o autoetnógrafo conversa com outras pessoas que viveram experiências semelhantes ao tema pesquisado, essas informações poder trazer colaborações importantes na percepção do fenômeno. Um gestor hospitalar, por exemplo, que esteja pesquisando sobre fenômenos relacionados à prática de gestão hospitalar e que conversa com outros gestores da mesma área terá outras perspectivas a respeito do fenômeno que ele, por ser gestor da área, detém conhecimento.

As entrevistas, na autoetnografia, são úteis na medida em que fornecem informações que podem confirmar ou até mesmo rejeitar dados gerados introspectivamente, além de estimular a memória, preencher as lacunas de informações e obter outras perspectivas diferentes das do pesquisador sobre o tema (CHANG, 2016). Em um ambiente de estudo, o etnógrafo é um total estranho ao tempo que o autoetnógrafo é íntimo. A autobiografia versa sobre as experiências do pesquisador ao tempo que na autoetnografia tais experiências não são o foco, mas lentes através das quais o fenômeno é analisado. O elemento etnográfico que traz a especificidade da autoetnografia está no estranhamento gerado a partir do confronto das experiências do pesquisador com as experiências de outros indivíduos gerados a partir das entrevistas.

Entrevistas podem ser utilizadas como forma de estranhamento das experiências pessoais do pesquisador com a experiência de outros gestores. ARAÚJO et Al., (2020) produziu narrativas a partir das suas próprias vivências em gestão de organizações artísticas que, por sua vez, foram contrastadas com experiências vividas por outros gestores via entrevistas autoetnográficas ESSÉN; VÄRLANDER (2013) utilizaram narrativas pessoais contrastadas com narrativas geradas a partir de 18 entrevistas realizadas em universidades da Europa e

Estados Unidos. Não há prescrições rígidas para as entrevistas autoetnográficas, os pesquisadores podem utilizar uma variedade de tipos de entrevista de acordo com sua demanda, podem ser entrevistas sem estruturadas conduzidas direta e indiretamente (CHANG, 2016). As entrevistas poder ser através de histórias orais, nas quais os entrevistados relatam suas próprias experiências, podem ser narrativas pessoais através das quais os entrevistados fornece reflexões pessoais sobre uma experiência, entrevistas tópicas em que os entrevistados comentam assuntos ou questões específicas e pesquisadores e também podem ser compartilhadas, quando pesquisador e entrevistado compartilham experiências pessoais e culturais (ADAMS; ELLIS; JONES, 2015). Entrevistas também podem acontecer através de interações informais, interações sensoriais, pode haver utilização de símbolos, imagens, vídeos e fotografias e demais elementos estéticos (ELLIS, 1999).

Sendo um processo dinâmico que, conforme dito anteriormente, desafia um sistema rígido e linear de pesquisa, as entrevistas autoetnográficas são parte fundamental da coleta e análise. À medida que as entrevistas acontecem, os dados vão sendo refinados o foco da pesquisa vai ganhando estreitamento e a necessidade por outras informações vai surgindo. É recorrente que durante as entrevistas, o pesquisador autoetnográfico tenha que retornar às suas experiências pretéritas para revisar ou acrescentar informações

3.5.3 Analisando narrativas: dinâmica interpretativa

A autoetnografia se utiliza dos dados gerados introspectivamente e confrontados com outros dados gerados através das entrevistas, como lente através da qual fenômenos culturais são estudados. Isso quer dizer que a análise está a serviço de um entendimento cultural e não pessoal e que os dados coletados devem ser analisados em seu contexto cultural (Boje; Tyler, (2009) analisaram narrativas de compulsão por trabalho (*workaholics*) nas suas próprias carreiras assim como analisaram filmes da cultura popular estadunidense que remetia ao sonho americano. Os autores fizeram uma justaposição entre suas memórias e as narrativas construídas pela cultura do sonho americano.

A análise dos dados autoetnográficos acontece de forma dinâmica e desde o momento da coleta. A análise é a parte que determina o ritmo e o percurso da pesquisa autoetnográfica: a partir da análise dados são revistos, reordenados, resultados são confrontados e reanalisados. Não se espera uma linearidade de modo que uma atividade leve à próxima até chegar ao destino final (CHANG, 2016) mas etapas da análise se sobrepõe e retornam em muitas vezes a etapas anteriores. Por isso o desenho de uma pesquisa autoetnográfica raramente será sequencial, se

aproximando mais de um formato espiral de idas e vindas com diferentes perspectivas sobre o mesmo ponto.

3.6 AUTOETNOGRAFIA EM DESAFIOS DE PESQUISA

Narcisismo exacerbado e narrativa inocente. Mesmo protagonista da narrativa, o pesquisador não vive isolado num universo particular. Suas vivências devem estar concatenadas com o ambiente no qual está inserido e por isso deve-se evitar um foco excessivo sobre si próprio. Some-se isso a necessidade de controlar a subjetividade, que, para muitos autores, trata-se de um dos maiores desafios e portais para armadilhas quando se utiliza o método. Cuidados especiais são demandados para mostrar que a junção de peculiaridades pessoais e ciência tem muito a contribuir para o avanço do conhecimento. O resultado da pesquisa não deve ser somente a narrativa de uma vida, conforme foi observado anteriormente. Mais do que uma descrição das vivências pessoais do pesquisador, demanda-se uma análise destas experiências em relação ao contexto, sendo a primeira a chave para o entendimento da segunda. Se o pesquisador mantém o foco na narrativa das suas experiências, distanciada de uma análise, recai na armadilha de produzir uma autobiografia ao invés de uma autoetnografia. Ellis e Bochner (2011) reconhecem a importância da análise deste discurso como forma de validar a metodologia no ambiente acadêmico, sobretudo das ciências sociais. É alto o risco de se criar uma narrativa lisonjeira sobre si mesmo e sobre o seu ambiente (ALVESSON, 2003). O eu exposto, mais do que um ‘floreio decorativo’ tem que trazer claras contribuições ao argumento da pesquisa, que não deve se desfazer dos seus propósitos, se afastando de uma investigação sobre o campo e tornando-se uma investigação sobre si próprio com notas discretas sobre o campo (ANDERSON, 2006).

Envolvimento antiético. Negligência de padrões éticos em relação a outros em auto narrativas – não é raro haver a falsa noção que a confidencialidade não se aplica a estudos auto narrativos, uma vez que o pesquisador pode ser o autor e informante. No entanto, muitas histórias pessoais estão ligadas a outras histórias que requerem o mesmo cuidado ético ao serem transmitidas.

Equívoco categórico. Aplicação inadequada do rótulo "autoetnografia" – uma vez que autoetnografias podem ser noções diferentes para diferentes pessoas. Pesquisadores se utilizem, muitas vezes, de diversas formas de pesquisas auto narrativas e atribuem a elas a chancela de autoetnografia. É importante que o pesquisador fundamente sua abordagem metodológica, indicando sobre qual teoria está apoiado. Isso evitará dúvidas e questionamentos que venham a descreditar a pesquisa.

Estranhamento empobrecido. As recordações podem ser eletivas e auto censoras. Se o pesquisador se utiliza de uma única fonte a sua validade pode ser, naturalmente, questionada. Quando a única ferramenta é o self do pesquisador, a subjetividade dos autoetnógrafos pode ser mais desafiada. Os autoetnógrafos precisam apoiar seus argumentos em dados. Podem, inclusive, complementar os dados da memória com dados de fontes externas, como entrevistas, documentos e artefatos. Múltiplas fontes de dados podem ajudar na triangulação, na melhoria da precisão e da validade da escrita etnográfica. Ellis et al. (2011) destaca que ao estarmos tão imersos nas nossas próprias experiências, corremos o risco de afunilarmos demais nossa percepção sobre o objeto que por sua vez, ao invés de ter as nossas lentes como alavanca de refinamento, as terá como aprisionamento.

3.7 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Jovem e perturbadora, a autoetnografia chega como uma metodologia de pesquisa que valida as experiências do pesquisador e as utiliza, sem pudores, em prol do avanço do conhecimento, sobretudo em situações de difícil acesso. Trata-se de uma metodologia de pesquisa oriunda da mesma família das etnografias e que, portanto, pretende estudar o contexto cultural de forma exploratória e sensível. Difere das etnografias clássicas a partir do momento em que o pesquisador não é um estranho no contexto, mas um participante íntimo e fluente. Se as etnografias clássicas promovem um olhar distanciado e analítico sobre alguns fenômenos, as autoetnografias permitem uma abordagem mais aprofundada e complexa sobre situações as quais somente alguns pesquisadores tem domínio. A fim de evitar que estas experiências se coloquem de forma tóxica à pesquisa, entrevistas semiestruturadas com outros indivíduos em situação de paridade com o pesquisador são acionadas enquanto motores de estranhamento. Há situações que demandam por uma abordagem etnográfica, mas há outras que somente conhecedores do ambiente podem acessar por meio da autoetnografia. Estes processos de reconhecimento, autocrítica e autorreflexão são a chave para um salto no conhecimento sobre o fenômeno, sobre os outros e sobre si próprio. O pesquisador fornece informações preciosas sobre o contexto, sobre aqueles que o integram e sobre si próprio, enquanto membro participante daquele ambiente.

As armadilhas estão presentes em cada etapa do processo autoetnográfico. Há de se ter minuciosa atenção quanto ao foco da pesquisa que não deve versar sobre o pesquisador, haja vista que não estamos aqui pautando o método autobiográfico. As experiências do pesquisador são insumos utilizados para gerar conhecimento sobre o ambiente que será sempre o objeto de uma pesquisa autoetnográfica. As diversas abordagens sobre a metodologia também podem

confundir o pesquisador. Conforme verificamos neste trabalho, há teóricos que se apoiam em um entendimento mais evocativo e subjetivo enquanto há outros que defendem uma abordagem mais analítica e teórica. Construímos nossos argumentos a partir do entendimento desta segunda linha teórica e acreditamos que, embora trate-se de um método humanizado, inovador e pessoal, deve atender a rigores metodológicos que validam seu compromisso com a construção de conhecimento relevante para a pesquisa científica.

Referências

- ABONIZIO, J. Conflitos à Mesa: Vegetarianos, Consumo e Identidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 31, p. 115–136, 2016.
- ADAMS, T. E. **Narrating the closet: An autoethnography of same-sex attraction**. New York: Left Coast Press, 2012.
- ADAMS, T. E.; ELLIS, C.; JONES, S. H. **Autoethnography: Understanding Qualitative Research**. New York: Oxford University Press, 2015.
- ALVESSON, M. Methodology for Close up studies - struggling with closeness and closure. **High Education**, v. 46, n. 2, p. 167–193, 2003.
- ANDERSON, L. Analytic Autoethnography. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 35, n. 4, p. 373–395, 2006.
- ANNE SAMBROOK, S.; JONES, N.; DOLORIERT, C. Employee engagement and autoethnography: being and studying self. **Journal of Workplace Learning**, v. 26, n. 3/4, p. 172–187, 2014.
- ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S. Ethnography: post, past, and present. **Journal of contemporary Ethnography**, v. 28, n. 5, p. 460–471, 1999.
- BOCHNER, A.; ELLIS, C. **Evocative Autoethnography: Writing Lives and Telling Stories**. New York: Taylor & Francis, 2016.
- BOJE, D.; TYLER, J. A. Story and narrative noticing: Workaholism autoethnographies. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 173–194, 2009.
- BRILHANTE ALINE VERAS MORAIS, M. C. Formas, fôrmas e fragmentos: uma exploração performática e autoetnográfica das lacunas, quebras e rachaduras na produção de conhecimento acadêmico. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 20, p. 1099–1113, 2016.
- BRITTO, P. DE S. **O Segundo Tempo da Luta por Moradia em Salvador e Região metropolitana: Da casa aos Desafios do Morar**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. 2016.
- CHANG, Heewon. **Autoethnography as Method**. New York: Routledge, 2016.
- CHANG, H.; BOYD, D. **Spirituality in higher education: Autoethnographies**. New York: Left Coast Press, 2011.

- COLLINS, J. C. Leveraging Three Lessons Learned From Teaching an HRD Undergraduate Diversity and Inclusion Course: An Autoethnography of One Professor's Perceptions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 19, n. 2, p. 157–175, 2017.
- CUNLIFFE, A. L. Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship. **Management Learning**, v. 49, n. 1, p. 8–22, 2018.
- DAVEL, E. P. B.; OLIVEIRA, Cybele Amado . A Reflexividade Intensiva na Aprendizagem Organizacional: Uma Autoetnografia de Práticas em uma Organização Educacional. **Organizações & Sociedade** v. 25, p. 211-228, 2018
- DE ANDRADE, M. Public relations and Aca-Media: Autoethnography, ethics and engagement in the pharmaceutical industry. **Public Relations Inquiry**, v. 3, n. 1, p. 113–136, 2014.
- DENZIN, N. K. **Interpretive Autoethnography**. New York: SAGE Publications. 2014.
- ELLIS, C. New Ethnographies. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 20, n. 2, p. 237–239, 1991.
- ELLIS, C. Heartful Autoethnography. **Qualitative Health Research**, v. 9, n. 5, p. 669–683, 1999.
- ELLIS, C.; ADAMS, T. E.; BOCHNER, A. P. Autoethnography: An Overview. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, 2011.
- ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. **Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject**. In *Handbook of qualitative research*, 2nd ed., edited by N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, 733–68. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. Analysing Analytic Autoethnography: An Autopsy. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 35, n. 4, p. 429, 2006.
- ESSÉN, A.; VÄRLANDER, S. W. The mutual constitution of sensuous and discursive understanding in scientific practice: An autoethnographic lens on academic writing. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 395–423, 2013.
- GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATTI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **Human Relations**, v. 68, n. 8, p. 1347–1375, 2015.
- GRENIER, R. S. Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research: A Methodological Conversation at 30,000 Feet. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 332–350, 2015.
- HAYNES, K. A therapeutic journey? Reflections on the effects of research on researcher and participants. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 204–221, 2006.
- HAYNES, K. et al. A two-year stretch: the functions of an identity workspace in mid-career identity work by management academics. **Journal of management inquiry**, v. 23, n. 4, p. 379–392, 2014.
- HAYNES, K. **Autoethnography**. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. p. 57–76. Sage: New York, 2017
- HAYNES, K.; FEARFULL, A. Exploring ourselves: exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management. **Pacific Accounting Review**, v. 20, n. 2, p. 185–204, 2008.

HUMPHREYS, M. Teaching qualitative research methods: I'm beginning to see the light. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 1, n. 3, p. 173–188, 2006.

HUMPHREYS, M.; LEARMONTH, M. **Autoethnography in Organizational Research: Two Tales of Two Cities**. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Eds.). *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage, 2012.

JOHNSON, C. R. S.; EAVES, K. L. An ounce of time, a pound of responsibilities and a ton of weight to lose: An autoethnographic journey of barriers, message adherence and the weight-loss process. *Public Relations Inquiry*, v. 2, n. 1, p. 95–116, 2013.

KEMPSTER, S.; GREGORY, S. H. 'Should I Stay or Should I go?' Exploring Leadership-as-Practice in the Middle Management Role. *Leadership*, v. 13, n. 4, p. 496–515, 2017.

KOMPPULA, R.; GARTNER, W. C. Hunting as a travel experience: An auto-ethnographic study of hunting tourism in Finland and the USA. *Tourism Management*, v. 35, p. 168–180, 2013.

LAWRENCE, S. Super-Vision? Personal experiences of an accounting academic. *Meditari Accountancy Research*, v. 22, n. 1, p. 38–53, 2014.

LEARMONTH, M.; HUMPHREYS, M. Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers. *Organization*, v. 19, n. 1, p. 99–117, 2012.

LUCKETT, S. D. Young **Gifted and Fat: An Autoethnography of Size, Sexuality, and Privilege**. New York: Routledge, 2017.

MACNAMARA, J. The global shadow of functionalism and Excellence Theory: An analysis of Australasian PR. *Public Relations Inquiry*, v. 1, n. 3, p. 367–402, 2012.

MALSCH, B.; TESSIER, S. Journal ranking effects on junior academics: Identity fragmentation and politicization. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 26, p. 84–98, 2015.

METTA, M. **Putting the Body on the Line: Embodied Writing and Recovery through Domestic Violence**. In: HOLMAN JONES, S.; ADAMS, T.; ELLIS, C. (Eds.). *Handbook of autoethnography*. Walnut Creek - CA. Left Coast Press, 2013. p. 486–509.

MILLER, K. The Experience of Emotion in the Workplace: Professing in the midst of a Tragedy. *Management Communication Quarterly*, v. 15, n. 4, 2002.

MINAHAN, S. **The aesthetic turn in management**. 1. ed. Aldershot: Ashgate, 2017.

MORDUE, T.; DENNIS, N. Performing jazz and the jazz constellation: Movements, moments and connections. *Marketing Theory*, v. 17, n. 2, p. 241–257, 2017.

OLIVEIRA, C. A. **Reflexividade e Conflito como Motores da Aprendizagem: O caso de uma Organização Educacional**. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. 2010.

RAYMAKER, D. M. Reflections of a community-based participatory researcher from the intersection of disability advocacy, engineering, and the academy. *Action Research*, v. 15, n. 3, p. 258–275, 2017.

ROBERTS, C. H. **Intraprelearning (Corporate Entrepreneurship, Organisational Learning and Change) within Two Welsh NHS Trusts: an autoethnography**. Oxford: The University of Wales, 2007.

SANTOS, L. A.; DAVEL, E. Improvisação como Competência Cultural: Uma Autoetnografia da Atividade Gerencial no Setor Público. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, 2015.

SLAVIN, S. Walking as spiritual practice: The pilgrimage to Santiago de Compostela. **Body & Society**, v. 9, n. 3, p. 1–18, 2003.

SPARKES, A. C. Embodiment, academics, and the audit culture: A story seeking consideration. **Qualitative research**, v. 7, n. 4, p. 521–550, 2007.

TOMKINS, L.; NICHOLDS, A. Make me authentic, but not here: Reflexive struggles with academic identity and authentic leadership. **Management Learning**, v. 48, n. 3, p. 253–270, 2017.

VIANNA, L. G. L. **Dinâmica Criação-Gestão: Um Estudo de Caso de uma Organização Teatral na Bahia**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 2009.

VICKERS, M. H. Researchers as storytellers: Writing on the edge—and without a safety net. **Qualitative Inquiry**, v. 8, n. 5, p. 608–621, 2002.

4. AESTHETIC CONSUMPTION IN MANAGING ART-DRIVEN ORGANIZATIONS: AN AUTOETHNOGRAPHIC INQUIRY⁹(ARTIGO TEÓRICO-EMPÍRICO)

Abstract

Arts management is a field of research with many singularities that are still overlooked. Aesthetic and consumption are management dynamics embodying arts management practice but are, yet little regarded in research. In this article, we examine how aesthetic consumption plays a significant role in managing art-driven organizations. To access the singularities of arts-driven organizations which include the world of aesthetics and consumption dynamics, autoethnography reveals itself to be a powerful methodology. Based on an autoethnographic approach, the lead researcher embraced management experiences from multiple art-driven organizations, applying techniques of participant observation and interviews. The narrative analysis of these experiences generated four managerial dynamics associated with aesthetic consumption: (a) sensible consumption as a source for creating the experience of the beauty and excellence; (b) conventional consumed symbols to engage audiences with unexpected artistic experiences; (c) sensory consumption as a source for generating a vibrant, delightful, and personal engagement; and (d) pleasure as a key to involving audiences and make them feel part of the environment. The analysis expanded the current logic of thinking in aesthetic consumption, focused only on managing products, thus highlighting aesthetic consumption as a powerful path to manage art-driven organizations for their sustainability. Implications for further research are suggested and discussed.

Keywords: Aesthetic consumption; art-driven organizations; management; autoethnography; sustainability

⁹ O artigo segue os padrões de formatação e referências exigidos pela revista *Organizational Aesthetics* na qual foi publicado. ARAÚJO, B. C. DE; DAVEL, E.; RENTSCHLER, R. Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. **Organizational Aesthetics Special Issue Performing Performance**, v. 9, n. 3, p. 63–84, 2020.

Over five decades, arts management, while originally based on conventional management theories, has grown as a field of research, generating singular bodies of knowledge (Byrnes, 2019; Howkins, 2002; Jung, 2017; Kirchner & Rentschler, 2015; Paquette & Redaelli, 2015). It is composed of interdisciplinary fields (e.g. psychology, policy, art, sociology, marketing, economics; see for e.g., Jung, 2017), yet perceived by the art world with some suspicion (because of its distaste for managerial issues) and by management scholars as theoretically weak (Chong, 2009; Lawrence & Phillips 2002). If in one hand, arts management studies are based mainly on conventional management theories; on the other hand, arts management practice presents several distinct dynamics and managers face unique and complex managerial challenges. Current research deals precariously with these distinct dynamics and generally fails in generating theories of organizational and managerial singularities of art-driven organizations (Johnson, 2002; Lawrence & Phillips, 2002). Thus, the specificities of art-driven organizations management have emerged as a critical issue for study. We argue aesthetics and consumption should be integrated and considered as important to managerial dynamics of art-driven organizations.

This argument sees the need to merge arts-driven organization management with consumption, as has been suggested in some cultural and creative industries research. For example, managerial and organizational singularities of cultural and creative industries have occupied the center of scholarly attention over the last several decades (Gander, 2017; Hartley et al., 2015; Jones et al., 2015, 2016; Mallia, 2019; Morrow, 2018; Townley & Beech, 2010; Townley et al., 2019). Lawrence and Phillips (2002) argued that management and organizational research remained focused on the dynamics of production, rather than examining how and why products are consumed. Such extended understanding may provide a deepened knowledge about the management dynamics in art-driven organizations beyond providing amplified comprehension about the complex relations between consumption and production in them.

Aesthetics can be, on the other hand, another conceptual pole for improving knowledge about art-driven organizations and their management. The practice of arts management is linked with aesthetics, as the art world is rooted to the sociology and philosophy of aesthetics (Becker, 1982; Devereaux, 2019; Monthoux, 2004). Art-driven organizations are defined as systems that produce aesthetic experiences (Stahl & Trondle, 2019). Their products and production activate a highly aesthetic process, turning on its head aesthetic experience, which is essential to its existence. Thus, aesthetics occupies a central role in the ongoing practice of arts management

and is frequently noted as a promising concept to improve arts management research (Chong, 2009). However, current studies are still largely silent on its relevance.

Nonetheless, it is possible to find studies addressing the concept of aesthetic consumption in the field of art studies. However, they focus on the artistic product rather than on the art-driven organization (Charters, 2006), and the relationship between aesthetics and consumption is theorized from the perspective of the consumer and the status of the aesthetic object, thus focusing on the customer's needs and desires (Venkatesh & Meamber, 2008). The knowledge about art-driven organizations must go beyond consumer-centred marketing strategy and concentrate instead on the value of aesthetic debate (Johnson, 2002) through its management. Hence, we see few studies that link aesthetics, consumption, and management, combining them in the managerial logic of organizations.

The purpose of this paper, then, is to examine how aesthetic consumption plays a significant role in managing art-driven organizations. Theoretically, we link knowledge from the fields of arts management, organizational aesthetics, and consumption. We define aesthetic consumption as the stimulation of sensory appreciation during the experience of aesthetic products and services, involving pleasure, catharsis, transformation, and symbolism. One of the main dimensions of the aesthetic world is sensible knowledge (Strati, 2007) and sensibility (Strati, 2019). Sensible knowledge can be defined as the perception through the senses (visual, the auditory, the olfactory, the gustatory, the touchable), judged through the senses (sensitive-aesthetic judgement), and produced and reproduced through the senses. Sensibility is a theoretical status as a form of knowledge (Strati, 2007). In this study, we use the words sensible, sensual, and sensory as synonyms to refer to sensibility. The empirical research takes places in the context of the performing arts. Thus, in this context, aesthetic consumption encompasses audiences' immersive experience in the performing arts, which occurs by participating in a performance or event provided by an art-driven organization, such as a theater, venue, festival, orchestra, or dance company. Art-driven organization is defined as an organization that has art production and diffusion as its main purpose and activity. Art-driven organizations may vary in terms of the types of organization, including permanent and temporary organizations (for e.g., project-based; venue; experimental).

Methodologically, we use autoethnography to access the unique field of aesthetics and the sensible knowledge (Strati 2007) that exists in art-driven organizations. Based on an autoethnographic approach, the lead researcher joined several managerial experiences of multiple art-driven organizations she had worked on, using techniques of participant observation and interviews. Narrative analysis of these experiences generated four managerial dynamics associated

with aesthetic consumption. The analysis expands the current logic of thinking in aesthetic consumption for managing products; it also provides a path to manage art-driven organizations and make them sustainable.

A key contribution of this study sustains that not only artistic products are aesthetically consumed but also (and most strategically) art-driven organizations. Further, this study generates innovative knowledge about art-driven organization management by integrating consumption and aesthetics as quintessential dimensions for managing art-driven organizations. It may stimulate arts managers to understand aesthetic consumption as something internal to their organization rather than something external to it; and a process that must be integrated into managerial practices, regularly and aesthetically to ensure art-driven organization sustainability. Aesthetic consumption is much more than a transactional process of just increasing the number of attendees (Hill et al., 2003). Managers deal with the challenge of creating aesthetic experiences that are not limited to the artistic product; they need to extend it to the whole of organizational life. Organizations are also consumed as aesthetic experiences, thus, improving the understanding of aesthetic consumption to improve the management and sustainability of art-driven organizations.

4.1 AESTHETICS, CONSUMPTION AND MANAGEMENT

In Organization Studies, aesthetics refers to sensory experiences beyond the sense of beauty (Gagliardi, 1999; Strati, 1992), including the sublime, the ugly, the comic, the gracious, the tragic, the sacred, the picturesque and the agogic categories (Strati 2000b, 2019). Aesthetics concern the sensible knowledge perceived through the senses (Strati, 1999; Strati, 2009; Taylor & Hansen, 2005; Linstead, 2000) and the body (Elias et al., 2018), judged through the senses, and generated and reproduced through the senses. Aesthetic judgment involves the visual, the auditory, the olfactory, the gustatory, the touchable, in a way that cognition is informed by the aesthetic experience generated in feelings and reasonings (Taylor & Hansen, 2005). Aesthetics provide meanings, values and beliefs that create the sense of belonging to groups, deeply connecting members of communities and organizations (Gagliardi, 1999; Taylor & Hansen, 2005). The aesthetic approach emphasizes the importance of people's sensory and perceptive faculties in the analysis of the organizational phenomena that they generate (Strati, 2000).

The connections between aesthetics and consumption are diverse, as the concept of "aesthetic consumption" is not yet consolidated. In the literature, we find three distinct ways of connecting consumption to aesthetics: (a) sensory perceptions; (b) pleasure, catharsis, and transformation; and (c) symbolism.

The first connection is about consuming to enhance sensory perceptions through experience. In consumer societies (Charters, 2006; Clinton D. Lanier & Rader, 2015; Lawrence & Phillips, 2002a), consumers increasingly seek out and engage in consumption experiences as an essential aspect of their lives (Lanier Jr. & Rader, 2015). Aesthetic experiences of consumption provide diverse elements that together, involve the individual emotionally, physically, intellectually and spiritually (Mossberg, 2007). It goes beyond the rational process, involving the entire being (Schmitt, 2000) at a high level of emotional intensity (Arnould & Price, 1993). Aesthetic experiences convey the multi-sensorial, fantasy, sensations, emotions and symbolic elements (Charters, 2006; Hirschman & Holbrook, 1982) that affect audience experiences. When audiences consume aesthetic products, they create meaning for their lives (Venkatesh & Meamber, 2008). Thus, aesthetic consumption may refer to the primary aesthetic functions of some products (e.g. clothes, music, cf. Goulding, 2002; Charters, 2006), as well to the sensory experiences appearing in the consumption of products and experiences relating to art (Venkatesh & Meamber, 2008).

The second connection concerns consumption as a path to pleasure, catharsis, and transformation. Consumers experience products in multisensory, fantasy and emotive ways, related to the concept of hedonic consumption (Hirschman & Holbrook, 1982). These products are consumed in anticipation of the pleasure they provide, in situations that may help people deal with unpleasant or unhappy events that they feel the need to confront, via fantasy and emotional arousal. Aesthetic consumption is related to the need to engage in experiences for pleasure, fantasies and fun (Hirschman & Holbrook, 1982). The aesthetic theory also considers pleasure as an important human emotion that can be found in aesthetic experience (Cupchik & Gebotys, 1988, 1990; Graf & Landwehr, 2017; Strati, 1992) as well as in the quality of leisure matters (Mannell et al., 1988).

Audiences may experience arts-driven products as enjoyable and memorable (Oh et al., 2007). They can feel comfortable, pleasant, and delighted as they consume the experience. Artistic products, regardless of their aesthetic value, offer the audience an emotional release that has much to do with purging, self-reflection, satisfaction, interest and pleasure during aesthetic experiences (Biaggio & Supplee, 1983; Cupchik & Gebotys, 1988, 1990; Graf & Landwehr, 2017). Aesthetics also can also be about excitement, transformation, and catharsis. Aristotle introduced this last one in *Poetics*. *Catharsis* is as a metaphor that describes the effects of tragedy in the audience (Halliwell, 1998). Aesthetic experience can interrupt people from their lives and change their expectations and provoke radical definitions and transformations

through something new and unexpected (Denzin, 1992). Thus, this feeling often involves pain, risk, or difficulty as elements of novelty and discovery (Csikszentmihalyi, 1990).

The third connection relates consumption to symbolic experience. Aesthetic experiences, as arts-driven products are full of symbolic dimensions (Charters, 2006) that connect audiences and deliver experiences to them. For example, studies of symbolic, ritualistic, hedonic, and performative consumption behaviour illustrate how individuals collect past meanings, negotiate future meanings, and assemble present meanings of cultural constructs such as family, religion, gender, age, and tradition through their participation in particular consumption behaviours (Venkatesh & Meamber, 2008). The aesthetic experiences are deeply linked to the symbolic dimensions (Charters, 2006) through which people are connected. Human beings express the feeling of being part of a social group via aesthetic symbols.

In summary, aesthetic consumption can be defined as the combination of aesthetic elements such as sensory perception, pleasure and symbolism through experiences provided by consumption of products that have aesthetics as their main purpose, like those in art-driven products. The way current research defines aesthetic consumption emphasises consumption as a process of experiencing products through the senses and focus on artistic goods generate by organizations. In this situation, experiencing artistic goods may generate pleasure, transformations and cartasis.

4.2 METHOD: AUTOETHNOGRAPHY OF AESTHETIC CONSUMPTION AND MANAGERIAL EXPERIENCES

The empirical study concerns the set of past experiences (19 years) of the lead researcher in managing several art-driven organizations in Brazil. Experiences are grounded in Salvador, the capital city of Bahia, a state of Brazil. Salvador is a cultural and creative city (recognized as a city of music, by UNESCO in 2016), where we may find at least 365 churches, more than 50 museums, several theaters, dance companies, and music groups.

If aesthetics is about sensible knowledge (Strati, 2007), it is not easy to access it through traditional methodologies. As the researcher is the center of the experience, it is the primary source of perception and sensible information. Unlike classic ethnographies, in which the researcher is a stranger in the environment, in the autoethnographic approach, the researcher is intimate and fluent to the experiences and situations she is researching and reflecting on. In autoethnography, researcher's experience is considered to be an extremely rich source for the production of knowledge (Alvesson, 2003; Anderson, 2006; Bochner & Ellis, 2016; Chang, 2016) as well as narratives of others experiences (Boje, 2001; Czarniawska, 2007).

Autoethnography also includes interaction with other experiences by interviews to provide external data that give contextual information to confirm, complement, or reject data generated introspectively (Chang, 2008). Interviews in autoethnography also stimulate researcher's memory, it fills the gaps that may occur, and by gathering new information from others, it validates the researcher's personal data and provides other perspectives to the theme (Chang, 2008). Thus, the lived experience generated a chain of sensible knowledge that was contrasted with other experiences from other arts-driven managers. This interaction provides another perspective and avoids a toxic and myopic analysis of the theme. The autoethnographic experiences were analyzed in contrast with different managers experiences to explore the meanings – interviewer and interviewees – places on events in their worlds (Spradley, 1979). At this point, we must say that reflexivity was not only applied during interviews but also to the phases of interpretation and writing (Heyl, 2001; Alvesson & Skoldberg, 2000). Documents and artefacts from all experiences (autoethnographic and others' experiences) were also included as sources for information, description, perception, and reflexivity.

During the research process, the experiences, perceptions, and reflections were treated as narratives. Thus, we have engaged with narrative analysis (Czarniawaska, 2004; Ochs & Capps, 2001; Riessman, 2008, 2012) as an analytical approach to organize empirical material and generate aesthetic knowledge. Narrative analysis helped us to reach an aesthetic richness imbued in experiences of the lead researcher in stimulation from experiences from all interviewees and the narrative of practice (Fina & Georgakopoulou, 2008), which jointly formed a web of narrative of aesthetic experience of managing in art-driven organizations.

The research process was organized into three phases (see Table 1). In phase 1, the lead researcher reflected on her personal experience in arts-driven organization as a manager. She chose six significant experiences (coded as A1, A2, A3, A4, A5 and A6 – see appendix 1) that provided the initial substance for description, analysis, and reflection. Not only the researcher's memories were triggered, but also documents such as brochures, release of shows, photos, posters, video, and reviews were analyzed. These experiences provided paths through the narratives that helped to understand art-driven organization mindsets, particularities, and managerial practices.

Phase	Sources of empirical information	Analysis
1. Describing self-experiences	Past participative observation Documents (brochures, releases of shows, photos, posters, videos, and reviews)	Narratives from the lived experiences of the lead researcher
2. Relating to others' experiences (managers, staff, and audience)	Focused pole: ethnographic interviews	Narratives generated in contrast (strangeness) to other experiences (managers, professionals, and audience)
	Holistic pole: ethnographic interviews, observations, documents (institutional folders, annual report, photos, videos, brochures, releases, reviews, and websites)	
3. Conceptualizing and theorizing	Narratives generated in phases 1 and phase 2	Concepts generated from the reconstructed narratives to stimulate theoretical understandings

Table 4.1 – The Design of Autoethnographic Research

In phase 2, the experiences used in phase 1 were contrasted with experiences from other managers, professionals and even the public for artistic organizations from different states in Brazil. Appendix 2 illustrates this phase and organizations are coded as S1 to S10). We examined phase 2 around two poles: the focused and the holistic pole. In the focused pole, the lead author's experience was confronted with other performing arts managers experience through ethnographic interviews. Four focused sets of experiences were contrasted. Each interview lasted on average 70 minutes. All of them were recorded, and notes were taken during the conversations. The lead researcher shared experiences about consumption, and the interviewees shared their experiences. In the holistic pole, an analysis was done integrating interviews, observations, and documents, such as institutional folders, annual reports, photos, videos, brochures, releases, reviews, and websites. There were six holistic experiences that were compared. As in the focused pole, the interviews with managers lasted an average of 70 minutes, were recorded and transcribed. In the holistic pole, there were other sources, such as observation of the organization's routine; observation of shows and events held by the organizations; information taken from annual reports, websites, brochures, and audience research (when available). Informal conversations with employees and audiences were undertaken.

In phase 3, information was organized into narratives. Initial thematic groups emerged at this stage of analysis that suggested dimensions, processes, and principles of aesthetic consumption in relation to management. The emerging thematic concepts generated were analyzed into a coherent articulation and resulted in a theoretical understanding of the aesthetic consumption of art-driven organizations. Narrative analysis was a spiral process, meaning that phases were analysed and reanalysed as many times as needed for themes to emerge. Narratives were organized in relation to locus and activity (Table 2). Some narratives supporting this theoretical understanding were chosen as more representative and significant as an illustration

of the concepts presented. In this study, we focused on stories about managing consumption of art-driven products and organizations.

		Locus	
		Product	Organization
Activity	Production	Stories about managing the production of art-driven products	Stories about managing the production of the art-driven organization
	Consumption	Stories about managing the consumption of art-driven products	Stories about managing the consumption of art-driven organization

Table 4.2 – Narratives About Production and Consumption

4.3 ANALYSIS: FROM AESTHETIC CONSUMPTION TO MANAGEMENT

Stories about managing consumption of art-driven products and organization were analyzed, and they generated four dynamics of aesthetic consumption and four dynamics of managing aesthetic consumption (Table 3).

	Art-driven product	Art-driven organizations
Aesthetic consumption	<ul style="list-style-type: none"> • Sensory perception consumption of the arts-driven product • Transforming consumption 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensory perception consumption of the art-driven organisation • Belonging through consumption
Managing aesthetic consumption	<ul style="list-style-type: none"> • Sensible consumption as a source for creating the experience of beauty and excellence • Conventional consumed symbols to engage audiences with unexpected artistic experiences 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensory consumption as a source for generating a vibrant, delightful, and personal engagement • Pleasure as a key to involve audiences and make them feel part of the environment

Table 4.3: Dynamics of Aesthetic Consumption and Management

4.3.1 Aesthetic consumption of art-driven products and organizations.

Aesthetic consumption is characterized by singular ways of consuming arts-driven products through arts-driven organizations. We identify two ways audiences consume arts-driven products (sensible and transforming consumption) and two ways audiences consume arts-driven organizations (sensory and belonging consumption).

Sensory perception and consumption of the arts-driven product - Artistic products are created through an aesthetic process, and consumption happens through senses and emotions. Each person in the audience can feel and experience the same product differently because of their personal history. The first author explains the sensory perception during an aesthetic experience:

During these years working at the arts field and having an important background in performing arts, I believe when someone experiences an aesthetic product, it is not only rational. The whole body, including sensations and emotions, is related to the experience. Sight, hearing, smell, touch, emotions, memories everything is triggered to compose the unique and personal experience.

Organization S9 created a play for an early childhood audience. The managers reflected about the sensory perception between artists and children. The relationship between them was through colours, smells, touch, and feelings and led managers thinking about the delicate process that is part of artistic consumption. One of the organisation's managers, which acts in the play, accounted:

I need to be prepared emotionally and sensitively to be on stage. All relations with the audience are through feelings, through a look, through the breath. And we must relate to them to provide the experience we want to deliver. (...) The audience relates to everything, what is on stage, each movement, each sound, each sign matters. Even silence. Everything is part of the sensory experience.

Transforming consumption - Experience is a means by which audiences depart from their lives and expectations and are transformed through it. The experience can be triggered through different sensations: happiness, sadness, tension, or fear. The aesthetic experience is not limited to something that delivers a pleasant feeling or that is somehow expected. The lead author argues:

During my years of working in the arts, I realized that sometimes we try to deliver what we believe consumer wants. But aesthetic consumption is about experiencing something that the audience doesn't know they want. Audiences consume the possibility of transformation and redefinition of themselves through an unexpected experience.

When audiences consume arts-driven products, the relation between them and the product takes a different dimension than it would take in another kind of consumption like consumer

goods, for example. Audiences seek satisfaction through a transformed experience, even if the product represents beauty, ugliness, or the grotesque. They seek satisfaction if it stimulates reflection, redefinitions, emotion, anxiety, or a deeper thought about a specific issue. The manager of organization S9 argue there is transformation during an aesthetic experience:

Audiences relate with arts in a different way they relate to any other product or service. Through art, people shift their minds, they always get something new, and somehow, when they leave the venue, they are different from what they were before the experience. It happens with adults, children, seniors, everyone.

Sensory perception and consumption of the arts-driven organization - There are many symbolic elements that go beyond the artistic product itself. The organization is a site where artistic creation happens and is distributed throughout the organization and beyond. When the audience attends an arts-driven organization, it is consuming all the symbolic and sensory elements that are inherent to it. Audiences consume the whole organization and each one of its sensory, aesthetic elements. The lead author brings her memories about her experience working at organization A5:

Audiences come to organization A5 not only because of the arts-driven products we offer but also because of the organization itself. They consume the venue, the cafe, the products we have at our shop. They consume the relationship with staff, the advertisement of other shows.

Audiences consume a combination of aesthetic elements that is part of art-driven organizations, and through these elements, sensorial perception can be activated. The Organization S7 is an indigenous dance company, highly connected with their regional culture. The manager explained:

Our company has this strong identity, which is consumed by people in different ways. This identity is not limited to the shows; it is reflected in everything we do. Our staff are committed to this identity, and they are proud of it as well. So, when people come to our venue that is located in a neighbourhood that means a lot to our history or when they enjoy the venue architecture that reminds the traditional city culture when they take dance classes we offer to artists or non-artists, or even when they interact with our staff, they are consuming all these sensorial elements that are part of our organization.

Belonging through consumption - Audiences develop a sense of belonging through pleasure and wellbeing experienced in the organization. In many cases, this feeling is not related

strictly to an art-driven product but to the whole organization through the connection established between it and the audience. The manager of organization S6 argued many people consume the organization due to the sense of belonging and connection with the organization:

There are many people who come to our venue that sometimes do not even know what play is on. It is interesting because they come just to be here, at the venue. Some of them know the name of the ticket seller and come here as if it was their home. They feel free to give suggestions, criticize or make compliments. They are part of the venue, they like to be part of it, and we feel like we are part of their lives too.

The lead author explains:

Organization A6 has a plural audience due to its plural art-driven products and projects. Different people, from different neighbourhoods, social scale, gender, compose the general organization audience. However, despite the differences, some of them have a sense of belonging with the organization. This engagement was clear to me when we organized a crowdfund due to a financial crisis we were facing at that time. Instead of getting much money from a few people, we got a little money from many people. And much more than donating, people came to the organization to offer help, to attend the shows, to show support to a place they had as part of their lives.

This relation, based on sensory connection, can be fragile, on the other hand. The manager of organization S5 claimed our attention to it:

Audiences come to see a play. If they love it, if they feel pleasant, happy, they start following the organization, they recommend the shows. But if for some reason, one day, one single day, this consumer feels mistreated, unpleasant, or unhappy, marriage does not last the end of the honeymoon. It is all about subjectivity.

4.3.2. Managing aesthetic consumption of art-driven products and organizations

Managing aesthetic consumption is characterized by singular ways of managing the consumption of arts-driven products and arts-driven organizations. We identify two ways consumption can be managed in arts-driven products and two ways consumption can be managed in arts-driven organizations.

Sensible consumption as a source for creating the experience of beauty and excellence - For several managers, the artistic product must be surrounded by beauty and

excellence to deliver the best experience to audiences. Aesthetic consumption deals with sensibility and subjectivity, and the beauty ideal is something to be considered when creating a product. Beauty is also related to quality which means audiences expects products should be presented in the most accurate way. When Organization S7 produces shows, they are aware of all elements of the scene. The manager of the organisation argues that:

Everything must be sharp, perfect. The outfits, light design, scenario, makeup and accessories, everything is planned to deliver to the audience an aesthetic of abundance, excellence, and perfection.

The manager of Organization S5 believes that consumers seeking aesthetic performances would not leave their homes to see a sub-standard concert. For him:

Beauty matters and an artistic product must look beautiful and well done, even if it is to show the worst ugliness ever seen.

Conventional consumed symbols to engage audiences with unexpected artistic experiences - Aesthetic consumption is about transformation through an unexpected experience. However, managers offer aesthetic symbols known by audiences which establish a connection that will be the path by which the unexpected can be presented. It was observed that aesthetic consumers look for some references to engage with an aesthetic experience, even though the unknown generates pleasure and satisfaction. In other words, managers can mobilize audiences known symbols and references as bait to diffuse unexpected experiences for them. The manager of organisation S10 said she and the artistic director felt like they were “*art dealers*”. She detailed:

Sometimes we feel like we are offering things that they know already, or at least they feel safe about, to catch their attention to something they still do not know, and at the end, audiences will be addicted to new forms of the arts.

S10 manager also told a story about a Christmas event for the community. They were researching a Russian Christmas, with classical Russian waltzes. At a certain point, the design team was preparing the advertisement, using all the typical Russian outfits and the usual snow associated with European Christmas. However, the presentation was to be performed in a tropical town with temperatures of 40 degrees Celsius and had little in common with Christmas in Russia. The team, therefore, decided to rethink the aesthetics of the show. The orchestra invited a group of young waltz dancers from the outskirts of the city to join the presentation,

and even the repertoire remained as classical Russian music, some pop music was included. The audience had the chance to attend a Christmas concert that was close to their habits and culture, and at the same time, they had the opportunity to enjoy classical music that for many of them was the first experience. The manager explained:

From the known elements you can open the doors to the unknown, that is the game. We offer what is recognized and wanted by the audience, and at the same time, we create this tension bringing new things. We believe, also, that it is crucial to avoid the conception that things that are wanted or desirable do not have artistic quality.

At this point, it is essential to say that those know symbols vary according to the audience and to what audience knows and what they are familiar with. Sometimes art-driven products were created to deliver one kind of message, but the audience feels differently, according to their own references, senses, and emotions. The lead author reflects about it according to her experience:

Hamlet's tragedy can touch one in a different way than it does in another person. People come from different backgrounds, and each one of them reacts according to their previous personal experiences. Each one has a unique way of feeling, understanding and recognizing symbols. That is why aesthetic experience is so personal and sensitive.

Sensory consumption as a source for generating vibrant, delightful, and personal engagement - Audiences consume the organisation itself beyond the products it offers. However, it is observed that one of the most common strategies used by organizations is the advertisement and promotion of arts-driven products through the press office. It is agreed this strategy needs to be rethought, and the sensory consumption of organizations can be a way of rethinking management strategies to engage audiences. Organization S3 is a public and austere theater, and for many years, the population avoided the venue, because even they knew about the programme, they refused to attend because they did not feel comfortable, or welcome. The manager, then, decided to host a party to announce the annual programme, but it would be an informal and humorous event. The manager told the following story:

We offered lunch with typical food and a mandolin concert. The entrance to the party was free, and everyone in the community was invited to lunch and listen to popular music. Those people that maybe never had been in a theatre had the chance to know what it was about and became part of the audience. Of course,

there were people that disagree with it, how could a theatre like this open its doors in this way? But we knew we were doing the right thing; we were making a meaningful connection with people at that moment.

Art-driven organizations are surrounded by aesthetics, and they can use them in their favour, engaging and affecting the audience experience using different sensitive symbols to impact and engage those who relate to it. Organization S1 is a comedy theatre company that is settled in a small venue, with basic furnishings and lacking an air-conditioning system. However, the manager provides a home-sensory experience to the audience, using humour, and treating each one as if they were close friends. The cast and staff create a funny and familiar environment that stimulates the audience to feel confident and engaged. The managers of organization S1 explained:

We want people to feel like they are in their home or at a remarkably close friend's home. We try to make them feel comfortable in a snug place. We do not have air conditioners, but we use humour, jokes, we offer manual fans, and we make a scene with that. When it is too hot, we stop the performance and offer water to everyone so they can refresh. Our theatre is like a friend's house, where you go to feel cosy and to have some fun.

Pleasure as a key to involve audiences and make them feel part of environment -

Arts managers interviewed agree that the audience develops a sense of belonging and affection when they feel pleasure in the organization. The arts-driven organization can be a place of pleasure without interest and wellbeing. S10 is an orchestra based in a state that does not have a broad appreciation of the culture of classical music. The organization noticed a need to attract new, younger audiences due to an ageing audience base. So, they created a concert in which the orchestra played some famous movie soundtracks. To create an alluring aesthetic, the conductor and the musicians dress up as their favourite movie comic-book characters. At the end of the show, a contest was held in which the audience decided the best character. The orchestra manager argues that it is an overwhelmingly pleasant experience for orchestra members and audiences alike. Also, as the audiences feel comfortable and engaged with the orchestra, they, therefore, are more willing to attend other projects. The manager of the organisation reports that:

In this concert, not only audiences have fun, but also the musicians, the crew and everyone else involved. And for me, this is an issue for what we call high culture. Because high culture does not want to entertain, it wants to provide emotion, reflection, or a more spiritualized relation to the experience, and here

we try to put all this together plus leisure. And it works, people feel delighted and provoked with this experience.

4.5 DISCUSSION AND IMPLICATIONS

In seeking to reach our research goal, we uncovered that aesthetic consumption relies on sensory perception and transforming consumption of products, as well as sensory perception and belonging through consumption of organizations. Understanding how products and organizations are consumed aesthetically, managers should act accordingly. They face products knowing that (a) sensible consumption is a source for creating the experience of beauty and excellence, as well as (b) conventional consumed symbols can be mobilized to engage audiences with unexpected artistic experiences. When managers face organizations as the focus of aesthetic consumption, they understand (a) how sensory consumption a source for can be generating a vibrant, delightful, and personal engagement, as well as (b) how pleasure becomes a key to involve audiences and make them feel part of the organizational environment.

Based on the results of our analysis, we have proposed some directions and implications to improve theory, methodology and practice of arts-driven products and organizations. In terms of theory, art management scholars may deal with four kinds of implications, at least.

The first implication for theory on arts management concerns the comprehension of arts-driven organization management singularities through both consumption and aesthetic perspectives. The arts-driven organization field is still overlooked, and its peculiarities demand more research. Scholars that argue characteristics that are unique to the arts sector must be considered to understand better and to improve the knowledge of the field (Lawrence & Phillips, 2002). It is agreed arts-driven organizations and arts-driven products are highly aesthetic in their final products and process (Charters, 2006; Lanier Jr & Rader, 2015; Lawrence & Phillips, 2002). Curiously, we struggle to find research that integrate arts-driven products and organization management with aesthetics. Also, consumption is still neglected. Research fails to integrate consumption as an essential element of management, and the dialogue between production and consumption in arts-driven products and organizations is still scarce. If we agree that arts-driven organizations create and sell meaningful experiences rather than efficiently producing a product (Lawrence & Phillips, 2002) and that those products are highly aesthetic (Charters, 2006), the understanding about those organizations and their management must go through aesthetic consumption and production.

This study brought to light arts-driven products and organization management singularities through the eight categories that emerged from the autoethnographic approach

applied. The categories of aesthetic consumption helped us to advance knowledge about the unique kind of consumption that happens in both arts-driven products and art-driven organizations. The four categories of aesthetic consumption (sensible, transforming, sensory and belonging consumption) show us this is a one-of-a-kind consumption kind in which experiences, that involve senses, feelings, emotions, and subjectivity are considered. We could not find, until now, any study that had systematized this information. The categories allocated in management concerning aesthetic consumption answers the main question of this study. The four categories explain how aesthetic consumption, now systematized, are manifested in management. In other words, how management can use the knowledge of aesthetic consumption to improve the performance in arts-driven products and organizations.

The second implication for theory in arts management refers to a managerial conceptualization for arts-driven products and art-driven organizations that considers a two-way process, allowing ongoing dialogue between production and consumption. Arts-driven products and managers deal with the tension between “art and commerce” (Bernstein, 2007; Cunningham, 2002; Hill et al., 2003). They must deal with potentially conflicting goals as they attempt to both produce art and wealth, and they face measures of success in artistic and commercial terms – critical acclaim and profitability – that are often irreconcilable (Lawrence & Phillips, 2002). This challenge becomes higher due to the scarcity of public funding (Rentschler, 2014) and with audiences declining in recent decades (Bernstein, 2007). Bourdieu (1996) argues that the opposition between art and money can be the generating principle of most judgments to establish the border between what is and what is not art.

On the other hand, there are scholars who claim that this principle vanishes (Martel, 2012). Studies in arts-driven product consumption take place mainly through a marketing lens: consumer needs and demands are those that are potentially considered. Even scholars agree that art consumption is not about satisfying all consumer expectations, the majority of studies examine the consumers’ perspective (Bernstein, 2007; Hill et al., 2003; Kolb, 2005; Kotler & Scheff, 1997) rather than the organizational perspective. We agree arts-driven products and art-driven organizations must keep the sovereignty of their artistic creation; however, the path we found to maintain audiences goes through a customer-oriented perspective. In this study we argue it is possible to find a dialogue between production and consumption by recognizing the singularities of aesthetic consumption in arts-driven products and art-driven organizations, applying these singularities in management to improve the connection between audience and organization and to amplify the experience provided by both arts-driven products and organizations.

The third implication is about methodology. The use of the autoethnographic method to research aesthetics and art-driven organizations is new. The field of art-driven organizations management has been overlooked, and it is agreed we know truly little about its singularities. We also recognise that arts managers (some of them are also researchers, like the first author of this study) obtained their knowledge from practice in diverse organizations and with a long-term perspective. These managers accumulate a vast and rich experience about arts management in the field, its specificities, challenges, and issues. Such knowledge allows managers and researchers to understand complex situations and enable them to access nonobvious, sensible, and subtle information and uncover knowledge from in-depth places. In this study, the experiences accumulated from the first author helped us to understand some nuances and subtleties of aesthetic consumption and management that could be easily eclipsed by a researcher without this kind of immersion in the field.

Such an approach is risky if researchers are not aware of the care that needs to be taken in some cases. Autoethnography is not an autobiography. The research is not about the researcher's own life or their own experience. As it is suggested by ethnography, some distance must be taken. That is why is important to include interviews with other managers to uncovering new knowledge, stimulate strangeness and reflexivity, as it provides additional perspectives and contextual information that helped the investigation of subjectivity. There were many occasions when it was necessary to return to the autoethnographic experience to rethink, to reinterpretate, enrich the narrative and deepen the analysis. It was a dynamic process that demanded incessant flows of reflexivity, criticism, and sensible interpretation. This methodological approach can be extended to other organizations beyond art-driven organizations. It would be helpful to explore new perspectives, going deep into the peculiarities that permeate of each kind of phenomenon and organization.

The fourth implication concerns practice. Art-driven organization managers obtained their knowledge from practice, and we still need more systematized information about art-driven organization management and its singularities. Managers can use this study as a tool to improve their practice and to provide amplified knowledge that can motivate further studies about it. By practicing aesthetic consumption consciously, managers can improve consumption management by adding more procedures that can generate information for new studies. Scholars may find this study is a starting point to expand the knowledge about aesthetic consumption. Public policy officers can develop awareness about particularities in organizations that are part of the creative industries. By knowing the specificity and mainly,

by knowing about its consumption singularities, strategies, and policies, they can create improved organization development, maintenance, and sustainability.

Conclusion

The purpose of this paper was to examine how aesthetic consumption plays a significant role in managing art-driven organizations. Through the autoethnographic approach, the study generated four managerial dynamics associated with aesthetic consumption: sensory perception consumption of the arts-driven product; transforming consumption; sensory perception consumption of the arts-driven organization and belonging through consumption. The analysis expanded the current logic of thinking in aesthetic consumption to manage products; it was also seen as a path to manage art-driven organizations and make them sustainable. Not only artistic products are aesthetically consumed, but also organizations themselves are consumed by audiences in their whole meaning and structure. It means aesthetic consumption must be thought beyond the arts-driven products and arts-driven organizations aesthetic consumption must be seriously considered. Art-driven organization can be recognized as the main product and as the primary source of experience that is delivered to the consumer.

Our main intent was to extend the arts management literature by integrating consumption and aesthetics as quintessential dimensions for managing art-driven organizations. We contend that this new understanding on arts management may help arts managers to perceive aesthetic consumption not as something external to their organizations, but rather a process that must be integrated into their managerial practices, regularly and aesthetically to ensure art-driven organization sustainability. As managers, they deal with the challenge of creating aesthetic experiences that are not limited to the artistic product, but the whole of organizational life.

References

- Alvesson, M. 2003. Methodology for close up studies—Struggling with closeness and closure. *High Education*, 46(2), 167–193.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. 2000. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage Publications.
- Anderson, L. 2006. Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. 1993. River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45.
- Becker, H. S. 1982. *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.

- Bernstein, J. S. 2007. *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Berthold, M. 1972. *The history of world theater: From the beginnings to the Baroque* (Vol. 1). Michigan: Continuum Intl Pub Group.
- Biaggio, M. K., & Supplee, K. A. 1983. Dimensions of Aesthetic Perception. *The Journal of Psychology*, 114(1), 29–35.
- Bochner, A. P., & Ellis, C. 2016. *Evocative Autoethnography: Writing Lives and Telling Stories*. New York: Routledge.
- Bourdieu, P. 1996. *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. Stanford: Stanford University Press.
- Byrnes, W. J. 2014. *Management and the Arts*. London: Routledge.
- Chang, H. 2016. *Autoethnography as Method*. London: Routledge.
- Charters, S. 2006. Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 235–255.
- Chong, D. 2009. *Arts management*. London: Routledge.
- Clinton D. Lanier, J., & Rader, C. S. 2015. Consumption experience: An expanded view. *Marketing Theory*, 15(4), 487–508.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Cunningham, S. 2002. From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 102(1), 54–65.
- Cupchik, G. C., & Gebotys, R. 1988. The Experience of Time, Pleasure, and Interest during Aesthetic Episodes. *Empirical Studies of the Arts*, 6(1), 1–12.
- Cupchik, G. C., & Gebotys, R. J. 1990. Interest and Pleasure as Dimensions of Aesthetic Response. *Empirical Studies of the Arts*, 8(1), 1–14.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. London: Sage Publications.
- Denzin, N. 1992. *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*. Cambridge: Blackwell
- Devereaux, C. (Ed.) 2019. *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*. New York: Routledge.
- Dobers, P., & Strannegård, L. 2005. Design, lifestyles, and sustainability. Aesthetic consumption in a world of abundance. *Business Strategy and the Environment*, 14(5), 324–336.
- Elias, S. R. S. T. A., Chiles, T. H., Duncan, C. M., & Vultee, D. M. 2018. The Aesthetics of Entrepreneurship: How Arts Entrepreneurs and their Customers Co-create Aesthetic Value. *Organization Studies*, 39(2–3), 345–372
- Evrard, Y., & Colbert, F. 2000. Arts management: a new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, 3, 4-13.
- Fina, A. d., & Georgakopoulou, A. 2008. Analysing narratives as practices. *Qualitative Research*, 8(3), 379-387.

- Gagliardi, P 1999. "Exploring the aesthetic side of organizational life" in S.Clegg C.Hardy, and W.Nord eds) *Studying organization*, London: Sage Publications
- Gander, J. 2017. *Strategic analysis: a creative and cultural industries perspective*. London: Routledge.
- Goulding, C. 2002. An exploratory study of age-related vicarious nostalgia and aesthetic consumption. In: Broniarczyk, S. M. & Nakamoto, K. *NA Advances in Consumer Research* (volume 29). Valdosta: Association for Consumer Researcher, pages: 542-546.
- Graf, L. K., & Landwehr, J. R. 2017. Aesthetic pleasure versus aesthetic interest: The two routes to aesthetic liking. *Frontiers in Psychology*, 8(15), 1-15
- Halliwell, S. 1998. *Aristotle's poetics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hartley, J., Wen, W., & Li, H. S. 2015. *Creative Economy and Culture: Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries*. Los Angeles: Sage Publications.
- Heyl, B. S. 2001. Ethnographic interviewing. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland (Eds.), *Handbook of ethnography*. London: Sage Publications.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. 2003. *Creative Arts Marketing* (2nd ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hirschman, E. C. 1985. Primitive aspects of consumption in modern American society. *Journal of Consumer Research*, 12(2), 142-154.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. 1982. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods, and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Howkins, J. 2002. *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin Books Limited
- Johnson, J. 2002. *Who needs classical music?: Cultural choice and musical value*. Oxford: Oxford University Press
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (Eds.). 2015. *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C., Svejnova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. 2016. Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries. *Organization Studies*, 37(6), 751-768.
- Jung, Y. 2017. Threading and Mapping Theories in the Field of Arts Administration: Thematic Discussion of Theories and Their Interdisciplinarity. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 3-16.
- Kirchner, T., & Rentschler, R. 2015. External impact of arts management research: An extended analysis. *International Journal of Arts Management*, 17(3), 46-67.
- Kolb, B. M. 2005. *Marketing for cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*. London: Thomson Learning
- Kotler, P., & Scheff, J. 1997. *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Lanier Jr, C. D., & Rader, C. S. 2015. Consumption experience: An expanded view. *Marketing Theory*, 15(4), 487-508.

- Larsen, G. and O'Reilly, D. (2010), Special issue on creative methods of inquiry in arts marketing, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4 (1) 3-7
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. 2002. Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441.
- Linstead, S., & Hopfl, H. (Eds.). 2000. *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. 2013. *L'esthétisation du monde: Vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris: Gallimard.
- Mallia, K. L. 2019. *Leadership in the creative industries*. Hoboken: Wiley Blackwell.
- Mannell, R. C., Zuzanek, J., & Larson, R. 1988. Leisure states and “flow” experiences: Testing perceived freedom and intrinsic motivation hypotheses. *Journal of Leisure Research*, 20(4), 289–304.
- Martel, F. 2012. *Mainstream: A Guerra Global das Mídias e das Culturas*. São Paulo: Editora Civilização Brasileira.
- McCracken, G. D. 1990. *Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities* (Vol. 1). Bloomington: Indiana University Press.
- Minaham, S., & Cox, J. W. (Eds.) 2007. *The aesthetic turn in management*. Hampshire: Ashgate.
- Monthoux, P. D. d. 2000. The art management of aesthetic organizing. In S. Linstead & H. Höpfl (Eds.), *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications.
- Monthoux, P. G. d. 2004. *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford: Stanford University Press.
- Morrow, G. 2018. *Artist management: agility in the creative and cultural industries*. London: Routledge.
- Mossberg, L. 2007. A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74.
- Ochs, E., & Capps, L. 2001. *Living narrative: creating lives in everyday storytelling*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. 2007. Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119–132.
- Paquette, J., & Redaelli, E. 2015. *Arts management and cultural policy research*. London: Palgrave.
- Rentschler, R. 2014. *Arts governance: People, passion, performance*. New York: Routledge.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative Methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Riessman, C. K. 2012. Analysis of personal narratives. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), *The SAGE Handbook of Interview Research: the Complexity of the Craft*. Los Angeles: Sage Publication.
- Schmitt, B. H. 2000. *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. New York: Free Press

- Spradley, J. P. 1979. *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Stahl, J., & Trondle, M. 2019. Toward a practical theory of managing the arts. In C. Devereaux (Ed.), *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*. New York: Routledge.
- Stein, T. S., & Bathurst, J. 2008. *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.
- Strati, A. 1992. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581.
- Strati, A. 1995. Aesthetics and organizations without walls. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 1(1), 83–105.
- Strati, A. 2000a. *Theory and method in organization studies: Paradigms and choices*. London: Sage.
- Strati, A. 2000b. The aesthetic approach in organization studies. In S. Linstead & H. Höpfl (Eds.), *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications.
- Strati, A. 2019. *Organizational Theory and Aesthetic Philosophies*. New York: Routledge.
- Strati, A. 2003. *Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge*. In D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow (Eds.), *Knowing in organizations: a practice-based approach*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Strati, A. 2007. Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. 2005. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211–1231.
- Townley, B., & Beech, N. (Eds.) 2010. *Managing creativity: exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Townley, B., Roscoe, P., & Searle, N. 2019. *Creating Economy: Enterprise, Intellectual Property, and the Valuation of Goods*. Oxford: Oxford University Press.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. 2006. Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1), 11–39.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. 2008. The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject. *Consumption, Markets and Culture*, 11(1), 45–70.
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J.-W. 2011. An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10–21.

Appendix I – Autoethnographic experiences in art organizations

Organization		Experience	Duration/ Year
1	Theater Company	This was the first experience of managing an art-driven organization by the first author. She founded the organization with a university graduate colleague, and they both created and sold plays for other companies, such as hotels, malls, schools, universities.	19 months 2003 – 2004
2	Dance Company and Theater	This dance company was recognized as one of the most relevant in the country, and as a result, the government offered a theater as its company headquarters. The first author came to the organization to organize the new headquarters and theater management. Afterwards, she was the producer of the company and led its national tour.	168 months 2005 – 2019
3	Theater	This was a theater that produced its own plays and received other artistic productions as well. The author was the head producer, responsible for all leading management processes.	29 months 2008 – 2010
4	Art production agency	The first author and two other partners created an art production agency. The organization managed projects of artists associated with it. The agency dealt with different kinds of art forms such as theater, music, visual arts, dance, and had multiple art projects. The agency also created its own projects. It was a for-profit organization, expected to sell artistic products that held meaning to the partners.	50 months 2010 – 2013
5	Theater	For four years, the first author was the head of operational and management of this organization, with a history of more than fifty years. This organization produces its artistic products, and it contains a Theater Company plus an artistic, educational program and an archive.	50 months 2016-2019
6	Arts Managers Association	This association was formed by a group of artistic managers from more than twenty theaters and venues that produce and distribute artistic products. The association has private and public organizations represented by its managers. During the monthly meetings, the arts managers discuss and make decisions about a variety of subjects that are linked to the art-driven organization field, such as matters of public policy, tax, and law as well as audience concerns and art-driven organization practice	50 months 2016 - 2019

Appendix 2 – Narratives with art-driven organizations

Organization		Pole	Sources of empirical material	Year
1	Theater, venue (private)	focused	Interview with the investor and director of the organization	2018
2	Theater company (private)	Focused	Interview with the investor and director of the organization	2018
3	Theater, venue (public)	Focused	Interview with the general manager	2018
4	Arts center (non-profit)	Focused	Interview with programming director, plus website, annual report, brochures	2018
5	Public art foundation (public)	Holistic	Interview with the foundation president, plus website, public notices, advertisement, sponsorship programs contracts, observation of two shows sponsored by the foundation	2018 - 2019
6	Theater, venue (private)	Holistic	Interview with the general manager plus website, brochures of shows, observation of three shows in the venue, observation of audience	2018-2019
7	Dance, venue (non-profit)	Holistic	Interview with the founding and director plus website, videos, contracts, advertisements, activities report, observation of shows, rehearsals, and administrative routine for three days	2018-2019
8	Arts center (public)	Holistic	Interview with the programming director plus website, videos, observation of three shows at each one of the three venues of the complex (nine shows in totality), observation of audience and employees during events, advertisements, brochures	2019
9	Theater company and school (private)	Holistic	Interview with the two managers of the organization (artistic director and actress) plus documents, videos, photos, observation of two shows held by the organization and observation of the administrative routine for one day	2019
10	Orchestra (non-profit)	Holistic	Interview with the general manager, observation of two concerts held by the organization (each in a different venue), observation of audience, social media, and advertisement.	2019

5. RECONCEPTUALIZING MANAGEMENT WITHIN ARTS-DRIVEN ORGANISATIONS: THE QUINTESSENTIALS OF AESTHETICS¹⁰ (ARTIGO TEÓRICO-EMPÍRICO)

Abstract

Arts-driven organisations create, promote, and deliver artistic activities through aesthetic experiences. There is still little data about the experience provided by these organisations and the way aesthetic experiences demand a new management conceptualisation. Our study aims to reconceptualise arts-driven organisation management by examining aesthetic as its quintessential. It relies on an autoethnography based on experience accumulated in 20 years as arts-driven organisation manager by the lead researcher. We argue and sustain that management practices are aesthetic in orientation and in the application. The research results are aesthetic expressions (history, space, connection, and decision) and arts-driven management practices (creating, impassioning, and funding) that entail aesthetic as quintessential for art-driven organisations management. Our contribution is to provide a holistic interpretation of the disparate literature and to present an empirical basis for reconceptualising arts-driven organisations from an aesthetic perspective.

Keywords: arts-driven organisation, art management, aesthetics, autoethnography

Introduction

Arts-driven organisations incorporate unique elements due to their complexity (Byrnes & Brkić, 2019; Stein & Bathurst, 2008; Tonks, 2020). However, the scholars in the field still need further research and sophistication in academic strength (DeVereaux, 2020). It is possible to find reviews about diversity and identity in arts-driven organisations (Beech et al., 2016; Bennett & Kottasz, 2001; Cuyler, 2013, 2017), art workers (Callus & Cole, 2002; Siebert & Wilson, 2013). There is an effort in mapping and analysing the management model of arts-driven organisations (Adizes, 1972; Caust, 2010; Dewey, 2004; Meyrick, 1997; Šilerová, 2012). It is not uncommon to find studies that propose managerial and procedural models for

¹⁰ O artigo segue os padrões de formatação e referências exigidos pela revista Cultural Trends para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

arts-driven organisations though an instrumental lens (Avelar, 2010; Brindle & DeVereaux, 2015; Chong, 2010; Stein & Bathurst, 2008; Taubman, 1969; Volz, 2004). We can also find studies about arts marketing (Bernstein, 2007; Fillis & Rentschler, 2005; Hill et al., 2003; B. M. Kolb, 2005; Putler & Lele, 2003; Rentschler et al., 2002; Rentschler & Kirchner, 2012; Venkatesh & Meamber, 2006), Arts leadership (Beckman, 2007; Bridgstock, 2013; Brown, 2005; Essig, 2015, 2017; Fillis & Rentschler, 2010; Jackson & Oliver, 2003; Preece, 2011) and arts funding (Bonet & Donato, 2011; Goytia & Arosteguy, 2011, Schatteman & Bingle, 2017). Even the field of arts-driven organisation management has been improved in the last four decades (Kirchner & Rentschler, 2015), many of these research relies on general management theories to analyse these organisations, and many of them are generalist and functionalist approaches that do not acknowledge unique elements that make arts-driven organisations singularity.

We need a reconceptualization of arts-driven organisation because they create, promote and deliver artistic activities through aesthetic experiences (Charters, 2006; Stein & Bathurst, 2008). Differently from other kinds of industries (e.g. Carmakers, furniture makers) that deliver utilities and services, arts-driven organisations provide customers with experiences that are related to senses, feelings and emotions (Charters, 2006; Lawrence & Phillips, 2002a; Stein & Bathurst, 2008). Thus, arts-driven organisations are distinct from other kinds of organisations due to its sensible nature (Araújo et al., 2020). The whole practices of arts-driven organisations are guided by artistic creation which is subjective, and deals directly to the senses, emotions, feelings (Araújo et al., 2020; Daigle & Rouleau, 2010; de Monthoux, 2000; DeVereaux, 2020). People involved with these organisations had chosen, out of passion, vocation and desire to work in a creative organisation (Hill et al., 2003; B. Kolb, 2015; Rentschler, 2014). The commitment do not emerge from pecuniary interests but to pleasure and sense of belonging of something authentic, new, free and transformative (Svejenova et al., 2015). The main organizational effort is to deliver experience related to the senses, feelings, emotions. Thus, the role of an arts-driven organisation manager is to manage the creation and distribution of experiences (Radbourne & Fraser, 1996). It turns arts-driven organisations highly aesthetics, not only due to its products but also due to its ongoing practices. However, we lack knowledge about arts management that considers such aesthetic singularities.

We understand aesthetics as related to the senses, emotions, and feelings (Biaggio & Supplee, 1983; Strati, 1996, 2019; Taylor & Hansen, 2005; Witz et al., 2017). There is an agreement aesthetics are a powerful lens through which organisations can be analysed and better understood (Boje, 2007a; Strati, 1992, 1999, 2019; Taylor & Hansen, 2005). Aesthetics

works through the senses of sight, touch, smell, hearing, and taste, intimating active engagement with the practices of producing sensible knowledge. Over the last four decades, arts-driven organisations have been reconceptualised due to disruptive change, that has revised our understanding of the aesthetic quintessential of arts management. Aesthetics is about conceiving management as sensible. For example, the concept of sensible knowledge means that knowledge is 'perceived, judged and produced and reproduced through the senses' (Strati 2007, 62). How arts management could be conceived as a singular kind of sensible management?

This study aims to conceptualise and discuss how aesthetics play a quintessential role in the practice of managing arts organisations. The research relies on an autoethnographic approach, concerning the set of experiences over 20 years of the lead researcher in managing several arts-driven organisations such as festivals, venues, theatres, and dance companies' management in the private and public sector. We argue and sustain that management practices are aesthetic in orientation as well as in the application.

The key results of our research consist in five aesthetic expressions categorization (sensible history, sensible space, sensible connection, and sensible decision) and three arts-driven management practices (creating, impassioning, and funding), entailing the aesthetic to be sustained as quintessential for art-driven organisations. Thus, the main contribution of the research concerns the enlargement, sophistication and advancement of the way current literature understand arts-driven organizations and their management. The reconceptualization of arts management from the concept of aesthetic management improves further research and practice, as it becomes visceral to ongoing thinking and practice of arts management and arts-driven organisation. Aesthetics allows a deep rethinking about bonds between managers, the audience and the organisation itself.

5.1 AESTHETICS IN ARTS-DRIVEN ORGANISATION MANAGEMENT

Arts-driven organisations create, promote and deliver artistic activities through aesthetic experiences (Charters, 2006; Stein & Bathurst, 2008). They can be organised in several ways: they can be non-profit or profit organisations, they can create their own products, or they can present other organisations products; they can be collectives, project-based; they can be organised in a hierarchy or not and the work can be done by groups or individuals. Arts-driven organisations can be theatres groups or venues, festivals, orchestras, dance companies (Bernstein, 2007; Hill et al., 2003; Radbourne & Fraser, 1996; Stein & Bathurst, 2008; Tonks, 2020). If on the one hand, we acknowledge all the diversity of the field, on the other hand, we

still lack knowledge about things that make this field singular and unique (Byrnes & Brkić, 2019; Chong, 2010; Doherty, 2009).

There are some elements that turn arts-driven organisations unique and different from the others. Arts-driven organisations promote cultural practices from an artistic and aesthetic perspective (Hill et al., 2003; B. M. Kolb, 2005; Stein & Bathurst, 2008). Arts-driven organisations are unique for offering an aesthetic experience to their costumers rather than selling a product created to satisfy the needs and desires of the audience (Charters, 2006; Lawrence & Phillips, 2002b). Experience is related to visual observation, participation or interaction, reflection and interpretation, immersion in sensory environments, or a specific function of self-consciousness. (King & Vickery, 2013). The management practices in arts-driven organisations is led by artistic creation, that is the centre of the organisation's mission (Daigle & Rouleau, 2010). Everything that is done in the arts-driven organisations aims to create and provide an artistic experience even if it means loss of money.

To a better and deeper understanding of arts-driven organisations management, we need to move forward in the conventional thinking adopted for the economy and management centred on the organisation (Zan, 2006). Arts-driven organisations are unique and surrounded by subjectiveness not only in their products but also in their practices, however, that it is still usual to refer arts management to the purely administrative functions of an organisation, not the whole management practices that have the creation in their centre (Chong, 2010).

Various disciplines argue about the nature of aesthetics, and it is possible to find several meanings for it (Charters, 2006). In general, aesthetics is related to the knowledge that is created from our sensory experiences (Mack, 2015; Taylor & Hansen, 2005), it means aesthetics can be an evocative and embodied way of knowing. It is related to our perceptual faculties, our powers of visual discrimination, corporeal awareness and various modes by which we apprehend the sensory environment (King & Vickery, 2013). It can be also a way of knowing through our senses, thoughts and feelings to inform our cognitions of organisations (Minahan, 2017). Through aesthetics we can develop a sense of judgment (Taylor & Hansen, 2005), connection (Boje, 2007b), passion (Svejenova et al., 2015), belonging (de Monthoux, 2000). Aesthetics is defined here as the knowledge that is created through our senses and from our experiences (Strati, 1992, 2007; Taylor & Hansen, 2005).

Aesthetic can be a form of knowing. Sensible knowledge (Strati 2007) is a concept that illustrates is a form of knowing and acting through the cognitive faculties, borrowed from organisational behavior and apply it to the field of arts management, focusing on organisational aesthetics. Aesthetics is related to the senses, emotions, and feelings (Biaggio & Supplee, 1983;

Strati, 1996, 2019; Taylor & Hansen, 2005; Witz et al., 2017). There is agreement that aesthetics are a powerful lens through which organisations can be analysed and better understood (Boje, 2007a; Strati, 1992, 1999, 2019; Taylor & Hansen, 2005). We seek to improve understanding of arts-driven organisation management, conceptualising how aesthetics plays an essential role in the practices of managing arts organisations.

Because of the origin of organisational studies, based in a more functionalist epistemology, interested in issues about efficiency and effectiveness (Taylor & Hansen, 2005; Wood Jr & Csillag, 2001), scholars started looking for different ways to access fully the reality that is not limited in numbers, graphics and statistics (Ellis, 1991a; Strati, 1999). The aseptic precision of numerical data could not always be able to shed light on social and organisational issues (Ellis, 1991b), since organisations are composed of individuals who carry all their human attributes like senses, emotions, feelings and individual perceptions.

In other words, if the real world with real people goes beyond rational elements, we demand non-rational means to understand this world and its richness. The comprehension of the methodological limitations imposed by the functionalist paradigm motivated, then, the interest in the aesthetic as a lens through which organisations can be investigated and analysed (Taylor & Hansen, 2005). Through Aesthetics, it is possible to learn about organisations, their culture and functioning: furniture, the distribution of objects, the way things are or are not organised: sounds, smells, textures, are potent sources of information about the organisation (Strati, 1996). Aesthetics also enable accessing the understanding of organisational interactions and events or specific working practices in organisations (Strati, 2019)

5.2 METHODOLOGICAL APPROACH

This study is autoethnography and concerns the set of past experiences (20 years) of the lead researcher in managing several arts-driven organisations such as festivals, venues, theatres, and dance companies' management in the private and public sector. In autoethnography, researcher's experience is considered to be a wealthy and sensible source for the production of knowledge (Alvesson, 2003; Anderson, 2006; Bochner & Ellis, 2016; Chang, 2016) as well as narratives of others experiences (Boje, 2001; Czarniawska, 2007). Aesthetics is about sensible knowledge, and it is not easy to access it through traditional methodologies (Araújo et al., 2020). Accessing and analysing the sensible experience of another person is a difficult task in methodological terms. However, the auto ethnographer has experiences and knowledge on a given subject and uses that experience as a lens to access deeper and subjective information about the phenomenon that has been studied. Therefore, autoethnography is not about the

researcher or his experiences, it is not a narrative about himself, but a method that seeks to understand others through personal experiences (Chang, 2016).

This is a qualitative study undertaken in three phases: 1) autoethnographic experiences; 2) contrasting experiences from interviews; 3) concept expansion, organisation and theorisation. In phase 1, we adopted an autoethnographic approach (Chang, 2016), along with narratives. In this approach, the researcher's experience was used as an essential input for knowledge (Alvesson, 2003; Anderson, 2006; Bochner & Ellis, 2016; Chang, 2016). These experiences generated a chain of knowledge that was expanded in the research practices. The lead author reflected on her personal experience of more than twenty years as an arts manager. She chose six relevant auto-ethnographic experiences that provided the lens through which the phenomenon was analysed. As we are considering aesthetics as lens to deeper understanding management in arts-driven organisations and aesthetics are related to our senses, for each organisation, we used a human sense as pseudonym:

- **Sight** - This organisation was the first experience of managing an arts-driven organisation by the first author. She founded the organisation with a university graduate colleague, and they both created and sold plays for other companies, such as hotels, malls, schools, universities. We used 19 months of this experience.
- **Hearing** - It was a theatre that produced its own plays and received other artistic productions as well. The author was the head producer, responsible for all leading management practices. We used 29 months of this experience.
- **Smell** - The first author and two other partners created an art production agency. The organisation managed projects of artists associated with it. The agency dealt with different kinds of art forms such as theatre, music, visual arts, dance, and had multiple art projects. The agency also created its projects. It was a for-profit organisation, expected to sell artistic products that held meaning to the partners. We used 50 months of this experience.
- **Taste** - For four years, the first author was the head of operational and management of this medium size organisation that is a venue, theatre company, theatre school, with a history of more than fifty years. This organisation produces its artistic products, such as plays, shows, movies, exhibitions, festivals. We used 50 months of this experience.
- **Touch** – It is a dance company that was recognised as one of the most relevant in the country, and as a result, the government offered a theatre as its company headquarters. The first author came to the organisation to organise the new headquarters and theatre

management. Afterwards, she was the producer of the company and led its national tour. We used 168 months of this experience.

- **Extrasensory perception** – This organisation is an association formed by a group of artistic managers from more than twenty theatres and venues that produce and distribute artistic products. The association has private and public organisations represented by its managers. During the monthly meetings, the arts managers discuss and make decisions about a variety of subjects that are linked to the arts-driven organisation field, such as matters of public policy, tax, and law as well as audience concerns and arts-driven organisation practice.

In Phase 1, the lead researcher's background was examined. The source of empirical information used included past experiences examined through participant observation. Not only the researcher's memories were triggered, but also documents were analysed (e.g., brochures, the release of shows, photos, posters, video, and reviews). These experiences provided paths through the narratives that helped to understand arts-driven organisation mindsets, specifications, and management models.

The phase 2 aimed to examine comparative interviews, observation, and document analysis in other performing arts-driven organisations. They were compared to the autoethnographic narrative experiences of the lead author. Thus, the experiences used in Phase 1 were contrasted with experiences from other managers, professionals, and audiences of arts-driven organisations as a balance to gain expected knowledge. To avoid the researcher's experience biasing the study or limiting her capacity for critical reflection, a contrasting practices was applied. We examined Phase 2 using semi-structured interviews, observations, and documents (such as institutional folders, annual reports, photos, videos, brochures, releases, reviews, and websites observation). There were ten interviews with ten arts-driven organisations managers. Each interview lasted on average 70 minutes. All of them were recorded, and notes were taken during the conversations. The lead researcher told stories about logics of aesthetics, related to her experiences and the interviewees told stories related to theirs in response.

For each organisation, we used an aesthetic category (Strati, 2019) as a pseudonym (Table1).

Organisation	Type	data collection
S1 - Comic	Venue and theatre company	Semi-structured interview with the founder and director of the organisation
S2 - Ugly	Theatre Group	Semi-structured interview with the founder and director of the organisation
S3- Sublime	Venue	Semi-structured interview with the general manager
S4- Grotesque	Arts and Foundation	Semi-structured interview with programming director, plus website, annual report, brochures
S5- Picturesque	Arts Foundation	Semi-structured interview with the foundation president, plus website, public notices, advertisement, sponsorship programs contracts, observation of two shows sponsored by the foundation
S6-Beauty	Venue	Semi-structured interview with the general manager plus website, brochures of shows, observation of three shows in the venue, observation of audience
S7- Sacred	Venue and dance company	Semi-structured interview with the founding and director plus website, videos, terms of agreements, advertisements, activities report, observation of shows, rehearsals, and administrative routine for three days
S8- Tragic	Venue	Semi-structured interview with the programming director plus website, videos, observation of three shows at each one of the three venues of the complex (nine shows in totality), observation of audience and employees during events, advertisements, brochures
S9- Charming	Performing arts group that focuses on children's education and theatre	Semi-structured interview with the two managers of the organisation (artistic director and actress) plus documents, videos, photos, observation of two shows held by the organisation and observation of the administrative routine for one day
S10- Agogic	Non-profit Orquestra	Semi-structured interview with the general manager; observation of two concerts held by the organisation (each one in one different venue), observation of audience, social media, and advertisement.

Table 5.1 - Contrasting Experiences in Research's Phase 2

In phase 3, empirical information was organised into narratives generated from phases 1 and 2. These narratives were analysed, and initial thematic groups emerged at this stage. The thematic groups suggested dimensions, practices and principles that resulted in a theory that brings concepts of management and aesthetics that together composes the aesthetic management for the arts-driven organisations. During the practices of concept expansion and data organisation, aesthetics theories were integrated, and then aesthetic expressions used in arts-driven organisation management emerged as a result.

5.3 MANAGEMENT RECONCEPTUALISATION FROM AESTHETICS WITHIN ARTS-DRIVEN ORGANISATIONS

The narrative analysis generated five aesthetic expressions that can be found in arts-driven organisations management (Table 2). These expressions can be found in different practices of management in different times and situations. During the analysis practices, we could realise that some of them occur in a conscient and unconscious way. It means several moments managers deal with aesthetic expressions, but they do not realise it while it is happening.

Expressions	Description
Sensible History	Sensible histories are aesthetic based narratives developed to access memories, emotions, and feelings. These sensible histories can be told by speech, images, movements, sounds, smells, and sensations.
Sensible Space	Spatial sense goes beyond vision. Smell, taste, touch, and hearing shape an aesthetic notion of space that can be physical, imaginary, or virtual.
Sensible Connection	The sensible connection is the synergy that flows through senses. Hearing, seeing, touching, smelling, tasting are ways through which people get connected and engaged to each other. Sensible elements put people together connected by them even if each person feel different from each other; the sensibility is the connection fuel.
Sensible Changes	Sensible changes provide from a sensible environment that requires improvisation and another way to deal with problems, time, space, and people. New possibilities and solutions emerge through an aesthetic mode of conducting change.
Sensible Decision	Sensible decisions are those that are made considering the sensible environment. It demands sensibility and knowledge to be made.

Table 5.2 - Aesthetic Expressions

During the analysis, we identified that three practices in arts-driven organisation management emerged more frequently: 1) Creating, 2) Funding, and 3) Impassioning (Figure 2). Arts-driven managers deal with the creation as the main practices of the entire organisation. Managers have the mission to manage the creation and turns it into a product. They also deal directly with people. Arts-driven organisations are made by people to people, and human sensibility surrounds products and creation practices. It demands special knowledge do deal with the challenges and singularities. Another issue that came to the picture, during analysis was the funding. Arts-driven organisations struggle to keep sustainable, and they depend on sponsorships, partnerships, box office and a network that provides resources for their viability.

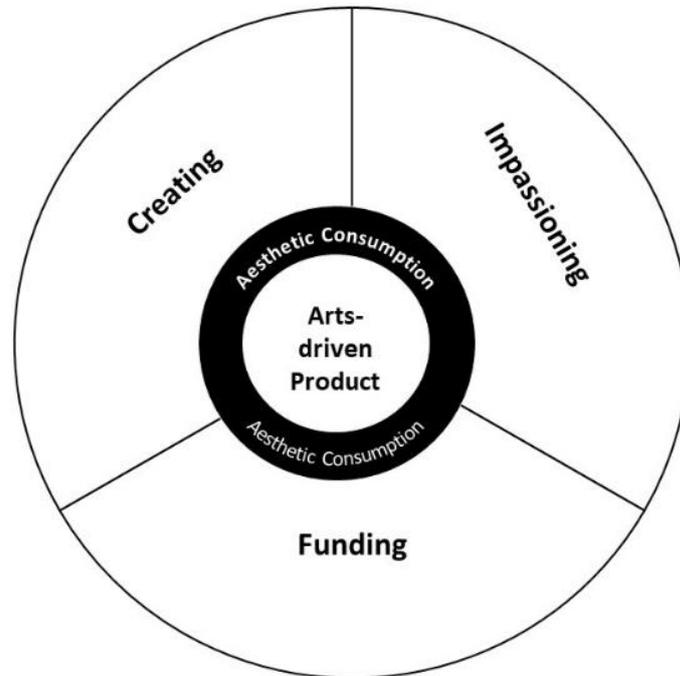


Figure 5.2 – Arts-driven Organisation Management Structure

Arts-driven organisations aim to create or deliver an artistic product. There is no arts-driven organisation without artistic products by the time arts-driven organisation are products themselves. Consumption is not restricted to the artistic product, but it is extended to the whole organisation, and its management shall consider aesthetic consumption as a significant key to develop its performance (Araujo, Davel and Rentschler, 2020).

By merging aesthetics expressions with arts-driven organisations management practices, we can better understand the influence of aesthetics in management practices. We identify expressions of aesthetic that impacts on each one of the three-management practices of arts-driven organisation (See Table 3).

Practice	Leading expressions of aesthetic management
Creating	<ul style="list-style-type: none"> - Sensible history – managers deal with sensible history, which is the basis of artistic product creation. Through the sensible history, audiences are motivated to bring back memories, to feel emotions and arts managers use it to organise creation producing (e.g managing sensible histories to enhance the creation, such as communication, aesthetic unit) - Sensible space – provides the creation experience. Not only the scenery but all the spaces in arts-driven organisation impacts on the creation management (e.g., Ambiance, light, smell, the temperature of venue impacts on creation experience) - Sensible connection – surrounds all the creation practices. Artists have a sensible connection to create; managers must manage this sensible connection that differs of each group during the creation practices (e.g., Managers deal with connections between artists, between artists and managers, management and crew, and creation with people) - Sensible Changes – The creation practices are not something linear even it has a previous plan. Changes are vital during the creation practices, and it happens all the time depending on several things (e.g., Subjectivity, technical adjustments) - Sensible Decision - During the creation practices, sensible decisions must have been made (e.g., decision about fabrics, about materials, about the schedule, all of them affects all the creation and all of them must be made under sensible criteria)
Impassioning	<ul style="list-style-type: none"> - Sensible Space – Managers use sensible spaces to improve people's relation with the organisation (e.g., Workers, audience, stakeholders are related to the organisation sensible space that can be physical, virtual, or imaginary) - Sensible Connection – In the art environment, people are connected through sensibility, emotions, and feelings. (e.g., arts-workers develop a sensible connection such as passion, emotional expectations with their work that is different from other kind of workers). This connection impacts on management and in all environment. - Sensible Decision - People are the centre of arts organisations. Art is made by people, through people, for other people. That is why managers decisions making about people in arts-driven organisations are sensible. (e.g., One actor will play the same character different than any other one. The decision about people need to consider such specificities)
Funding	<ul style="list-style-type: none"> - Sensible history – managers deal with sensible history to enhance funding (e.g., donators are motivated by sensible history when they decide to support an organisation) - Sensible connection – can be used to improve funding. Not only with private or public sponsors but also with the audience and people connected with the organisation (e.g., organisation can exchange services with people, such as communication, social media, teaching in exchange with a deep connection with the organisation, like a free pass, special invitation) - Sensible Changes – Arts-driven organisation face the challenge to keep sustainable. All the time changes are needed to provide sustainability, and sensible changes are necessary (e.g., due to the world COVID pandemic managers faced the challenge of rethinking the funding in arts. Face to face shows is struggling to happen, and virtual platforms were means through with funding was possible)

Table 5.3 - Aesthetic Management in Art-driven Organisations

As a result of the analysis practices that considered aesthetic elements to build the concept of aesthetic management below, we explain how aesthetic can influence in arts-driven organisation management.

Aesthetic management in creating. The first idea of an arts-driven organisation usually lays on its artistic creation. There is no arts organisation if there is no arts product and the management of artistic creation involve several steps that go from the first creative idea passing through all the production practices until the end of the season and the management of its assets. It means that if there is no arts organisation without product, there is no product without the management of its creation. Managers work together with the artistic team to make the product happen and to achieve not only the creator expectations but also and mainly, to guarantee audiences and stakeholders will be able to live the purposed experience, to enhance the aesthetic consumption and to maintain the organisation alive and sustainable. This relationship sometimes generates conflict once it is not rare that creators and managers, even desiring the same thing, pull the balance into different directions creativity and sustainability. S10 arts manager argues: “Arts-driven organisations can be arenas of power, and managers constantly get in conflict with creators.”

There is a myth that artists are responsible exclusively for creation and managers are responsible exclusively for administration, but it is possible to observe that arts-driven organisation's management impacts directly in the creation, and any decision made by the managers affects the final product.

I cannot count how many times I had to make decisions that impacted in creation. Materials purchase, logistic plan, or copyright issues, can change an art product. I was producing a show, and the director wanted more than ten high-quality projectors to have virtual scenery with different textures and definitions. We did not have the budget for that, and instead of ten projectors we got two with high quality, and we used different fabrics, giants card papers boxes to create different texture in the scenery and each projection had a different effect on each surface.

Remember the first author. Sensible decisions are made constantly by managers that need to have the sensibility to understand the artistic product and its specificities, subjectivities, and management knowledge to balance these decisions.

Creation and space are intrinsically linked. Managers must deal with sensible spaces management to provide with the experience expected from the arts product. S6 manager remembers a story about sensible spaces management:

I was producing a play, and we had this scenery that was designed by a famous designer, but it did not fit in the venue. The artists, of course, wanted to move to another venue but it would be a problem, we did not have dates available in other places,

and it would be a mess to our budget. So, I had to find another solution, and I suggested to cut part of the scenery to make it fit. I knew the play; I knew the aesthetic the director wanted to bring to the scene, and I was searching for a solution that would be helpful to the production and the artistic product as well. At the first time, the designer felt offended by me, how could a producer try to interfere in the art piece, and all that talk about the creation that must be above everything. However, in the end, it worked, they could get other possibilities to the actors and every time the director, who became my close friend, reminds this situation he keeps thanking me for my rebelliousness, management, and aesthetic sense.

Aesthetic management provides poetry to the arts-driven organisation. It is not only a role of creators but everyone who is part of the organisation affect and is affected by aesthetics and its expressions.

Aesthetic management in impassioning. Arts-driven organisation managers deal with intangible resources such as people and time. These resources in art-driven organisations are full of sensibility and singularities, and they are different when compared with other kinds of organisations. In this study, people are understood by the audience, the workers, and the stakeholders. Each one of these groups develops a unique relationship with the organisation, and it involves passion, emotional expectations, status, recognition. There is a plurality of elements that span the intangible resources management in arts-driven organisations.

One of the main aesthetic expressions we can find the intangible resources is the sensible connection. People involved with arts-driven organisation develop a sensible connection that is linked to the aesthetic provided by the organisation and its products. The audience is connected to the experience provided by the organisation. Workers in an arts-driven organisation develop a connection based on pleasure, passion, emotional expectations that is more subjective than the employer and employee relationship. Arts workers have salary average lower than other sectors, but their motivation lays on the aesthetic construction. The managers of the organisation S9 explained the sensible connection their team develop with the organisation:

We do art. We are all artists, thus. What really motivates us is the magic that happens on stage, and this is what puts us all together. We struggle to make money, sometimes we do not have money at all, and it is difficult of course, but we do not get demotivated, because of it. When the show starts, when the curtains are opened, and that smell of stage comes to the air, the lights, the expressions of the audience. We forget about money; I think we are somehow addicted to the arts and we are all connected and committed with this mission of making art happen.

People in an arts-driven organisation establish a strong relationship with their memories, identities, sense of belonging, and that is why sensible histories must be managed carefully. The first author recalls a story about her beginning as arts manager:

We were young, committed with the arts, and at the same time, we had this childhood that surrounded us. When we decided to release our company with a child play, we put our memories and our identities to create histories that reflected all the group. We had so much fun doing our work. All the magic we created were part of us, and it stimulated each one of us to be more and more committed. And it could be reflected in our audience. They felt our passion, at the same time, partners and stakeholders felt the same, and they bought the history we created.

By contrasting this experience with other organisations managers, it was possible to confirm the role sensible history plays on people. Organisation S7 created a history that brings back memories and reinforces the identity of a group of people. Everything in the organisation is guided by this history, and people are committed to that. They believe in what they are doing and are proud of it. Organisation A5, on the other hand, still struggle to keep the team involved with their history and many conflicts are generated because of that, argue the first author about her experience in this organisation:

Organisation A5 has a long and recognised history, but the management of this sensible history still did not achieve all the team. As many arts-driven organisations, this one struggles to keep sustainable. The organisation has a programme that is linked to its history, which is not mainstream nor only for commercial purpose. There is a part of the team that complains about it, about the programme, they think the organisation should offer something different for the audience even if it is the opposite of their history. Conflicts about it were not rare, and it clearly weakened the organisation's potential and productivity.

Aesthetic management in funding. Like all organisations, the arts-driven organisation's managers also need to deal with tangible resources, such as equipment, financial, inventory. Differently from the intangible resources in which sensibility is intrinsic of each one of them, the tangible resources management are guided by a sensible environment and managers need to deal with each challenge sensibly and especially.

The first author recalls a memory of one experience of producer that illustrates the management of sensible history and sensible space on behalf of funding:

There was this play which the author was the most famous writer in Bahia and one of the most famous in Brazil¹¹. The story was about a child's christening in a catholic church, but there were elements of the African cultural tradition and the candomblé religion. The first decision was to tell the history, or better saying, to set the play in a church instead of in a traditional venue. There was this old and abandoned church, and we agreed that even being much more challenging the space would fit perfectly for the history. We had a minimal budget, so we took as stakeholders the parish congregation, and the city hall once we would revitalise an important space in the city. We wanted the church to be a site that reminded the churches in town at the '50s. We talked to local traders like candy, popcorn sellers to bring the atmosphere of those kinds of churches. The ticket box was in the back of the church, and the crew that sold the tickets had the costumes of church volunteers on that time. All the production practices were guided by this sensible space and sensible history, and so many people got engaged with us, so many partners, volunteers, the community felt they were represented, and they wanted to collaborate. I got lots of donations and precious help from everyone. If we just counted on our budget, we would never be able to develop such a great project, and it was possible because of funding and resources got through aesthetic expressions.

Organisation S2 is a public venue and all the income from box office goes to artists and venue's rent goes directly to the city hall account, and the manager cannot count with this money to run the venue. It means they must manage a low budget to maintain the venue opened, cleaned and with all the equipment working properly. The manager decided to make some changes to improve the management of tangible resources better. Instead of charging artists to use the venue, they exchange the rent with materials and equipment. The manager explained:

Salaries are paid directly from the city hall, and we did not have much money to buy things, and if we have an emergency, there is a bureaucracy to solve it. If we have a problem in the air conditioner, for example, it takes at least two months for a public bid, result, and service provision. We cannot present any show in this hot city without the air conditioner, can we? The same happens if we have some important equipment that is broken, and we need it for the next show. So instead of artists and producers pay for the rent, we negotiate with them and with the city hall, of course, that they would provide us with equipment's and services instead. I had to change the way founding was happening because it was not working for us.

¹¹ Jorge Leal Amado de Faria (Jorge Amado) - was one of the best known of modern Brazilian writers, with his work having been translated into some 49 languages and popularized in film, paintings and tv series.

5.4 DISCUSSION AND CONCLUSION

This research purposed to conceptualise and discuss how aesthetics play an essential role in the practices of managing arts-driven organisations. The three practices examined are creating, impassioning, and funding. The main contribution of this study is that it uncovered that management practices are aesthetic in orientation and in application. Thus. It extends the literature on arts management in two ways: a) renewing the arts-driven organisation field of research by conceptualising arts management from an aesthetics ground; b) providing a new perspective to study arts-driven organisations focused on a holistic examination of the organisation rather than on its products alone.

The first contribution refers to the conceptualisation the management of arts-driven organisations and how aesthetics plays a significant role in revealing their distinct features.

As we had discussed in this research, arts-driven organisations field is young, and we still lack for more specific information about its nature and singularities. These organisations create, promote, and deliver artistic activities through experiences that are offered to audiences and to the workers that are part of the organisation directly and indirectly, such as partners, investors, and stakeholders. It means arts-driven organisations are surrounded by sensitive and aesthetic elements that impact their products and its organisational practice.

Aesthetics is defined here as the knowledge that is created through our senses and from our experiences. Even we recognise arts-driven organisations are highly aesthetic studies that consider aesthetic in arts-driven organisations management are still scarce. Using the autoethnographic approach, narrative analysis with aesthetic and management theories as support, we conceptualise five aesthetic expressions that shows great impacts on arts-driven organisation management: sensible history, sensible space, sensible connection, sensible changes, and sensible decision. We define the aesthetic management as the use of aesthetic expressions in the management of arts-driven organisations. Thus, we generated three categories explaining the practices sustaining aesthetic management in arts-driven organisations: creating, impassioning, and funding. These practices concern both managerial matters: organisation and product.

- *Aesthetic management by creating acknowledging and using aesthetic in favour of creation.* Arts-driven organisations have a specific mindset with singular missions and aims. The practices in an arts-driven organisation are guided by creation; once there is no purpose for the arts organisation if there is no product. It means that the whole practices of the organisation seek the creation of an experience which is the product.

During these practices, managers are aware of all the subjectivity that surrounds the practices. Decisions, changes, spaces, all of them shall be managed through an aesthetic perspective to guarantee not only the best result for the product but also to keep the main mission of the organisation.

- *Aesthetic management by impassioning: connecting passionate people.* People in an arts-driven organisation develop a sense of belonging, passion, and other expectations that differ them from other workers from other organisations. Managers must deal with such emotions and sensibilities that influence directly in the product and in the practices. Creation in the arts-driven organisation is about subjectivity, and people that are part of that are full of subjectiveness as well. Understanding the sensibilities that surround those connections may improve the way managers deal with everyone related to the organisation (audiences, workers, partners).
- *Aesthetic management by funding: rethinking the resources.* One of the biggest challenges related to the arts-driven organisations lays on its sustainability. Arts-driven organisations do not have profit as their main purpose, and they depend on complementary resources to box office such as sponsorships, public grants. Still, sometimes it is not enough to cover the costs of production. Because of that, managers need to develop other strategies to sustainability that recognises the aesthetic nature of the organisation, and through it, they establish partnerships, exchanges and connections with people that can provide with resources in several forms and ways.

The second contribution is indirect and enlarges the way management conceptualise its focus. Our research's results invite an enlargement of the current emphasis on the artistic product to consider a holistic examination of the organisation. In addition to the aesthetic expressions and aesthetic management categories, this study sheds light on the way management in arts-organisations have been studied. We observed that the literature usually focuses on arts-driven products and their management (Chong, 2009) instead of arts-driven organisations and their singularities. Even when arts organisations are studied, the focus remains on their products instead of their organisational practices.

If we consider arts-driven organisations as theatres, venues, festivals, orchestras, theatre, and dance companies, we understand that those organisations are responsible for the creation of artistic products and they are essential for the artistic production and distribution. Arts-driven organisations are accountable for the maintenance of art production and are different from a casual event. Arts-driven products in arts-driven organisations provide the scope, aesthetic unity, target audiences and planning horizon, that summarises our findings. Arts-driven

products are narrower in scope, aesthetic, focused on delivering an experience for audiences and sustaining the artistic product for the arts-driven organisation. Arts driven organisations' focus is broader, encompassing the whole organisation, as well as its members and stakeholder and audiences; the aesthetic relates to the entire organisation. Its target is also more expansive, relating to the internal and external stakeholders, thus seeking to sustain the organisation.

We argue that the arts-driven organisation encompasses the product by providing a holistic experience at an organisational level. Thus, it turns itself into a 'product' that is consumed aesthetically not only by the audience but also by the entire organisation and those that engage with it. It is an expanded product through which the organisation can explore its strategies and extend its relationships.

Beyond these two main contributions for further research, our results also contribute to practice by providing evidence on how to improve arts-driven organisation management by integrating aesthetics into management practices. Aesthetic management can help arts-driven organisation managers and arts-driven product managers to improve their practices that may impact on arts management practice. This knowledge from the lead author's research contrasted with the practice of other managers, providing new insights to how aesthetics can be applied to management. Managers can practise and enhance their perceptions related to products and organisations. The arts-driven organisation management field is calling for studies that discuss its singularities. It is still rare to find studies that recognise aesthetics as an essential element to transform management in arts, even though arts-driven product and organisation are highly aesthetic in its products and management.

Arts-driven organisations have a specific mindset which our interviewees perceived to be 'aesthetic' and 'sensitive.' They perceive aesthetics to be found not only in products but also in practices in arts-driven organisations. Arts-driven organisation literature explains management borrowing knowledge from general business. We observed in this study that even some general management practices could be used, with aesthetics can be recognised as a potential way to rethink and impact them in the arts-driven organisation.

Arts-driven organisations are surrounded by aesthetics, but curiously there is little research that considers aesthetic into arts-driven organisation management. In this study, we put together the knowledge about arts-driven organisation management and aesthetics to expand the theoretical and practical knowledge in both fields. We argue that aesthetic plays an essential role in the arts-driven organisation that is not limited to their products but also their management.

References

- Adizes, I. (1972). Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis. *California Management Review*, 15(2), 109–116.
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies—Struggling with closeness and closure. *High Education*, 46(2), 167–193.
- Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.
- Araújo, B. C. de, Davel, E., & Rentschler, R. (2020, July 1). Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organisational Aesthetics Special Issue Performing Performance*, 9(3), 63–84.
- Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Beckman, G. D. (2007). ‘Adventuring’ Arts Entrepreneurship Curricula in Higher Education: An Examination of Present Efforts, Obstacles, and Best Practices. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37(2), 87–112.
- Beech, N., Gilmore, C., Hibbert, P., & Ybema, S. (2016). Identity-in-the-work and musicians’ struggles: The production of self-questioning identity work. *Work, Employment and Society*, 30(3), 506–522.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2001). Construed Artistic Identity and Resistance to Identity Change in UK Theaters: An Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, 4(3), 223–234.
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. New York: John Wiley & Sons.
- Biaggio, M. K., & Supplee, K. A. (1983). Dimensions of Aesthetic Perception. *The Journal of Psychology*, 114(1), 29–35.
- Bochner, A., & Ellis, C. (2016). *Evocative Autoethnography: Writing Lives and Telling Stories*. New York: Taylor & Francis.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organisational & communication research*. London: Sage.
- Minahan, S. (2107). *The aesthetic turn in managemen*. London: Sage
- Bonet, L., & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4–11.
- Bridgstock, R. (2013). Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 12(2–3), 122–137.
- Brindle, M., & DeVereaux, C. (2015). *The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners: New Directions for Students and Practitioners*. New York: Routledge.
- Brown, R. (2005). Performing Arts Creative Enterprise: Approaches to Promoting Entrepreneurship in Arts Higher Education. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(3), 159–167.

- Byrnes, W. J., & Brkić, A. (2019). *The Routledge Companion to Arts Management*. London: Routledge.
- Callus, R., & Cole, M. (2002). Live for Art—Just Don't Expect to Make a Living from it: The Worklife of Australian Visual Artists. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 102(1), 77–87.
- Caust, J. (2010). Arts and business: The impact of business models on the activities of major performing arts organisations in Australia. *Media International Australia*, 135(1), 32–44.
- Chang, H. (2016). *Autoethnography as Method*. New York: Routledge.
- Charters, S. (2006). Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 235–255.
- Chong, D. (2010). *Arts Management*. London: Routledge.
- Cuyler, A. C. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(2), 98–105.
- Cuyler, A. C. (2017). A Survey of Arts Management Educators' Teaching on Diversity Issues. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(3), 192–202.
- Czarniawska, B. (2007). Narrative inquiry in and about organisations. *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*, 383–404.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organisations: A tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 13–30.
- de Monthoux, P. G. (2000). The art management of aesthetic organising. *The Aesthetics of Organization*, 35–60.
- DeVereaux, C. (2020). Arts Management: Reflections on role, purpose, and the complications of existence. In *The Routledge Companion to Arts Management* pp. 15–25
- Dewey, P. (2004). From arts management to cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 6(3), 13.
- Doherty, E. M. (2009). Management and art views of Depression era workers: The need for an organisational-arts perspective. *Management & Organisational History*, 4(1), 5–36.
- Ellis, C. (1991). New Ethnographies. *Journal of Contemporary Ethnography*, 20(2), 237–239.
- Essig, L. (2015). Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(4), 227–246.
- Essig, L. (2017). Same or different? The “cultural entrepreneurship” and “arts entrepreneurship” constructs in European and US higher education. *Cultural Trends*, 26(2), 125–137.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2005). Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 275–287.
- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(01), 49–81.
- Goytia, A., & Arosteguy, A. (n.d.). Analysing the Public Cultural Supply. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 28.

- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing* (2nd ed.). New York: Butterworth-Heinemann.
- Jackson, J., & Oliver, T. (2003). Personal Networks Theory and the Arts: A Literature Review with Special Reference to Entrepreneurial Popular Musicians. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(3), 240–256.
- King, I. W., & Vickery, J. (2013). *Experiencing organisations: New aesthetic perspectives*. Oxford: UK. Libri Publishing.
- Kirchner, T., & Rentschler, R. (2015). External impact of arts management research: An extended analysis. *International Journal of Arts Management*, 17(3), 46–67.
- Kolb, B. (2015). *Mastering Management in the Creative and Cultural Industries: Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries*. New York: Taylor & Francis.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*. New York: Cengage Learning EMEA.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002a). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441.
- Mack, K. (2015). Breaching or disturbing the peace? Organisational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. *Management Learning*, 46(2), 156–174.
- Meyrick, J. (1997). Accounting for the Arts in the Nineties: The Growth of Performing Arts Administration in Australia, 1975–1995. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 26(4), 285–307.
- Minahan, S. (2017). *The aesthetic turn in management*. London: Routledge.
- Preece, S. B. (2011). Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103–120.
- Putler, D. S., & Lele, S. (2003). An Easily Implemented Framework for Forecasting Ticket Sales to Performing Arts Events. *Marketing Letters*, 14(4), 307–320.
- Radbourne, J. J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: A practical guide*. Sydney: Allen & Unwin.
- Rentschler, R. (2014). *Arts governance: People, passion, performance*. New York: Routledge.
- Rentschler, R., & Kirchner, T. A. (2012). Arts management/marketing journal citation analysis: Assessing external impact. *Arts Marketing: An International Journal*, 2(1), 6–20.
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 118–130.
- Schatteman, A. M., & Bingle, B. (2017). Government Funding of Arts Organizations: Impact and Implications. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 34–46.
- Siebert, S., & Wilson, F. (2013). All work and no pay: Consequences of unpaid work in the creative industries. *Work, Employment and Society*, 27(4), 711–721.

- Šilerová, L. (2012). Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21st century. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 2(1), 26–39.
- Stein, T. S., & Bathurst, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organisational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581.
- Strati, A. (1996). Organisations viewed through the lens of aesthetics. *Organisation*, 3(2), 209–218.
- Strati, A. (1999). *Organisation and aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61–77.
- Strati, A. (2019). *Organisational theory and aesthetic philosophies*. London: Routledge.
- Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Vives, L. (2015). Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. In *Project-based organising and strategic management* (pp. 501–527). Emerald Group Publishing Limited.
- Taubman, J. (1969). Performing Arts Management And Administration. *Performing Arts Review*, 1(1), 31–50.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organisational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211–1231.
- Tonks, A. (2020). *The A to Z of Arts Management: Reflections on Theory and Reality* (2nd ed.). London: Routledge.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2006). Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1), 11–39.
- Volz, J. (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical, and Fun Guide to Arts Management*. New York: Back Stage Books.
- Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2017). The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization. In *The Aesthetic Turn in Management* (pp. 89–110). London: Routledge.
- Wood Jr, T., & Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 35–44.

6. ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: SINGULARIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVA DE GESTÃO EM UM CENTRO DE ARTES CÊNICAS¹²

Resumo

O propósito deste caso para ensino é fomentar uma aprendizagem sobre a gestão de organizações artísticas. Seus objetivos de aprendizagem são: (a) entender as singularidades das organizações artísticas, (b) identificar e discutir os principais desafios de gestão das organizações artísticas e (c) refletir sobre o papel da estética como perspectiva de gestão das organizações artísticas. O caso é baseado em uma abordagem metodológica autoetnográfica, incluindo uma pesquisa empírica em várias organizações artísticas, no Brasil e na Austrália. Na forma de dramaturgia em três atos, o caso retrata a experiência de gestão do Centro de Artes Cênicas da Bahia (CCBA) durante um projeto de intercâmbio entre artistas brasileiros e artistas australianos. Durante o processo de criação artística do projeto é possível perceber características, singularidades, desafios e demandas de uma organização artística e de sua gestão.

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

Arts-Driven Organisations: singularities, challenges, and management perspective in a performing arts centre

Abstract

This teaching case aims to foster learning about the management of arts-driven organizations. The objectives of learnings are: (a) the understanding of the singularities of arts-driven organizations; (b) the identification and discussion about the main management challenges of artistic organizations and (c) the reflection about the role of aesthetics as a perspective for the management of arts-driven organisations. The case is based on an autoethnographic approach, including an empirical research in several arts-driven organisations, in Brazil and Australia. The case is written as dramaturgy in three acts; the case portrays the management experience of the Bahia Center for the Performing Arts (CCBA) during an exchange project between Brazilian artists and Australian artists. During the artistic creation process of the project, it is

¹² O artigo segue os padrões de formatação e referências exigidos pela revista GVCasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração – CPE o qual foi submetido para avaliação e publicação.

possible to perceive characteristics, singularities, challenges and demands of an arts-driven organisation and its management.

Keywords: Arts-driven organisations management, arts-driven organisations, organizational aesthetics, creative economy.

6.1 CASO PARA ENSINO

6.1.1 O CCBA em três atos

6.1.1.1 Personagens

Chefe de Gabinete da Secretaria da Cultura: **Maria Regina**

Gestora do Centro de Artes Cênicas da Bahia CCBA: **Tulla**

Produtora do Brasil: **Malu**

Produtora da Austrália: **Kelly**

Diretor da companhia Afoxé Folclórico da Ribeira: **Renato**

Diretor da companhia Tandanya: **Yarran**

Bilheteira e gerente noturna do CCBA: **Odete**

6.1.1.2 Ato I – A Chegada

Cena I

Cortinas abertas. O público vai entrando com técnicos (atores) terminando de afinar a luz, passar o som, ajeitando os últimos detalhes de cenário. Músicos afinando instrumentos, atores fazendo vocalize e bailarinos aquecendo. Movimento e barulho. Malu entra por trás da coxia, com um detector de decibéis em uma mão, o computador na outra, o rádio de comunicação na cintura, um fone do rádio em um ouvido e no outro ouvido um fone ligado ao celular. Ao terceiro sinal Malu interrompe:

Malu - Não gente, para, para! Não pode começar o ensaio geral agora. Eu preciso ver como está o ruído lá fora.

Renato - Malu, não tem nada acontecendo lá fora agora, como é que você vai aferir o ruído externo?

Malu - Calma, eu sei que eu estou fazendo. Não é um teste para o pessoal da secretaria de Cultura? Então, a gente organizou com os meninos do mestre Bimba e eles vão começar o batuque ao meu comando (*fala no rádio*) Kelly, está me ouvindo? Pode dar o sinal

(*escuta-se a voz de Kelly vindo do rádio. Ela fala em português com forte sotaque de estrangeiro*) **Kelly** - Ok, Malu, *let's start!* Vamos lá boys, *one, two three...*

(silêncio no palco, todos atentos ao som externo, Malu caminhando na tentativa de detectar o som, mas há apenas um distante ruído dos tambores)

Maria Regina - Viram? O som não interfere, eu falei a vocês que isso era exagero. Até parece que não sabemos o que estamos fazendo. (emposta voz e fala a todos, em tom solene) A secretaria de Cultura está atenta e preocupada com todos os setores da cadeia criativa e (é interrompida por um barulho avassalador de fora)

Ruído externo que vaza para dentro do teatro: ovooooooooooooo , carro do ovooooooooo, 30 ovos por 10 reais, eu disse 30 reais, olha o ovoooooooooooo

Malu (para o rádio) Obrigada Kelly, *timing* perfeito (para Maria Regina) Era o que mesmo que você estava falando?

(blecaute)

Cena II

Na sala de produção do CCBA, a mesa de reunião, estão Tulla e Malu, enquanto Odete está sentada à sua mesa, trabalhando no computador.

Malu - Então já está decidido? Publicado no diário oficial? Porque só acredito vendo.

Tulla - Sim, parece que dessa vez não vai ter nenhuma reviravolta. Maria Regina me ligou, disse que a Secretária convenceu o Governador e o acordo será assinado esta semana.

Malu - E quais os termos, finalmente?

Tulla - Como você sabe, é uma parceria entre o Governo do Sul da Austrália e o Governo do Estado da Bahia. Os australianos vão nos mandar um grupo tradicional de cultura indígena para fazer uma residência de três meses aqui conosco. O governo do Sul da Austrália vai custear as passagens, hospedagem, alimentação, seguro, traslado e cachê do grupo deles. A secretaria de Cultura vai garantir uma verba para que o Centro de Artes Cênicas da Bahia administre os pagamentos de cachê de um grupo local, custos de produção, montagem do espetáculo. Mesmo cronograma que havíamos planejado.

Malu - Mesmo cronograma?? Como assim? Os australianos chegam então daqui a um mês. Quando eles vão depositar o recurso? Como vou conseguir planejar uma produção desse jeito?

Odete - Já vi que vai ser aquela agonia de sempre..., mas você gosta, Malu, que eu sei... aliás, todo mundo aqui gosta, que cachaça, viu, esse negócio de trabalhar com arte.

Malu - Eu gosto da adrenalina, adoro, sou apaixonada, vocês bem sabem. Mas detesto que as nossas políticas públicas ainda não tenham entendido o que a gente realmente faz... Ainda não nos tratam como profissionais e com a importância que temos. Os recursos são escassos e a gente fica na mão deles, como se estivéssemos pedindo favor. Aí eles fazem de qualquer jeito, malmente cumprem os prazos, a gente enlouquece para fazer a coisa acontecerem e no final vem governadora tirar foto para capitalizar em cima disso.

Odete – E quando a gente tem que comprar alguma coisa que não estava prevista?

Malu – Exatamente! A burocracia além de não entender o processo criativo, atrapalha, porque se houver qualquer necessidade de mudança de planos, de compra de material, ou de solução imediata, o tempo que eles levam para analisar um pedido de alteração de orçamento daria para montar duas peças

Tulla – Isso é um problema... eu entendo que precisamos de controle com dinheiro público, mas não dá para tratar organizações artísticas como outras organizações que tem outras formas de planejamento e execução. Nosso processo criativo demanda respostas ágeis, que as vezes são tempestivas mesmo.

Malu – Você lembra, Tulla, daquele projeto que fizemos e que o cenógrafo pediu para construirmos tablados. Orçamos e colocamos no projeto, mas durante o processo de ensaio, percebemos que os tablados estavam muito pesados e trocamos por puffes com rodinhas, que

dava mais leveza, solucionava e era até mais barato. A secretaria mandou uma diligência e a gente levou uns dois dias explicando a mudança e quase tivemos que devolver o saldo, que usamos para incrementar o figurino porque não “estava previsto”

Odete – Eles nos tratam como se fôssemos bandidos. Devem achar que vamos fazer falcatura com o dinheiro. Ou que vamos pegar a verba milionária que eles dão, para não dizer ao contrário, e faremos uma excursão para Paris

Malu – Paris? Com a verba que geralmente recebemos, conseguiríamos um pacote para um *Resort* em Feira de Santana e olhe lá - hahahahaha

Odete – A sensação que eu tenho é que eles pagam de má vontade. Dão dinheiro para a cultura por pressão pública, mas acham que é uma despesa desnecessária.

Tulla - Eles ainda não entenderam que a criatividade pode ser o eixo da economia e da sociedade. Se eles tratassem a gente como municípios tratam os sistemas de transporte público, por exemplo, já seria um avanço.

Odete - Como transporte Público, Tulla? Isso é porque a senhora não pega ônibus lotado, não sabe como é!

Tulla - Não foi neste sentido que eu quis dizer, Odete. As prefeituras licitam empresas de transporte. Eles recebem recursos para isso, ou você acha que todo o investimento é feito pelos donos das empresas de ônibus e metrô? Por isso que existe a meia entrada, porque a prefeitura paga a outra parte. Quem paga a outra metade da meia entrada dos estudantes que vêm aos nossos teatros e centros culturais? Ninguém pensa em nós como motores da economia e da sociedade.

Malu - Pois é, e da mesma forma tem incentivo para empresas aéreas, para indústria automobilística, redução de imposto, IPI para vender carro, mas para nós, das artes, fica tudo com cara de esmola. A gente não é enxergado como parte do negócio.

Tulla - Exatamente, as artes não são enxergadas como investimento, mas como despesa. Imagine a riqueza de uma experiência artística. Como nós somos capazes de provocar sensações, reflexões nas pessoas. O público vem aos nossos centros e são tocados na sua humanidade, nos seus sentidos. E isso transforma, educa, cura, acalma, provoca. Uma sociedade que entende o valor das experiências artísticas, é uma sociedade que tende a ser mais bem

educada, a ser menos doente, a ser menos violenta, a ser mais questionadora. Somos uma necessidade básica, como ver, escutar, sentir, respirar...

Malu - Mas ainda estamos à margem do grande sistema e se não fosse a nossa paixão pelo que fazemos, a nossa crença de que cada vez que a cortina sobe temos a chance de transformar o mundo um pouquinho, nada aconteceria

Tulla - Justamente por isso, não podemos perder a chance de ter este intercâmbio com os australianos. Então, vamos fazer o que a gente sabe e eu tenho certeza e fé nos orixás, que vai ser lindo.

Malu - Verdade! O pessoal da secretaria bem que podia dar uma melhorada aqui no visual do parque não acha? O CCBA fica aqui no parque público, em frente a um palácio secular gerido pelo governo. A gente podia negociar uma limpeza, iluminação, aproveitar para melhorar o entorno. O espaço é lindo, um potencial enorme, mas sempre tão maltratado. E isso impacta tanto em todos nós

Odete - Eu mesma morro de medo de sair daqui de noite, tudo escuro. Final de semana só enche quando começa o horário das peças. Dá uma pena, aqui é tão bonito

Malu - Verdade, Odete. Aqui é nossa casa, onde a gente mora trabalhando e onde a gente recebe as pessoas. A beleza traz bem-estar, traz segurança, conforto, auto estima. Não podemos relaxar com essas coisas

Tulla - Ah Malu, essa é minha insistência com eles. Já fiz tantas propostas de manutenção do espaço, de melhor aproveitamento. Sempre uma burocracia, uma dificuldade. Mas vamos continuar insistindo, de repente com este projeto, conseguimos melhorar as condições do parque. Pode deixar que eu cuido disso.

Malu - Certo. A gente também precisa fechar o grupo local. Tínhamos sondado o pessoal de Alagoinhas, mas como a verba será reduzida, vai ficar caro arcar com hospedagem, deles aqui, melhor um grupo local da cidade.

Tulla - O Quizomba da Barra? o que acha?

Malu - Eles são ótimos, mas o diretor tem o tempo dele para criação, longos processos de laboratório... não sei se a gente vai ter esse tempo. Temos o Afoxé Folclórico da Ribeira,

também. O diretor cria problemas com produção há anos, mas, e, o rapaz é bom, fala inglês, o grupo já viajou meio mundo tem traquejo e são reconhecidos. Na época também ficaram interessados.

Tulla - Renato não é fácil. Mas ele não é exceção, infelizmente. A gente bem conhece artistas que se colocam numa posição de semideuses, não é? Os donos da verdade e da criatividade absoluta. Tudo é uma tragédia, tudo é para ontem e lá vamos nós administrar tanta sensibilidade (ri)

Malu - Mas nós somos sensíveis também, todos nós que trabalhamos aqui. Acontece que para muitos, nós, produtores, gestores, técnicos, somos simples mortais que existimos para aos artistas e não à arte. Se tudo der certo, mérito deles, se tudo der errado, responsabilidade da gestão. (pensativa) É... vai ser um desafio essa criação colaborativa, a obra não vai ser de um nem de outro, mas de todos...

Tulla - De todos nós, inclusive. Por isso que não chamei um diretor geral. Seria mais um ego para lidar nesse momento. Vamos gerir o projeto em todos os aspectos, a criação, os recursos, tudo. Não vai ser fácil, mas sinto que pode ser pedagógico.

Malu - E necessário!

Odete - Adoro!!!!!!!

blecaute

Cena III

No aeroporto, estão Malu e Odete. Odete segura um cartaz com o desenho de uma baiana de acarajé abraçando um canguru e procura, ansiosa, pelo grupo australiano no desembarque

Malu - Eu achei que tinha explicado que o cartaz de identificação era para ter escrito bem-vindos australianos. E você me faz uma arte dessa...

Odete - Oxente, Malu, que coisa mais sem graça. O Baiano é um povo afetuoso. Gosta de abraçar, de tocar, de beijar. É bom que os australianos já chegam se sentindo abraçados. Que coisa mais lindinha a baiana abraçando o canguru. Olha eles, olha eles!!!

(chegam os australianos e a produtora. Malu e Kelly se encontram)

Kelly - *Hi, you must be Malu, right? I am Kelly, nice meeting you!*

Malu - (quebra a quarta parede e fala para a plateia) Vamos já deixar dublado para facilitar a vida de todo mundo, o que acham? (volta para Kelly) Olá Kelly, bem-vindos. Como foi a viagem?

Kelly - As mil e uma viagens, você quer dizer. Um mundo para chegar no outro lado do mundo!

Malu - Imagino que estejam cansados. O ônibus está lá fora esperando para levar vocês para o hotel. Os seus instrumentos e equipamentos vieram em outro avião, mas conseguimos alinhar a chegada para daqui a uma hora. Então vocês vão para o hotel com Odete, e eu vou aguardar a liberação da carga e despachar para o Centro de Artes Cênicas da Bahia, o CCBA.

Kelly - Você precisa que eu vá com você?

Malu - Não. Eu preciso que você descanse. Depois de amanhã nos encontramos no centro. Bom descanso.

(Odete ao fundo fazendo mímicas e conduzindo os australianos para o ônibus. Todos vão saindo de cena e o telefone de Malu toca)

Malu - Alo! sim, sou eu... ah terminal de carga?... Chegou? Antes do previsto? Maravilha querido, estou chegando aí para a gente liberar o material. Obrigada

Blackout - Fim do primeiro ato

6.1.1.3 Ato II - Entendimentos

Cena I

Sala de produção do CCBA, estão reunidos Malu, Kelly, Renato e Yarran ao redor da mesa virados para a parede na qual é projetado uma apresentação que Tulla conduz.

Tulla - Olha, está sendo um prazer enorme fazer este projeto com vocês. Eu estou muito feliz. Muito obrigada a cada uma e a cada um.

(todos aplaudem, felizes, gritinhos e sorrisos)

Tulla - Que ótimo! Nossa reunião de hoje é para avaliarmos a primeira etapa, que foi “inspirações” e alinharmos a segunda e terceira etapa que serão transpirações e difusões. Nosso objetivo com a primeira etapa foi promover uma troca entre os dois grupos. Em uma semana um grupo apresentava seu trabalho para o outro e na semana seguinte o contrário acontecia. Como foi para vocês?

Yarran - Foi incrível. Foi ótimo termos começado conhecendo o Afoxé, as aulas de percussão, de capoeira, provamos as suas comidas. Conhecer a cultura a estética deste grupo e desse estado foi muito bom.

Renato - E para nós foi muito bom também aprender com Tadanya. A gente tinha uma imagem diferente da Austrália e as imagens, as danças, os sons conversam muito com a gente. Eu me senti muito à vontade com a dinâmica artística do Tandanya, uma sensação boa, de coleguismo... muito bom!

Tulla - Que maravilha. América do Sul e Sul da Austrália conectados, finalmente! Eu fico realmente feliz. Bem, agora temos que alinhar a segunda etapa que é a criação de um espetáculo que integre as referências, experiências de cada um dos grupos. A gente precisa conhecer o que vocês estão pensando para organizar a produção.

Kelly - Eu reconheço que não daria para termos um plano de trabalho tão apurado da produção antes desse encontro. Os dois grupos precisavam ter este workshop juntos para começar o processo criativo. Eu só fico preocupada com o tempo que teremos para executar todas as demandas.

Malu - Nós fizemos um trabalho prévio com apoiadores, temos um orçamento para as despesas de produção, tentamos deixar o terreno mais ou menos pronto para agora construirmos junto com os artistas

Tulla - Então, meninos? O que teremos?

Renato - Bem vamos juntar os dois grupos integralmente na parte de dança e música. Pensamos em não usar a linguagem falada para explorar as nossas semelhanças e não as diferenças.

Yarran - temos muitas semelhanças na matriz cultural e a gente pensou em trazer isso com vários elementos, além da dança, da música, das cores, dos cheiros, dos sons.

Malu – Interessante!

Renato - Para os figurinos a gente pensou em músicos terem uma estética tribal australiana e os bailarinos terem uma estética tribal africana.

Yarran - A gente precisa colocar isso no programa ou dar essa informação porque o público pode não perceber a diferença...

Renato - E a brincadeira está aí (distribui os croquis dos figurinos) pensamos em algodão.

Malu - A gente pode trabalhar com malha crua, é mais barato e tem o mesmo efeito.

Renato - Não tem o mesmo efeito.

Malu - mas resolve bem. A gente tem que alinhar os custos.

Renato - Se a produção já está implicando com o figurino, eu nem vou continuar a apresentação, porque fica difícil.

Tulla - Calma pessoal, estamos apenas no começo. São só ideias. Vamos lá, gente, inspira, respira e transpira com amor no coração, por favor!

Yarran - A gente pensou numa história que falasse dos nossos sagrados. Nós percebemos, durante a etapa 1 que tanto os povos indígenas da Austrália quanto os povos de matriz do Brasil têm adoração à natureza, então pensamos que este pode ser o nosso elo.

Renato - Os indígenas australianos têm a terra como sagrado e na nossa cultura de candomblé, a natureza é sagrada para os orixás.

Yarran - Então vamos ter sequências de apresentação dos cultos, mas vamos ter um conflito, haverá um incêndio que colocará a floresta em risco e as divindades virão para ajudar. Temos que ter fogo, sensação de medo, correria, calor.

Renato - E Aí entra uma cachoeira, muita água, simbolizando Oxum que lava a terra, apaga o fogo e traz a paz. Ora Yê Ô!

(silêncio constrangedor)

Malu - certo... Fogo, fogo, real? E cachoeira assim, tipo carro alegórico?

Renato e Yarran - Exatamente! É isso!

(silêncio novamente, alguns olhares se voltam para Malu)

Malu - Eu não vou falar nada não. Oxum me proteja dessa treta!

Tulla - A ideia é incrível. Acho que realmente ficaria deslumbrante. Mas temos alguns problemas. O teatro não suporta essa demanda de fogo. É perigoso, mesmo com uma brigada de incêndio. Construir um carro alegórico deste porte, vai praticamente levar todo o nosso orçamento, além de inviabilizar turnês futuras... Mas a ideia é ótima, a gente só precisa agora achar uma forma de tornar viável.

Renato - Se a ideia é ótima, a produção tem que executar o que a criação elaborou.

Tulla - Na verdade, Renato, nós todos aqui somos criadores. Então precisamos pensar juntos na obra, na nossa obra.

Renato - Produção é produção, artista é artista a obra é do artista, o produtor executa apenas.

Tulla - Cada um tem sua função, mas todos nós criamos, a obra é nossa, de todos nós. A cachoeira não vai acontecer e o fogo muito menos. Mas a ideia de vocês é muito boa e precisamos achar uma forma de levar essa ideia, essa percepção para a cena.

Kelly - E se fizéssemos projeções? Poderíamos nesse momento ter projeções de incêndio tomando todo o teatro, o palco, a plateia, o som do fogo queimando, a gente produz calor, cria a sensação de agonia, dos animais gritando.

Malu - Isso!!! E na chegada da água, a gente muda o ambiente com frio, outra luz, projeção diferente, cheiro de mato, a gente pode criar um ambiente.

Yarran - Olha, pode ficar bom, Renato.

Renato - A ideia era uma coisa mais artesanal, não essa pirotecnia.

Yarran - Mas de repente a gente pode usar a pirotecnia ao nosso favor e a ideia ficar mais evidente ao invés do meio que a gente usou. Porque a nossa ideia é exatamente esta, trazer o público para perto da terra.

Tulla - E eu acho que essa ideia pode trazer a plateia mais próxima do que vocês querem. Vamos mexer com vários sentidos. Eu tenho certeza de que vocês dois vão saber fazer a plateia ficar tão imersa nessa emoção que nem vão perceber que tem pirotecnia, vão estar mergulhados na cena, no imaginário.

Renato - Podemos ter folhas no chão, perfume, sons de natureza. A ideia é convidar o público a se desligar do mundo urbano e se reconectar com a natureza.

Tulla - (emocionada) Vai ficar lindo...

Kelly - E vai caber no orçamento.

Malu - Assim até eu vou chorar.

Blackout

Cena II

Mais um dia de trabalho começando, o centro está movimentado, Malu está chegando da sala de ensaio ao mesmo tempo que Tulla chega para trabalhar e é abordada por Odete ao chegar no CCBA.

Odete - Tulla... bom dia. Eu preciso falar com você.

Tulla - Oi Odete, bom dia. O que houve?

Odete - (chama Tulla para um espaço mais reservado. Tulla faz sinal para Malu se aproximar) sabe o que é, Tulla... o pessoal está me perguntando sobre o salário, que está atrasado. Eu falei para eles que estamos esperando o repasse da secretaria de cultura, mas o pessoal está agoniado.

Tulla - Claro, com razão. Maria Regina diz que o problema é a secretaria da fazenda que não repassa a verba. A secretaria da Fazenda manda falar com a secretaria da cultura. Fica esse jogo de empurra e eu não sei mais o que fazer.

Malu - A gente não tem como remanejar alguma verba para pagar os salários e depois a gente devolve, quando o dinheiro da secretaria entrar?

Tulla - A verba que nós temos, está sendo usada quase toda para custear o projeto, já que a verba do projeto, que também virá da secretaria, ainda não entrou.

Malu - Maria Regina deu alguma previsão, Tulla? Para o pagamento do patrocínio do projeto ou pelo menos o pagamento das despesas do Centro?

Tulla - Disse que paga tudo essa semana, até sexta. Mas depois do depósito são mais dois dias para cair na conta. Então na pior das hipóteses, quarta da outra semana, deve estar em conta, mas ainda assim é muito tempo.

Malu - A gente fechou bons acordos de apoio. Eu posso falar com a padaria para tentar uma boa cesta de café da manhã para cada um da equipe, posso falar com os restaurantes para a gente pegar um ticket bacana para cada um, que eles podem sair para jantar com a família.

Tulla - Sim, e vamos ver quais são os gastos que teremos essa semana para ver o que pode ser faturado, ou até mesmo permutado... vou conversar agora com o financeiro para a gente pegar o que for possível e pagar pelo menos uma parte do salário.

Odete - Acho que vai ser bom. A gente trabalha para receber o salário, é claro, mas o pessoal aqui tem um amor danado pelo CCBA. Estão todos animados com os gringos aqui. Sempre que tem um projeto novo, a equipe fica ainda mais animada, querendo ver o resultado. Acaba sendo uma paixão. Só que a gente precisa do salário, mas parece que tem uma mágica que a gente fica cego com as coisas e só se dá conta da vida real quando chega em casa.

Tulla - Todos nós, Odete. Eu suspendi o meu salário há dois meses quando percebi que poderíamos ter este atraso da secretaria. Segurei várias despesas justamente para os salários dos meses anteriores estivessem assegurados a equipe. Como você bem disse naquele outro dia, isso aqui é uma cachaça.

(Kelly entra, preocupada)

Malu - Sinto que problemas se aproximam em 3... 2... 1.

Kelly - Gente, o ar-condicionado não está funcionando. Não tem como ensaiar nesse calor. Desligamos os refletores, mas os bailarinos não estão se sentindo bem. O técnico do CCBA ligou para a empresa que faz a manutenção do ar-condicionado, mas eles só podem vir amanhã. A gente está no meio do processo criativo, não dá para parar agora.

Blackout

Cena III

(no parque, Som de pássaros, vento, os artistas estão ensaiando ao ar livre. Malu e Kelly conversam no parque)

Malu - E finalmente quando eles voltam para o palco? O ar-condicionado já está funcionando desde ontem.

Kelly - Eu achei uma loucura vocês sugerirem o ensaio aqui fora. Mas acabou que os diretores gostaram da ideia porque estão em contato com a natureza e o processo criativo está ganhando outros elementos.

Malu - Sinta o cheiro dessas árvores, o som desses pássaros... A cena vai ficar mais viva do que nunca.

Kelly - Verdade. O que a gente faz não tem nada a ver com fabricação de sapatos, sabonetes ou venda de roupas.... todo o processo criativo está integrado nos nossos sentidos, nas nossas experiências.

Malu - E se a gente se dá conta disso, não somente enquanto criador, enquanto artista, mas como gestor criador dá para explorar ainda mais a produção dessa experiência. Que não é somente do público consumidor, mas nossa também, enquanto processo.

Kelly - Tudo está ligado, o processo ao produto, a cada um de nós. Não é linear como outras organizações. A gente tem que lidar com muitas subjetividades.

Malu - Exato, cada espetáculo, por exemplo, é um espetáculo. Nunca um vai ser igual ao outro. Um dia a energia vai estar mais alta, a conexão dos artistas vai estar mais fluida, outro dia pode estar mais dispersa, tudo isso impacta na experiência que a gente oferece.

Kelly - E tudo isso impacta na gente que faz parte da produção. Eu tenho aprendido muito com vocês aqui. Não é fácil produzir arte em nenhum lugar, mas eu reconheço que aqui vocês precisam ter ainda mais criatividade na gestão.

Malu - Cada projeto é um novo desafio para a nossa organização.

Kelly - Eu não tinha reparado naquelas estruturas ali perto do museu. Será que vão reformar?

Malu - (olha com atenção) Não me parece estrutura de reforma não... isso está com cara de estrutura para palco (toca o telefone de Malu) Oi Tulla... pois é, estou aqui fora, acabei de ver... como é? A gente está indo para aí.

blecaute

Cena IV

(na sala de Maria Regina, na Secretaria de Cultura, estão Tulla e Malu)

Maria Regina - Não sei a razão dessa agonia de vocês. Vai dar para fazer tudo. Tudo ao mesmo tempo e agora!

Malu - Acho que você não está entendendo. Vocês alugaram o museu para festa de casamento com pagode durante todos os finais de semana do espetáculo.

Maria Regina - Sim, e cada um em cada um. As coisas não podem coexistir?

Tulla - Maria Regina, estamos fazendo um espetáculo cheio de símbolos, queremos que o público esteja imerso numa experiência que começa desde a chegada dele ao centro, até o final da apresentação. Haverá sons, cheiros, cores. Não dá para ter pagode de fundo musical.

Maria Regina - Gente qual o problema? O som é do outro lado, e se vazar algum ruído, é bobagem.

Tulla - Qualquer ruído que não seja o que está previsto no espetáculo não é uma bobagem, muda toda a cena.

Malu - Não é só a cena, Maria Regina, é tudo que envolve o espetáculo, é um pacote de elementos que compõem a experiência que o público vai ter. O ruído atrapalha, entende?

Maria Regina - Pronto, agora não pode mais ter som ao vivo em restaurante porque vai atrapalhar a experiência do cliente. E vocês não estão fazendo uma peça que junta à Bahia e Austrália. Bahia é pagode, ora essa!

Tulla - Mas a gente não é restaurante, a gente não é agência de turismo, a gente não é loja de conveniência. O nosso negócio está justamente na sensibilidade. Quando as pessoas vão ao centro assistir a uma peça, a um show, tudo importa e tudo integra a experiência. Por isso que a gente insiste tanto para que esse parque esteja limpo, iluminado, bem tratado. É o entorno do centro, afeta diretamente os públicos. Vocês não podem continuar ignorando a natureza do fazer artístico.

Malu - E Bahia não é só pagode. A cultura é diversa, não é somente a indústria do pagode. As organizações artísticas existem para promover o acesso à novas experiências, novas estéticas, provocar, ensinar, transformar...

Maria Regina - Eu ainda acho que vocês estão fazendo tempestade num copo d'água. O som não vai entrar.

Malu - Pois então vamos fazer um ensaio geral com o som lá fora e aí vamos saber juntas, se o som atrapalha ou não.

Maria Regina - Marquem o dia.

Tulla - Depois de amanhã. Não temos tempo a perder. Sugiro que você leve uma comissão, pulico convidados por vocês. Vamos fazer o mesmo.

Maria Regina – Qual a razão disso, pressão para mim?

Tulla – Não, de forma alguma, é apenas para que não fique pessoal e tenhamos a percepção do público também.

Maria Regina - Muito bem. Marcado.

(blecaute) Fim do segundo Ato

6.1.1.4 Ato III - Estreia

Cena I

(Volta ao começo da peça, exatamente do ponto onde parou. Luz Geral na plateia)

Malu - Então Maria Regina, o que mesmo você estava falando? Com o som alto do carro do ovo eu não consegui te escutar.

Tulla - (para todos) Gente, vamos fazer uma pausa rapidinho? Quinze minutos e a gente retoma o ensaio. (para o público) Olá, boa noite, vamos seguir com a apresentação, só precisamos de alguns minutos. Podem ficar à vontade nas suas poltronas que em breve começaremos.

(todos saem, exceto o público ficando apenas Malu, Kelly, Tulla e Maria Regina – vão para um canto do palco)

Maria Regina - Carro do ovo? Vocês estão de brincadeira comigo.

Malu - Maria Regina, o som do carro do ovo é alto, mas nem de longe é mais alto que as vinte mil caixas de som que estão montadas lá foram para o show de pagode dos casamentos. Aliás, vamos combinar né, armar uma estrutura desse tamanho no pátio de um museu com obras seculares é mais uma bela falha da secretaria.

Maria Regina - Vocês estão querendo bagunça, como sempre. A gente apoia o projeto, dá o dinheiro e nunca está bom para vocês.

Malu - Mas não vai funcionar...

(Tulla interrompe)

Tulla - Vamos fazer o seguinte. Tem muito momentos em que as palavras não dão conta de explicar tudo. Então a gente vai precisar sentir, ver, ouvir, cheirar, para entender. Foi para isso que chamamos você, os nossos e os seus convidados. Malu, Kelly, por favor, avisem aos artistas que vamos dar o terceiro sinal e vamos começar o ensaio geral para Maria Regina, se ela não se importar, é claro.

Maria Regina – Não corro dos meus compromissos.

(as luzes vão apagando lentamente e com muita delicadeza o ambiente vai se transformando, sons de natureza, cheiros, luzes e o espetáculo começa. Coreografia e música ao vivo, projeções. Momentos de intensidade e leveza, deve-se terminar com uma nota mais baixa, sem histeria, suave).

Blackout

Cena II

Final do ensaio, as luzes se acendem, aplausos esfuziantes do público. os artistas agradecem e saem do palco. Malu, Tulla e Kelly cumprimentam a plateia enquanto Maria Regina se levanta constrangida. Vão para a boca de cena).

Tulla - (Para Maria Regina) - conseguiu entender o que a gente estava tentando explicar? Consegue imaginar toda essa cena com o som da festa entrando aqui? Faz sentido para você?

Maria Regina - A primeira-Dama assumiu a gestão do museu, do palácio e do parque. É uma ação das voluntárias sociais. A primeira-dama já chegou com o pacote pronto, não saiu da secretaria, veio direto da governadoria. O projeto dela é alugar o espaço e ela diz que quer usar a verba para investir no parque, no museu, no palácio. Essas primeiras festas, inclusive, foram contratadas por empresários ligados ao Governador. A gente não teve como impedir. E eles tem esse argumento de benfeitorias para o entorno que inclui o CCBA, e isso acaba fragilizando qualquer reação.

Malu - Política...

Maria Regina - Eu não sei o que fazer, eu não tenho o que fazer. Os contratos já estão fechados, vocês estão vendo o tamanho da estrutura. O Governador não vai querer se indispor com os aliados dele agora.

Malu - Mas pode se indispor conosco. Afinal, quem somos nós, não é verdade?

Tulla – Não somente conosco. Vocês viram a reação do público, estamos oferecendo uma experiencia incrível para eles, uma possibilidade completamente diferente do usual.

Maria Regina - Eu não posso mentir, o espetáculo está lindo. Também me reconectei com minha ancestralidade, com minha identidade. Tive tantas sensações, tantas emoções. Até me desliguei da vida lá fora e fiquei mexida. Me tocou em todos os sentidos, ficou lindo, parabéns.

Malu - Agora imagine essa experiência com a quebradeira tocando no fundo? Porque você já viu que o som de fora invade aqui dentro.

Maria Regina - Não posso dizer que o som não vai entrar. E a esta altura não vou dizer que não vai atrapalhar... mas eu estou de pés e mãos atadas, gente (pausa, reflete e segue

contrariada) Ou a gente encara o pagode da primeira-dama e faz de conta que não tem nada acontecendo ou...

Malu - Cancela?

Maria Regina - Nem pense em cancelar, nem pense. Temos um acordo internacional. E vocês tem que cumprir o objeto do acordo que assinaram conosco. O dinheiro foi depositado na íntegra. Ou querem ser processadas pelo Estado também?

Malu - Então você já entendeu que não somos nós apenas que estamos com problemas

Maria Regina - Muda o espetáculo. Sai dessa coisa raiz e assume o Nutella. Vamos fazer a Bahia do axé, do carnaval e a Austrália ... eles devem ter o batuque deles também, não devem? Aí fica todo mundo em harmonia do samba e feliz (força uma piada, mas Tulla e Malu permanecem incrédulas).

Tulla - Deixa eu ver se eu consigo explicar melhor. Imagine um carro, um automóvel. Ele serve para que as pessoas possam se locomover. O carro pode ser o mais bonito, com a mais alta tecnologia, mas se acaba o combustível e ele não anda, perde a função. Você pode mudar a cor do carro, tirar ou colocar acessórios no carro, mas ele tem que andar senão não serve. Nós somos o contrário do carro. A nossa função está justamente em cada um dos detalhes de cor, de som, de luz, de emoção. Não é uma peça, uma apresentação estática. Cada show, evento, peça, cada espetáculo tem uma razão de ser, e essa magia que é causada por todos esses elementos afetam os públicos de forma diferente, a cada momento. Essa é a nossa função. Porque ao contrário do carro, se você mexe numa cor, muda tudo. Se você mexe num ruído, muda tudo, imagine, mudar o conceito? O nosso trabalho também tem a função de levar as pessoas de um lugar a outro, mas através dos sentidos e cada detalhe é importante para que os públicos sejam guiados pelo caminho que pensamos para eles, e que eles fazem de acordo com suas referências e próprias caminhadas. Não é dois mais dois, entende?

Maria Regina - Eu não posso impedir as festas. Não posso adiar as festas. Não posso cancelar este evento. Eu sinto muito (levanta-se). Não tenho mais o que conversar. Tudo o que tinha de ser dito foi dito. Agora é com vocês. Cancelem e arquem com as consequências, façam o evento com a festa ou então achem outra solução. (sai)

Cena III

Estão Malu, Tulla e Odete na sala de produção. Malu ao telefone.

Malu - Que bom que chegaram bem. Que horas são aí mesmo? Eita aí de noite e aqui de dia! Certo, Kelly, descansem, a viagem deve ter sido cansativa... pode deixar, a gente vai levar toda a carga conosco. Eu estou cuidando. Descanse e qualquer coisa a gente vai se falando. See you!

Odete - Eu ainda acho um absurdo a gente não ir para a Austrália com vocês. A gente participou de toda a criação do espetáculo, a gente se emocionou com o ensaio geral e nunca vamos ver a peça que a gente fez com tanto amor. Porque aquele arranjo para a Secretaria não chegou aos pés do que a gente tinha ensaiado.

Tulla - Eu também estou muito frustrada, Odete. Não por não ir, mas por não termos tido a oportunidade de ter aquela obra prima aqui no Centro. Ia ser tão importante para nossa programação, para nosso repertório. Ia agregar tanto a nossa identidade.

Malu – Sem contar com a repercussão. As pessoas que vieram assistir à apresentação ensaio ficaram decepcionadas quando viram a mudança e acabou que a imprensa reverberou isso. Foi muito ruim para todo mundo, mas principalmente para o público e para a secretaria.

Odete - Aí para tapear arrumaram o parque todinho, tudo limpinho, iluminado, a fachada do centro toda pintadinha, até o totem com o nome do centro foi reformado. E semana que vem vai ser aquele cheiro de tinta aqui dentro, mas pelo menos vamos ficar com uma cara nova, todas as salas e espaços pintadinhos, novinhos.

Malu - Estão mandando os refletores também. Licitaram junto com os refletores do parque. Vamos ganhar pelo menos mais 30 refletores e 120 lâmpadas.

Tulla - Eu devia estar feliz, não era? Mas tem uma frustração que não sai de mim. Não entregamos a experiência que havíamos proposto. E o público realmente se encantou. Ia ser transformador para muita gente... (suspira). Pelo menos os Australianos terão a chance de ver o espetáculo que criamos.

Odete - Menos a gente. Isso é um absurdo.

Malu - A gente faz uma “videoconferência”. Vocês assistem pela internet.

Odete - Você não é nossa senhora, mas está cheia de graça, não é Malu? Tudo isso porque vai para a Austrália semana que vem e a gente e que vai ficar aqui.

Tulla - Alguma coisa pendente para a viagem? O afoxé está pronto?

Malu - Tudo organizado. Assim que a gente conseguiu a segunda etapa em Adelaide, no Festival Centre, conseguimos dar entrada nos vistos e em todo o processo de viagem. Passagem, hotel, tudo resolvido. A carga com figurino, instrumentos e acessórios chega no dia seguinte.

Tulla - Pelo menos você não vai ter que carregar um carro alegórico com a cachoeira de oxum na cabeça.

Malu - hahahahahaha já pensou? E os projetores serão de lá mesmo, o próprio centro cultural de lá vai fornecer. Menos peso, menos custo. Parecia que a gente estava prevendo.

Tulla - Mas a gente acaba ficando escolado, essa prática da gente é uma universidade.

Malu - E um doutorado! Hahahahaha.

Odete - Eu vou querer meu título também, ora essa.

Tulla - Justíssimo, Odete, justíssimo. Você aqui e pós doutora.

Malu - Bem meninas, vou precisar ir à Receita Federal para protocolar os documentos do embarque da carga.

Tulla - Boa sorte! Eu e Odete temos que organizar a dinâmica da programação com pintura, com sarau. Eu vou confirmar a reunião com patrocinador para a outra semana já que a sala vai estar nova em folha.

(Malu sai)

Odete - E a gente segue na nossa paixão. Juntas pelo mesmo sonho.

Tulla - Juntas e conectadas pelo mesmo sonho (saem abraçadas).

Fim

6.1.2 Informações complementares

6.1.2.1 Organizações de artes cênicas: conceitos e características

Segundo Margot Berthold (Berthold, 2011) o Teatro existe desde que o mundo é mundo. Da mesma forma, as organizações de artes cênicas datam desde os primórdios da antiguidade. Voltemos à Grécia Antiga que deu origem a tragédia na forma como conhecemos hoje. Havia, anualmente, uma festa em homenagem ao deus Dionísio. Esta festa reunia milhares de pessoas para várias atividades, dentre elas um festival de teatro que pode ser considerado como uma das primeiras organizações de artes cênicas que se tem conhecimento. Havia *Corus Didascalus* que era o diretor geral da peça. A figura do produtor, aquele que organiza todas as questões operacionais, da logística, financeiras do espetáculo, era o *Arconte*, que, “que, na condição de mais alto oficial do Estado, decidia tanto as questões artísticas quanto as organizacionais” (Berthold, 2011, p.113). Também havia o patrocinador, o *Corega*, que era um cidadão ateniense indicado pelo *Arconte* para financiar a peça de teatro. Não podemos esquecer de Shakespeare, que além de ser um dos maiores dramaturgos do planeta, foi dono de uma importante organização de artes cênicas, o Globe Theatre. O teatro, feito de artistas para artistas (Bryson, 2008) foi erguido em 1599, foi um dos mais importantes teatros da Inglaterra no século XVI e se mantém como uma das organizações de artes cênicas mais influentes para todas as gerações.

Organizações de artes cênicas podem ser teatros, companhias ou grupos de teatros, festivais. São organizações quem tem como finalidade a criação e distribuição de um produto de artes cênicas (teatro, dança, musical, orquestra). Podem ser organizações formais, com ou sem sede própria, podem ser organizações que existem para um determinado projeto. Da mesma forma são variantes os organogramas dessas organizações. De um modo geral há uma direção artística, que cuida da criação, uma gestão que cuida dos aspectos administrativos e operacionais, o elenco, técnicos de som, de luz, de palco, contra regras e mais uma série de funções como bilheteria, marketing e comunicação, setor jurídico. Tudo depende do tamanho e do tipo da organização.

O ambiente das organizações artísticas é geralmente turbulento, instável com um altíssimo grau de incerteza (Tonks, 2020). Tudo é incerto, desde o financiamento, passando pela arrecadação (afinal são produtos que nunca foram testados, colocados à venda). Por isso, é reconhecido que gestores de organizações artísticas devem combinar conhecimentos sensíveis e conhecimentos administrativos (Radbourne & Fraser, 1996). A gestão de uma organização artística é bastante complexa. Os gestores devem prestar contas a diversos setores como aos

públicos, aos patrocinadores, ao Estado, à crítica, a um conselho, se houver e a outros artistas (Radbourne & Fraser, 1996). Estão, geralmente, em lugar instável e a cada momento uma nova situação administrativa pode surgir de acordo com a natureza criativa e subjetiva dos processos (Chong, 2010; Kaiser, 2008).

A rotina de uma organização artística envolve muitas atividades e demanda do gestor muitos saberes durante os processos criativos. Cabe ressaltar que processos criativos envolvem não somente a criação de um espetáculo ou de um produto, mas também a manutenção de uma organização artística (Araújo et. Al., 2020) cuja missão gira em torno da criação e distribuição de produtos artísticos. Ou seja, a rotina de uma organização artística é balizada pelos processos que levam aos produtos, mesmo aqueles que não são criados por ela. Das etapas dos processos criativos, aquelas mais enfatizadas são a pré-produção, produção e pós produção (Avelar, 2010).

Pré-produção. É a primeira etapa, a fase da preparação. Uma ideia é apresentada e então começa a ser projetada, planejada, na etapa de pré-produção. Este é um momento de extrema importância, porque durante a pré-produção elementos essenciais para a realização e continuidade de um projeto são avaliados como direitos autorais, por exemplo. Se um encenador decidir realizar um espetáculo que não seja de sua autoria, ou um coreógrafo deseje utilizar uma trilha sonora composta por outra pessoa, é fundamental garantir o uso legal do texto ou da música. Conhecendo a ideia, é possível elaborar um plano: quanto tempo se precisa para criar? Quais elementos são necessários? Quantas pessoas são necessárias? Onde será apresentado? Quanto vai custar para realizar? Qual o público-alvo? Quais as estratégias para divulgar e comercializar este projeto? Essas e outras questões devem ser levantadas e respondidas durante o processo de pré-produção.

Produção. Esta é a etapa em que o projeto ganha forma, é executado. Os ensaios, acontecem, são produzidos os cenários, figurinos, criação de trilha sonora e efeitos especiais. Não é raro que durante a produção haja mudanças significativas do que fora planejado na pré-produção. Isso se dá porque numa organização balizada pela criação, o fluxo é subjetivo e estético, e pode demandar mudanças de tempestivas. Um cenário que foi pensado não traz a perspectiva esperada e ajustes precisam ser feitos, o tecido que se desejava para o figurino não se fabrica mais e outra solução precisa ser encontrada ou um bailarino de machucam durante os ensaios ou as vésperas da estreia e precisam ser substituídos. O mesmo pode acontecer com as estratégias de comercialização: esperava-se atingir um determinado público, mas percebeu-se que a ação utilizada não era satisfatória, logo há de se repensar ou ajustar a comunicação. Ou, o contrário pode acontecer, elementos dos quais não se esperava grandes impactos, tomam uma

proporção maior e merecem uma revisão para potencializar o produto. Apresentações e temporadas também estão na etapa de produção.

Pós-Produção. Trata-se de uma etapa de extrema importância para a gestão de organizações artísticas, contudo ainda é negligenciada por muitos gestores que tendem a concentrar seus esforços na pré-produção e produção (Avelar, 2010). Durante a pós-produção, equipe de gestão e criação têm a oportunidade de refletir sobre o que foi feito. Pensar nos erros, acertos e potencialidades para o próximo projeto e então as experiências se tornam conhecimento consolidado. É na pós-produção que se avalia o projeto, avalia o retorno de públicos, impactos com a imprensa, com parceiros e apoiadores. É quando se presta contas dos recursos utilizados, quando materiais são avaliados para reforma, acervo ou reutilização.

6.1.2.2 Organizações de artes cênicas na Bahia

De acordo com o site oficial da Fundação Cultural do Estado da Bahia¹³, há, no estado, 45 teatros. Não há informações sobre outras organizações artísticas, tais quais coletivos, grupos ou cooperativas de artes Cênicas. Contudo, as artes cênicas no Estado da Bahia constituem uma atividade viva e pulsante. De acordo com o programa do prêmio Braskem de Teatro¹⁴, em 2017, houve quarenta e seis estreias de novos espetáculos no estado da Bahia.

As organizações de artes cênicas da Bahia ganham notoriedade a partir do final da década de 1980, mais especificamente em 1989, com a estreia do espetáculo cômico *A Bofetada*, da Cia. Baiana de Patifaria, que abre as portas para o avanço técnico e profissional na gestão de artes cênicas na Bahia (Uzel, 2010). Ainda não havia, no início dos anos 1990 políticas públicas claras de estímulo, preservação e difusão a produções artísticas. Ainda assim, isso não impediu o avanço do setor com produções bem sucedidas que logo chamaram a atenção de empresários e políticos (Araújo, 2018).

Em meados da década de 1990 começam a surgir leis de incentivo fiscal que alavancam a produção artística do estado¹⁵. A partir de 2007, as políticas públicas avançam no Estado e organizações artísticas na Bahia passam a contar com apoio financeiro da secretaria de Cultura do Estado da Bahia, seja através de editais para eventos ou editais para ações continuadas de organizações artísticas.

¹³ <http://agendacultural.ba.gov.br/enderecos/?categoria=3> acessado em 01.11.2020

¹⁴ O Prêmio Braskem de Teatro é uma realização da Caderno 2 Produções e patrocinada pela Braskem e Governo do Estado, através do Faz Cultura, Secretária de Cultura e Secretária da Fazenda

¹⁵ https://www.facom.ufba.br/com112_2000_1/teatro_baiano/historico.htm acessado em 1.11.2020

A Bahia tem sido berço de artistas cênicos reconhecidos nacionalmente e internacionalmente. Organizações de artes cênicas como Teatro Vila Velha, Bando de Teatro Olodum, Theatro XVIII, Sitorne, Cia de Teatro da UFBA, Núcleo de Teatro do Teatro Castro Alves dentre outras deixam e deixaram seu legado através de espetáculos memoráveis. Contudo, as organizações de artes cênicas da Bahia ainda enfrentam enormes dificuldades e ainda carecem de estímulos tanto de políticas públicas, quanto de estratégias de gestão para garantir sua manutenção e continuidade.

6.1.2.2 Organizações de artes cênicas na Austrália

A partir da década de 1990, as organizações artísticas na Austrália ganham força. Em 1994 o primeiro-ministro Paul Keating lançou o programa *Creative Nation*. Aquela foi a primeira vez que um governo federal australiano desenvolveu formalmente uma política cultural. O valor inicial destinado ao projeto, entre os anos de 1994 e 1995 foi de 250 milhões de dólares australianos em financiamento para organizações artísticas e culturais (Radbourne, 1997). Desde então as políticas públicas da Austrália tem concebido as artes e a cultura como elemento fundamental para o desenvolvimento econômico.

A entidade que se ocupa de gerenciar os recursos financeiros é o *Australia Council for the Arts (ACA)*, órgão consultivo e financiador do governo australiano para as artes. O ACA possui autonomia para tomada de decisões à distância dos processos políticos e as seleções de verbas são feitas por artistas e representantes da comunidade que são os pares daqueles sendo avaliados. De acordo com o Relatório Anual de Atividades do ACA de 1995-1996¹⁶ os patrocínios são oferecidos a artistas e organizações artísticas cujas propostas, em competição com as de outros candidatos e dentro das restrições orçamentárias previstas, demonstrarem o mais alto grau de mérito artístico e inovação. Atualmente, o ACA apoia 30 organizações de artes cênicas na Austrália¹⁷.

¹⁶ Australian Council for the Arts Annual Review referente ao ano contábil entre 1995-1996

¹⁷ Adelaide Symphony Orchestra, The Australian Ballet, Australian Brandenburg Orchestra, Australian Chamber Orchestra, Bangarra Dance Theatre, Bell Shakespeare Company, Black Swan State Theatre Company, Circa Contemporary Circus, Circus Oz, Company B, Malthouse Theatre, Melbourne Symphony Orchestra, Melbourne Theatre Company, Musica Viva Australia, Orchestra Victoria, Opera Australia, Opera Queensland, Queensland Ballet, Queensland Symphony Orchestra, Queensland Theatre Company, State Opera of SA, State Theatre Company of SA, Sydney Dance Company, Sydney Symphony Orchestra, Sydney Theatre Company, Tasmanian Symphony Orchestra, Victorian Opera, West Australian Ballet Company, West Australian Opera, West Australian Symphony Orchestra. Fonte: <https://www.australiacouncil.gov.au/programs-and-resources/list-of-the-major-performing-arts-companies/> acessado em 01.11.2020

As organizações artísticas australianas são em sua grande maioria, organizações sem fins lucrativos. Sua gestão é composta por um diretor executivo (CEO) que responde a um conselho administrativo e financeiro. As organizações são controladas pelo governo Australiano e devem apresentar anualmente relatório de atividades incluindo receitas, despesas e detalhes sobre públicos, apresentações e impactos. É possível sabermos, a partir desses relatórios, que além do financiamento público, as organizações artísticas australianas recebem recursos via doações individuais ou corporativas. Dos 16 milhões, 183 mil dólares australianos gerados de receita em 2019 pela Orquestra Sinfônica de Adelaide, 58% veio através do ACA, 20% da venda de ingressos e 10% através de doações e patrocínios individuais e corporativos¹⁸.

6.2 NOTAS DE ENSINO

6.2.1 Sinopse

Na cidade de Salvador, Bahia, uma organização artística está realizando um projeto de intercâmbio entre Brasil e Austrália com o apoio institucional dos governos brasileiro (através da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia) e australiano (através do Australian Council for the Arts). A organização baiana enfrenta desafios para manter o projeto que envolve criação e apresentação de espetáculo. Durante este processo, as singularidades e desafios próprios desta organização artística manifestam-se virulentamente, impactando e revelando questões de gestão e de trabalho.

6.2.2 Objetivos educacionais

A partir do caso, pretende-se alcançar os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Entender as singularidades das organizações artísticas;
- Identificar e discutir os principais desafios de gestão das organizações artísticas;
- Refletir sobre o papel da estética como perspectiva de gestão das organizações artísticas.

¹⁸ <https://www.aso.com.au/app/uploads/aso19-annual-report-web-2.pdf> acessado em 1.11.20

6.2.3 Fonte de Informações

O caso é construído a partir da experiência da primeira autora em cinco organizações artísticas brasileiras e duas organizações australianas. Desde 1999, quando ingressou na faculdade de artes cênicas, a primeira autora já atuava como produtora de espetáculos e performances e não demorou muito para que sua carreira tomasse para o rumo da gestão de organizações artísticas importantes, seja como diretora de produção, coordenadora geral, gestora de projetos. Dessas experiências, cinco foram selecionadas para a construção do caso¹⁹:

- **Visão** – Companhia de teatro especializado em teatro infantil, fundada e gerida pela primeira autora. Foram contabilizados 19 meses de experiência nesta organização de pequeno porte.
- **Tato** – organização de médio porte, companhia de dança e teatro em que a primeira autora atuou como produtora. Foram contabilizados 170 meses desta experiência.
- **Paladar** – Teatro de pequeno porte do qual a primeira autora foi diretora de produção não somente do espaço físico como também dos produtos realizados pela companhia de teatro que havia na organização. Foram contabilizados 29 meses desta experiência.
- **Olfato** – Agência produtora de artes fundada e gerida pela primeira autora. A produtora realizava projetos artísticos de sua autoria como também gerenciava e geria projetos criados por outras organizações. Organização com fins lucrativos de pequeno porte. Foram contabilizados 50 meses de experiência nesta organização.
- **Audição** – Teatro de médio porte que produzia seus conteúdos assim como recebia outras produções. A primeira autora foi coordenadora geral desta organização. Foram contabilizados 50 meses de experiência.

Durante um ano, a primeira autora fez intercâmbio na Austrália, na cidade de Adelaide. Com isso foi possível atuar em duas organizações artísticas que também foram inspiradoras para o caso:

- **Sensações** – Festival internacional de Artes de grande porte. A primeira autora atuou na equipe de produção executiva. Foram contabilizados dois meses de experiência.
- **Emoções** – Festival de artes de médio porte. A primeira autora trabalhou como voluntária na produção do festival. Foram contabilizados um mês dessa experiência.

¹⁹ Os nomes originais foram substituídos por nomes fictícios seguindo os padrões de ética e a fim de manter a preservação do anonimato das organizações. Os nomes fictícios das organizações artísticas do Brasil remetem aos cinco sentidos e das organizações artísticas australianas, à subjetividade das emoções e sensações

Todas as histórias transmitidas neste caso de ensino foram vivenciadas pela primeira autora em momentos diversos da sua experiência no Brasil e na Austrália. A abordagem metodológica mobilizada é autoetnográfica, que se utiliza das experiências pretéritas do pesquisador como lente através da qual um fenômeno é estudado (Chang, 2008). Isso não quer dizer que a pesquisa verse sobre a vida do pesquisador, mas as suas vivências e experiências são reconhecidas para a melhor compreensão do objeto estudado. Para que não haja uma perspectiva míope sobre o assunto, o pesquisador deve fazer estranhamentos, que são comparações entre suas vivências e as vivências de outros pares (Araujo et. al 2020). Esse processo de estranhamento e reflexividade permite que outras perspectivas sejam incorporadas à análise, que lacunas possam ser preenchidas e até mesmo situações que não foram contempladas pela experiência pessoal do pesquisador sejam também observadas (Hynes, 2017).

Desta forma, houve nesta pesquisa, um processo de estranhamento e reflexividade gerado através de entrevistas em profundidade e observação com nove organizações artísticas do Brasil²⁰:

- **O Cômico** – teatro de pequeno porte situado em Fortaleza, Ceará Organização sem fins lucrativos que tem comédia como principal estilo.
- **O Feio** - grupo de teatro sediado em Fortaleza, Ceará. Companhia de médio porte com atuação nacional.
- **O Sublime** – Teatro público, secular situado em Fortaleza, Ceará.
- **O Pitoresco**– Fundação de artes publica na Bahia.
- **O Belo** – Teatro privado de médio porte situado em Salvador, Bahia.
- **O Sagrado** – Companhia de dança de médio porte de reconhecimento internacional, situada em Salvador, Bahia.
- **O Trágico** – Teatro de grande porte situado em Salvador, Bahia.
- **O Encantador** – Grupo de artes cênicas que com foco em educação e teatro infantil e localizado em Salvador, Bahia.
- **O Agógico** – Orquestra de grande porte situada em Salvador, Bahia.

Essas categorias não são únicas em cada organização, ou seja, escolhemos associar as organizações às categorias estéticas que se manifestavam de forma mais exacerbada. Contudo, é importante ter clareza que todas as organizações artísticas aqui estudadas possuem, de alguma

²⁰ Assim como as experiências pessoais da autora, os nomes originais das organizações entrevistadas e observadas foram substituídos por nomes fictícios seguindo os padrões de ética e a fim de manter a preservação do anonimato das organizações. Os nomes fictícios das organizações artísticas remetem às categorias estéticas definidas por Strati (1999)

forma, cada uma das características estéticas (Strati, 1999). Foram realizadas nove entrevistas, um com cada gestor de uma organização, com exceção de uma organização em que foram entrevistados dois gestores. Foram entrevistas autoetnográficas, nas quais a pesquisadora trazia sua visão sobre o tema e dialogava com os gestores na perspectiva de conhecer a visão deles sobre o tema. Essas entrevistas semiestruturadas variaram entre 40 a 90 minutos cada uma.

6.2.4 Uso pedagógico

O caso para ensino é adequado ao ensino em diversas disciplinas (liderança, competências gerenciais, práticas de gestão, teorias de administração, estudos organizacionais) do curso de graduação e pós-graduação em Administração, que desejem discutir questões associadas a competências de gestão. O caso para ensino contribui para enriquecer o ensino teórico e estimular o pensamento crítico dos estudantes.

Dentre as várias possibilidades de uso do caso em sala de aula, sugerimos três etapas que pode acontecer em uma aula de 2 horas, com leitura prévia de material.

Etapa #1 – Pré-Produção: se preparando para a execução do projeto

Para a etapa de pré-produção os estudantes devem se preparar previamente, realizando leituras antes da aula iniciar. Para isso, devem ler com atenção os textos de Araújo e Davel (2021) e Wood Jr e Csillag (2001), fazer anotações do que lhes pareceu importante ou daquilo que lhes causou dúvida.

Etapa #2 – Produção: Leitura Dramática

Na etapa de produção ocorre a execução do projeto: a leitura dramática do caso para ensino. Para esta atividade, estima-se que seja necessário uma média de 35 minutos. Sugere-se as seguintes atividades:

- a. Distribuir o texto do caso para todos os estudantes
- b. Estabelecer de 20 a 30 minutos para que todos possam fazer uma leitura inicial, em silêncio, do caso.

- c. Selecionar 8 estudantes, um para cada personagem do caso (um narrador e 7 personagens). A escolha dos estudantes pode ser feita aleatoriamente ou por aptidão para leituras dramáticas.
- d. Posicionar os estudantes escolhidos na frente da turma, de forma mais destacada, para realizarem a leitura. Solicita-se a esses estudantes que tentem fazer uma leitura encenada, para dar vida aos personagens e animar, dramaticamente, o caso.

Etapa #3 – Pós-Produção: Avaliação do projeto e consolidação do conhecimento

Como etapa de reflexão e avaliação do que fora executado, sugere-se as seguintes atividades:

- a. Discutir a leitura encenada do caso, solicitando dos estudantes suas percepções sobre os acontecimentos.
- b. Dividir a turma em equipes de até quatro pessoas.
- c. Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de uma resposta para a Questão #1, a ser apresentada para a turma.
- d. Apresentar as respostas que cada equipe elaborou para a Questão #1. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final, depois de todas as apresentações.
- e. Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de uma resposta para a Questão #2, a ser apresentada para a turma.
- f. Apresentar as respostas que cada equipe elaborou para a Questão #2. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final, depois de todas as apresentações.
- g. Solicitar discussão e elaboração, em cada equipe, de uma resposta para a Questão #3, a ser apresentada para a turma.
- h. Apresentar as respostas que cada equipe elaborou para a Questão #3. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final, depois de todas as apresentações.

6.2.5 Questões para Discussão

Questão #1 – Singularidades de organizações artísticas

Quais são as principais singularidades da organização artística no caso estudado com base em Araújo e Davel (2021)? Descreva, fundamente e discuta.

Questão #2 – Desafios da gestão de organizações artísticas

Quais são os principais desafios de gestão da organização artística no caso estudado com base em Araújo e Davel (2021)? Descreva, fundamente e discuta.

Questão #3 – A estética como perspectiva de gestão de organizações artísticas

Qual é o valor da estética na gestão da organização artística no caso estudado com base em Araújo e Davel (2021) e (Wood Jr & Csillag, 2001). Descreva, fundamente e discuta.

6.2.6 Análise do caso e conexão com a literatura

6.2.6.1 Questão #1

Para que possamos melhor compreender as principais singularidades das organizações artísticas, é importante termos um claro entendimento do que são, de fato, essas organizações. De acordo com Araújo e Davel (2021), organizações artísticas são entendidas como aquelas que criam, promovem e distribuem práticas artísticas por meio de experiências. Ao contrário de outras organizações que se utilizam da estética para potencializar seu desempenho (vendas e serviços), organizações artísticas têm a estética como produto principal, ou seja, o produto oferecido por uma organização artística contém subjetividades e elementos que tocam os sentidos e emoções na sua motivação e essência (Charters, 2006a). Organizações artísticas podem existir sob diversos formatos, podem ser com ou sem fim lucrativos, podem ser produtoras de arte, coletivos, grupos artísticos, festivais (Byrnes & Brkić, 2020; Chong, 2010; Rentschler, 2014). Pode haver hierarquias, gestão compartilhada e podem criar e ou distribuir produtos artísticos, habilitando novos trabalhos ou preservando artefatos históricos. As fontes de financiamento podem ser públicas, privadas, através de parcerias e arrecadação de bilheteria.

Uma vez tento o entendimento do que são organizações artísticas, podemos avançar para o entendimento sobre suas singularidades, que estão diretamente ligadas à sua natureza criativa, artística e estética. Recorrendo a Araújo e Davel (2021), é possível compreender três importantes singularidades que compõem as organizações artísticas:

- *Criação como processo.* Entendimento de que todos os processos dentro de uma organização artística são guiados pela criação artística, isso quer dizer que todos na organização estão envolvidos na produção e difusão de um produto artístico (Daigle & Rouleau, 2010). Esses processos, guiados pela criação, envolvem a concepção e criação

do produto, a preparação do suporte deste produto (ou seja, de que forma este produto será apresentado, se em palco, se em rua, cenários e ambientações) a criação de uma linguagem de comunicação para a veiculação e distribuição do produto para os públicos (Avelar, 2010; Becker, 1974; DeVereaux, 2020; Stein & Bathurst, 2008). Assim como observamos que organizações artísticas (e de artes cênicas) podem ter formatos organizacionais diversos, a criação artística também não segue um padrão pré-estabelecido. Pode ocorrer de forma individual (uma única pessoa que cria, gere e atua, por exemplo), pode ser de forma coletiva, corporativa, temporária ou permanente (DiMaggio & Hirsch, 1976).

- *Paixão como Vínculo.* Pessoas ligadas às organizações artísticas, sejam elas públicos, parceiros, stakeholders e principalmente aqueles que trabalham diretamente nas organizações, desenvolvem uma relação apaixonada e especial que se configura numa pré-disposição em trabalhar por mais tempo, menos dinheiro, menos segurança, menos reconhecimento, tudo isso em prol da paixão e do prazer em criar (Tonks, 2020). Organizações artísticas são singulares por estarem repletas de pessoas que escolheram estar ali por paixão, vocação e desejo de fazer parte de uma organização criativa (Hill et al., 2003; Kolb, 2015; Rentschler, 2014) A possibilidade de fazer parte de um processo criativo, de criar um projeto autêntico, livre, inovador, cria um vínculo apaixonado entre trabalhadores das artes e organizações artísticas que nem sempre estão alinhados aos valores monetários (Svejenova et al., 2015).
- *Experiência como produto.* O produto artístico não é tangível ou formatado em um molde estático, as experiências oferecidas aos públicos são fruto de uma combinação de elementos que tocam na sensibilidade e a percepção única de cada indivíduo. Uma das singularidades das organizações artísticas, apontadas por Araújo e Davel (2011) está na sua capacidade de produzir e oferecerem experiências mais do que um produto tangível ou uma prestação de serviço com finalidade pragmática. O consumo está na fruição do produto, que por sua vez se dá de forma subjetiva para cada pessoa que o consome através de um conjunto de emoções e sensações (Araújo et al., 2020). O produto artístico, resultado do processo de criação, serve a um propósito estético e expressivo (Charters, 2006b; Towley & Beech, 2010) e , portanto, a experiência se configura como o produto principal dessas organizações.

Encontramos, no caso para ensino, exemplos dessas singularidades:

- *Criação como processo.* Observamos que todo o processo de gestão do CCBA e do projeto de intercâmbio é guiado pela criação artística. Na reunião de produção, quando a equipe está deliberando sobre o planejamento da proposta, a criação artística é a bússola que guia os processos e decisões. Há propostas criativas que se colocam como inexecutáveis, como por exemplo a cachoeira e o fogo, e que demandam soluções criativas que não mudem a proposta da criação. O que se buscou ali foi uma solução para executar a ideia criativa. Se observarmos em todo o caso, todas as decisões são tomadas tendo a criação como meio e a realização do produto como fim.
- *Paixão como vínculo.* Observamos, no caso, a relação apaixonada de Malu como seu ofício. São enormes os desafios, mas ela segue passional e envolvida com suas atividades. Também há o momento em que Odete chama Tulla para falar sobre os salários da equipe que mesmo atrasados não diminuem a motivação para que eles continuem trabalhando. O envolvimento apaixonado também é possível de se observar quando os trabalhadores ficam frustrados com o desenrolar da história e não podem vivenciar a temporada do produto que ajudaram a criar.
- *Experiência como produto.* Tulla tenta explicar a Maria Regina a diferença entre um automóvel e o produto artístico. Se o automóvel transporta pessoas fisicamente de um lugar a outro, um produto artístico através da experiência oferecida, conduz os indivíduos, via sensibilidade, emoção para lugares de transformação, prazer e reconhecimento interior e individual. Maria Regina, por sua vez, enquanto público, teve a possibilidade de vivenciar outras sensações, memórias, emoções através da experiência que viveu ao fruir o espetáculo. Também é possível observarmos, através do caso, de que forma a experiência é subjetiva e resultado de um conjunto de elementos que compõe a criação.

6.2.6.1 Questão #2

Com base em Araújo e Davel (2021) verificamos que há dois principais desafios teóricos em gestão de organizações artísticas:

- a demanda por avanço de conhecimento sobre as práticas gerenciais e

- o reconhecimento das singularidades e integração da estética como motor para a gestão e avanço do conhecimento.

Sobre o primeiro desafio, ainda pouco se conhece, na teoria, sobre as práticas gerenciais das organizações artísticas. O que há, na teoria, ainda é disperso e pouco se discute sobre os processos de gestão. Conseguimos encontrar análises sobre produtos e organizações artísticas, mas tais análises vinham desconectadas de um conhecimento maior sobre a forma como eles eram produzidos e geridos (DiMaggio & Hirsch, 1976). Muitos gestores tem experiências práticas mas essa experiencia ainda precisa ser sistematizada (Araújo et al., 2020). Ou seja, gestores de organizações artísticas exercem suas funções há muito tempo, conhecem suas práticas, mas ainda carecemos de maior conhecimento sistematizado sobre elas. Este conhecimento é fundamental para a manutenção e sobrevivência dessas organizações (Daigle & Rouleau, 2010).

No caso para ensino, observamos inúmeros desafios enfrentados pelo CCBA, como por exemplo, a necessidade de uma gestão específica para tratar dos recursos materiais e imateriais, as tensões que existem entre gestão e criação artística, a demanda por um olhar mais atento às relações institucionais que envolvem as organizações artísticas. Tudo isso pode ser observado ao longo do caso, quando acompanhamos os desafios enfrentados por Tulla e sua equipe que somente são superados com a aplicação de conhecimentos específicos sobre as organizações artísticas e suas singularidades. O que se quer dizer é que há de haver um estudo mais profícuo sobre práticas gerenciais que são singulares às organizações artísticas. Nem sempre práticas que são utilizadas em outros setores da economia podem ser aplicados nas organizações artísticas e devemos ter, portanto, um entendimento prático e teórico sobre como isso acontece.

O segundo desafio está não somente no reconhecimento das singularidades organizacionais como também na integração de um olhar estético para ampliarmos nosso conhecimento sobre o assunto. A esta altura, cabe voltarmos a Araujo e Davel (2021) para melhor elaborarmos o entendimento sobre a estética como lente para o conhecimento sobre organizações artísticas. Há, na administração, o campo teórico da estética organizacional, que pretende investigar as organizações sociais através de um olhar sensível que envolva sentidos, emoções, percepções (Strati, 1992; Wood Jr & Csillag, 2001). Organizações são compostas por indivíduos que, por sua vez possuem cognições e subjetividades. Seres humanos não são maquinas ou números, são seres repletos de emoções, sensações, sentidos e, para que possamos ampliar o entendimento sobre organizações que são compostas por indivíduos, carecemos, portanto, de uma lente que possa enxergar através desta sensibilidade (Strati, 1999; Taylor & Hansen, 2005a; Wood Jr & Csillag, 2001). Por outro lado, entendemos que organizações artísticas promovem experiências

através dos sentidos, sensações, emoções. Curiosamente não temos estudos no campo de estética organizacional que se ocupem das práticas gerenciais de organizações artísticas tampouco estudos no campo de gestão de organizações artísticas que se utilizem da estética organizacional para ampliar seus conhecimentos.

Dito isso, podemos voltar à pergunta em questão e para começar a respondê-la pode-se propor uma reflexão, aos alunos sobre as singularidades das organizações artísticas e de que modo tais singularidades demandam uma gestão específica?

Se estamos falando de organizações que entregam experiência como produto, que cuja equipe é vinculada através de paixão e que a criação é a balizadora dos processos, não podemos afastar um pensamento sobre o sensível, sobre o subjetivo para não somente entender, como também aprimorar práticas de gestão. Como resolver conflitos entre equipe se não pensarmos através deste vínculo apaixonado? Como tomar decisões se não estamos atentos à demanda da criação e se não conhecemos a finalidade do produto?

Tendo isso em mente, podemos voltar ao caso e entender com mais clareza as tomadas de decisão de Tulla sobre orçamentos, sobre a gestão da equipe, sobre a relação e conflitos com a secretaria de cultura. Para cada situação de gestão, havia uma demanda estética, uma demanda sensível, que não estava relacionada ao pragmatismo com o qual comumente pensamos organizações. É importante que este olhar sensível venha para agregar o conhecimento e aproximar as teorias das práticas organizacionais.

6.2.6.1 Questão #3

A esta altura já podemos ter a compreensão da importância de um olhar sensível para a gestão de organizações artísticas. Contudo, para que possamos avançar ainda mais nesta questão, cabe aqui uma reflexão sobre o que é estética. Para Wood e Csillag (2001) a estética pode ser definida como: “Um ramo da filosofia que estuda a arte e os valores artísticos, relacionando-se com a essência e a percepção da beleza.” Os autores concordam que embora haja uma constante relação da estética com o belo, não se trata de beleza, somente. O campo da estética é vasto, diverso e subjetivo. Se isso por um lado nos traz inúmeras possibilidades, por outro pode nos colocar em armadilhas quanto ao entendimento da essência do conceito. Estética pode estar ligada diretamente aos sentidos como a visão, audição, olfato, paladar e tato (Lupton & Lipps, 2018; Strati, 1999, 2019). Pode ter várias categorias, além da beleza, como o sublime, feio, cômico, gracioso, trágico, sagrado, pitoresco e agógico (Strati, 1999). Aqui já podemos observar, então, que a estética reage aos conhecimentos sensíveis percebidos pelos sentidos que, por sua vez, geram emoções, sentimentos, sensações (Gagliardi, 1999; Taylor &

Hansen, 2005b). A estética também está na forma como julgamos as coisas. O julgamento estético se utiliza do visual, do auditivo, do olfativo, do gustativo, do palpável, que, a partir dessa experiência, forma conceitos e valores, significados, crenças (Gagliardi, 1999; Taylor & Hansen, 2005).

Há uma passagem muito ilustrativa no texto de Wood e Csillag (2001) quando temos a oportunidade de conhecer uma agência de correios a partir da sua estética. De como os moveis estão organizados, de como os papéis estão empilhados, ou como os quadros estão emoldurados. Ainda recorrendo a Wood e Csillag (2001), temos uma tendência a pensar as organizações como cifras, números, diagramas, burocracias e acabamos por afastar elementos sensíveis que podem nos trazer informações muito mais sofisticadas e completas sobre uma organização. Ora, se organizações de um modo geral são melhor compreendidas através da lente da estética, organizações artísticas, estéticas por sua natureza, ganham outra dimensão de entendimento se associadas à estética como forma de reflexão e compreensão de suas atividades.

Essa questão pretende aprofundar o entendimento que foi iniciada na questão anterior, quanto aos desafios das organizações artísticas em terem a estética como lente para a melhor compreensão da sua gestão. O conhecimento sobre a estética nos trará um olhar mais assertivo para pensar na sustentabilidade de uma organização artística. Voltando a Araújo e Davel (2021), identificamos quatro temáticas de pesquisa recorrentes sobre gestão de organizações artísticas. Focando nestas temáticas, através da lente estética, poderemos obter um bom caminho para responder esta questão:

- *Estética organizacional para compreender e aprimorar a governança em organizações artísticas.* Como observamos em Araújo e Davel (2021) existe um esforço para compreender a gestão de organizações artísticas, mas a partir de um olhar funcionalista, baseado em teorias da administração geral aplicadas a essas organizações. Quando pensamos na provocação de Wood e Csillag (2001) sobre a necessidade de um olhar mais sensível para compreender as organizações, temos uma pista importante de como a estética pode nos ajudar a avançar nos conhecimentos sobre a governança das organizações artísticas. A incompreensão da natureza estética pode trazer sérios equívocos nas tomadas de decisões, das organizações artísticas, como podemos ver no caso. A burocracia, os números e as metas que em nada dialogam com a natureza das organizações artísticas acabaram por influenciar em uma decisão crucial sobre a organização. Uma governança que compreenda a natureza estética das organizações artísticas é capaz de aprimorar não somente seus processos, como também potencializar

seus produtos e resultados. Como pensar a governança de uma organização estética desconsiderando toda a natureza estética, única, singular, que envolve esse tipo de organização? Como a governança pode avançar em planejamentos e execuções de atividades se estas estiverem desconectadas com o propósito primordial da organização? Vemos claramente no caso que uma tomada de decisão foi feita desconsiderando a essência da organização, seus propósitos e missão. O espetáculo foi alterado, o centro recebeu alguns equipamentos e melhorias, mas o produto que poderia transformar e tocar as pessoas de forma única não aconteceu, dando lugar a outra coisa. Naquele momento, as decisões foram pragmáticas, funcionalistas e tradicionais e o conceito de experiência e sensibilidade foi ignorado dando lugar a uma solução operacional. Ficamos com a inquietação de se houvesse a realização do espetáculo pensado, como seria a experiência entregue aos públicos, de que forma isso seria transformador para eles e para a organização e quais outros benefícios tangíveis e intangíveis teria o CCBA

- *Estética organizacional para compreender e aprimorar o marketing em organizações artísticas.* Aprendemos, com Araújo e Davel (2021) que os estudos sobre marketing para as organizações artísticas ainda concentram seu olhar na lógica do consumidor. Se por um lado começamos a entender o perfil do consumidor de artes, ainda carecemos, por outro lado, de um avanço no conhecimento sobre de que forma podemos, através do conhecimento estético sobre a experiência oferecida, potencializar o consumo e engajamento de pessoas às organizações artísticas. No caso para ensino, vimos que os públicos e a crítica não ficaram satisfeitos com a mudança de espetáculo. Bem verdade que o consumo estético é subjetivo e varia de pessoa para pessoa então não podemos assegurar que todas as pessoas iriam preferir um espetáculo em detrimento do outro, contudo, é possível afirmar que um espetáculo é diferente do outro e que cada um tem um impacto diferente no consumidor. Se uma organização tem a possibilidade de oferecer uma experiência inédita, inovadora, que acesse lugares ainda pouco explorados, esses elementos podem ser explorados pelo marketing como forças e potencialidades de uma organização, e não ignorados ou tratados de maneira displicente.
- *Estética organizacional para compreender e aprimorar a liderança em organizações artísticas.* De acordo com Wood Jr. e Csillag (2001, p36), “Quem apresentar conceitos de estética a empresários correrá o risco de ser mal compreendido ou de não ser levado a sério”. À medida que vamos avançando no entendimento sobre os conceitos estéticos, podemos perceber que é justamente a falta de conhecimento e clareza sobre a estética, e sobre sua presença incontestável em nossas vidas que de alguma forma causa este

estranhamento e primeira impressão. Se em organizações de um modo geral a estética se faz presente na rotina das pessoas, em organizações de natureza estética é inevitável que o gestor tenha de lançar mão de estratégias muito singulares para gerir uma organização sensível. De que forma tomar decisões sobre equipe, cujo vínculo é apaixonado, ou decidir sobre o processo que é essencialmente criativo ou gerir um produto que se apresenta sob forma de experiência sem o apoio da lente estética? Vimos no caso para ensino que Tulla, Malu, e Kelly tiveram de estar apoiadas, mesmo que inconscientemente, na lente estética para tomada de decisões. Sejam elas relacionadas à gestão da equipe, sejam elas relacionadas ao ensaio, sejam elas relacionadas ao produto. A liderança em organizações artísticas depende de um conhecimento sensível para que seja assertiva e para que comungue com os princípios organizacionais.

- *Estética organizacional para compreender e aprimorar as finanças em organizações artísticas.* Wood Jr. E Csillag (2001) explicam que há uma diferença, que pode ter sido criada na revolução industrial, sobre as culturas literárias e artísticas e cultura científica. Segundo os autores, a primeira é mais generalista e humanista, voltada para a subjetividade interna do indivíduo, enquanto a segunda voltada para fora, é uma cultura de especialistas que busca construção de teorias e solução de problemas. Quando pensamos no conhecimento científico sobre organizações artísticas, não parece razoável que esta fragmentação permaneça. Ora, se a terceira produzida pela organização artística vem através de sua atividade principal que está na oferta de uma experiência, gerada através de um processo criativo, como pensar uma gestão financeira sem considerar os elementos que permeiam as negociações e fontes de recursos? Como pensar nas relações sem considerar a natureza dos seus vínculos? Compreender o papel da estética nas finanças e sustentabilidade das artísticas proporciona uma visão mais assertiva não somente dos gestores, mas das políticas públicas e daqueles que as elaboram e gerem. Observamos no caso que havia uma série de não entendimentos da secretaria de cultura com o fluxo financeiro da organização. O não conhecimento da natureza criativa dos processos mantém uma burocracia aplicada a outros segmentos que no caso das artes, não ajuda nem no controle, tão pouco com a eficácia.

Se entendemos que a estética organizacional é um caminho privilegiado para a compreensão das organizações (Wood Jr. & Csillag, 2001) através deste caso pudemos perceber que a estética pode não somente nos ajudar a avançar no conhecimento sobre as organizações artísticas, como também colaborar com o seu avanço, melhorias que impactam nas organizações e em toda a sociedade.

Referências

- Araújo, B. C. d., & Davel, E. P. B. (2021). Gestão de organizações artísticas: panorama e perspectiva para a produção acadêmica. *Gestão e Conexões*.
- Araújo, B. C. de. (2018). *O filho do bardo: Um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Araújo, B. C. de, Davel, E., & Rentschler, R. (2020,). Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organizational Aesthetics Special Issue Performing Performance*, 9(3), 63–84.
- Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Becker, H. S. (1974). Art As Collective Action. *American Sociological Review*, 39(6), 767–776.
- Berthold, M. (2011). *História mundial do teatro* (5a ed.). São Paulo: Perspectiva..
- Brysson, B. (2008). Shakespeare: O Mundo é um Palco. *Trad. José Rubens Siqueira*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Byrnes, W. J., & Brkić, A. (2020). *The Routledge Companion to Arts Management*. London: Routledge.
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as Method* (1st ed.). New York: Left Coast Press.
- Charters, S. (2006). Aesthetic Products and Aesthetic Consumption: A Review. *Consumption Markets & Culture*, 9(3), 235–255.
- Chong, D. (2010). *Arts Management*. London: Routledge.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 13–30.
- DeVereaux, C. (2020). Arts Management: Reflections on role, purpose, and the complications of existence. In *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 15–25). London: Routledge.
- DiMaggio, P., & Hirsch, P. M. (1976). Production organizations in the arts. *The American Behavioral Scientist*, 19(6), 735.
- Gagliardi, P. (1999). Exploring the aesthetic side of organizational life. *Studying Organization: Theory & Method*, 169–184.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing* (2nd ed.). New York: Butterworth-Heinemann.
- Haynes, K., Hoque, Z., Parker, L. D., & Covaleski, M. A. (2017). Autoethnography in accounting research. *Zahirul Hoque, Lee David Parker, Mark A. Covaleski & Kathryn Haynes (Eds.), Routledge companion to qualitative accounting research methods*, 215-230.
- Kaiser, M. M. (2008). *The art of the turnaround: Creating and maintaining healthy arts organizations*. London: University Press of New England.
- Kolb, B. (2015). *Mastering Management in the Creative and Cultural Industries: Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries*. London: Taylor & Francis.
- Lupton, E. & Lipps, A. (2018). *The senses: Design beyond vision*. New York: Chronicle Books.

- Radbourne, J. J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: A practical guide*. Sydney: Allen & Unwin.
- Rentschler, R. (2014). *Arts governance: People, passion, performance*. New York: Routledge.
- Stein, T. S., & Bathurst, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. London: Allworth Press.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581.
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. New York: Sage.
- Strati, A. (2019). *Organizational theory and aesthetic philosophies*. London: Routledge.
- Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Vives, L. (2015). Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. In *Project-based organizing and strategic management* (pp. 501–527). New York: Emerald Group Publishing Limited.
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005a). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211–1231.
- Tonks, A. (2020). *The A to Z of Arts Management: Reflections on Theory and Reality* (2nd ed.). London: Routledge.
- Towley, B., & Beech, N. (2010). Managing creativity. In B. Townley (Ed.), *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood Jr, T., & Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 35–44.

7. DISCUSSÃO E IMPACTOS

Esta pesquisa tinha como objetivo compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios. A fim de responder à pergunta e atingir os objetivos da pesquisa, um conjunto de artigos somados à sessão da introdução, método, discussão e conclusão foi elaborado. Os artigos foram submetidos às revistas acadêmicas e, portanto, tiveram de respeitar as exigências de formatação de cada uma delas. Isso, de certa forma, implicou no limite de palavras disponíveis trazendo para a pesquisa o desafio de discorrer de forma sucinta e objetiva sobre cada um dos temas abordados por cada um dos artigos. Entendemos que uma tese por artigo, ainda que enfrente desafios como este relatado, possui uma potencialidade de difusão do conhecimento e possibilidade de avanços teóricos e práticos a partir dos estudos iniciados e divulgados. Os principais resultados desta pesquisa (Quadro XI) estão detalhados a seguir.

Contribuições	Descrição
Para a pesquisa sobre a gestão de organizações artísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização de conhecimento ainda inexistente sobre práticas gestão de organizações artísticas • Análise de práticas de gestão de organizações artísticas a partir da lente estética • Outras propostas de enfoque do campo de estética organizacional, que pode ser colaborativo com o avanço do conhecimento sobre práticas gerenciais das organizações • Criação de categorias para avançar no conhecimento sobre consumo estético • Criação de categorias que colabora, com o avanço do conhecimento sobre gestão estética
Para a pesquisa em metodologia de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização e integração de conhecimentos sobre método auto etnográfico, ainda pouco explorado nas ciências sociais • Consolidação de conhecimentos que orientam a prática da pesquisa autoetnográfica no campo da administração • Fornecimento de compreensão articulada das perspectivas, conceitos, relevâncias, desafios e práticas do método auto etnográfico • Exemplos de uso e aplicação do método autoetnográfico em pesquisas de administração
Para a prática	<ul style="list-style-type: none"> • Material enriquecido para gestores de organizações artísticas explorarem seus conhecimentos e aperfeiçoarem suas práticas • Material para professores e formadores de gestores ampliarem abordagem do tema com seus alunos • Fornecimento de novas perspectivas do conhecimento sobre organizações artísticas para elaboradores e formuladores de políticas públicas • Ampliação de perspectivas para o desenvolvimento social

Quadro XI- Contribuições e Resultados da Tese

7.1 CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA SOBRE A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS

A fim de sistematizar teorias que viessem a embasar a pesquisa, buscamos, no artigo teórico (capítulo 2), integrar e sistematizar a produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas. Ao fazermos uma revisão sistemática da produção acadêmica sobre o campo, foi possível evidenciar a grande lacuna que ainda existe nos estudos sobre organizações artísticas na perspectiva da gestão.

Esta pesquisa, acaba por desnudar aspectos singulares ainda não explorados na produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas; especificidades que tornam as organizações únicas e que merecem uma atenção mais aprofundada nos estudos acadêmicos. Inauguramos, através do capítulo 2, três categorias referentes às singularidades de organizações artísticas: i) Criação como processo; ii) Paixão como vínculo e; iii) Produto como experiência. Essas singularidades evidenciam o caráter estético e sensível de organizações artísticas, ainda ignorado na produção acadêmica. Fornecemos, a partir dessas categorias, e de suas análises, um conhecimento mais amadurecido e sofisticado importante para o avanço do conhecimento no campo. Entendemos que a partir daí, será possível construir novas teorias capazes de acessar e abranger de forma mais assertiva o campo e suas dinâmicas.

Também no capítulo 2, sistematizamos temas abordados na produção acadêmica sobre o campo de gestão de organizações artísticas (governança, marketing, liderança e finanças) e a partir do resultado da análise do material estudado, evidenciamos a necessidade de um maior aprofundamento na reflexão sobre as exigências da vida diária da gestão de uma organização artística dialogando com mais fluência com as suas singularidades. Observamos que, embora haja uma preocupação em estudar temas relacionados às práticas gerenciais de organizações artísticas, estes temas são analisados a partir de uma lente instrumental e funcionalista que não dialogam com as especificidades sensíveis das organizações. Ou seja, se temos nas organizações artísticas o sensível como elemento que baliza as suas singularidades, fica evidente que não podemos ignorar tais elementos quando analisamos suas práticas de gestão correndo o risco de permanecer com um olhar superficial e muitas vezes folclórico sobre o campo.

Trouxemos os principais desafios de pesquisa sobre o campo de gestão de organizações artísticas ao tempo que também identificamos e evidenciamos a importância da estética organizacional, enquanto campo de pesquisa consolidado, como chave fundamental para a sofisticação do conhecimento, ainda raso, sobre a gestão de organizações artísticas.

Apresentamos um panorama do campo da estética organizacional, de que forma este campo reconhece a importância da subjetividade como motor para a compreensão das dinâmicas organizacionais e pesquisas progressas que se utilizaram da estética como forma de ampliação do conhecimento sobre organizações, que como foi apresentado, não se resume a números, cronogramas, paredes e elementos racionais, mas sobretudo, um conjunto de pessoas com sentidos, sentimentos, cognições e percepções subjetivas que estão reunidas para um propósito social. Se este campo se consolidou e se fez reconhecido como importante para acessar aspectos subjetivos dos estudos organizacionais, evidenciamos aqui que este campo seria, portanto, de extrema importância para a colaboração do avanço do conhecimento sobre a gestão de organizações artísticas. Conforme apresentado ao longo desta pesquisa, a partir da estética conseguimos atingir níveis de detalhamento sobre as organizações artísticas que aplicações instrumentais não alcançam. Podemos compreender, via sensibilidade, as dinâmicas dos vínculos apaixonados, dos processos criativos, das experiências geradas pelos produtos.

Ao integrarmos conceitos de estética, às teorias de gestão e ao método autoetnográfico, inauguramos categorias teóricas que ampliam o que sabemos sobre o campo de gestão de organizações artísticas, amplificando também as suas potencialidades. A partir da integração da estética organizacional com o campo de gestão de organizações artísticas, fomos capazes de dar um salto no conhecimento sobre a gestão das artes e especificidades, tais como o consumo estético, singular a essas organizações. No capítulo 4 inauguramos a perspectiva do consumo a partir da organização artística e de suas singularidades. Conforme foi apresentado, o consumo nas artes, em vias de regra, é analisado a partir da perspectiva do consumidor. Ao apresentarmos as categorias de consumo estético nos produtos artísticos (*sensory perception consumption of the arts-driven product* e *transforming consumption*) e nas organizações artísticas (*sensory perception consumption of the art-driven organization* e *belonging through consumption*) e as categorias referentes à gestão do consumo estético nos produtos artísticos (*sensible consumption as a source for creating the experience of beauty and excellence* e *Conventional consumed symbols to engage audiences with unexpected artistic experiences*) e nas organizações artísticas (*sensory consumption as a source for generating a vibrant, delightful and personal engagement* e *Pleasure as a key to involve audiences and make them feel part of the environment*) apresentamos um olhar ainda inexistente sobre de que forma as experiências, sentidos, emoções e sentimentos devem ser considerados na gestão e no consumo. Até o momento não havia nenhum estudo que trouxesse luz a este fenômeno ou que sistematizasse tais informações. Essas categorias nos trazem, portanto, uma primeira explicação de como o consumo estético, agora sistematizado, se manifesta na gestão. Em

outras palavras, como a administração pode usar o conhecimento do consumo estético para melhorar o desempenho em produtos e organizações voltados para as artes.

No capítulo 5, propusemos categorias que resultaram da integração ainda inédita dos conceitos estéticos às práticas de gestão. Essas categorias lançam uma luz esclarecedora sobre singularidades da gestão que são evidentemente impactadas e influenciadas pela estética. Ao integrarmos as expressões estéticas - história sensível, conexão sensível, mudança sensível e decisões sensíveis - aos processos de gestão de organizações artísticas - criação, paixão e financiamento - que emergiram no segundo artigo empírico, propusemos três categorias de gestão estética para organizações artísticas. As categorias propostas foram: gestão estética da criação, gestão estética da paixão, gestão estética do financiamento), a partir das quais outros estudos poderão ser desenvolvidos e o conhecimento expandido e aprofundado. Este artigo nos proporcionou avançar no entendimento sobre o conhecimento sensível, e de que modo nossos sentidos, cognições, emoções, são fundamentais para o conhecimento e aprendizado. Foi possível evidenciar a urgente necessidade de explorarmos o olhar sensível para acessar elementos que a régua da razão não consegue captar.

Se por um lado, este estudo apresenta possibilidades de avanço no campo da gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética organizacional, por outro lado, o campo da estética organizacional pode ganhar novos contornos ao passar a aplicar seus conhecimentos para práticas gerenciais de organizações. Conforme apresentado ao longo da tese, apresenta um grande potencial para avançar não somente nos conhecimentos conceituais das organizações, mas também no avanço de conhecimentos sobre suas práticas e aplicabilidades. O campo da estética organizacional, embora em vasto crescimento, ainda se limita ao estudo conceitual das organizações e pouco se utiliza deste conhecimento para o melhor entendimento e construção de teorias sobre práticas gerenciais. Abrimos, portanto, uma possibilidade de avanço teórico no campo de estética organizacional evidenciando a sua capacidade de expansão também para um conhecimento aplicado e possibilidades de pesquisas futuras que se utilizem desta lente para explorar o campo dos estudos organizacionais.

7.2 CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA EM METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme apresentamos ao longo desta pesquisa, ainda há um vasto e fértil campo a ser explorado no que diz respeito à sensibilidade e subjetividades. Se a ciência é produto do homem e o homem carrega em si um conjunto de elementos subjetivos e sensíveis, inacessíveis através da razão, como coibir a integração e reconhecimento de elementos sensíveis na ciência humana? Foi a partir deste entendimento e de uma crise de identidade gerada no pós modernismo que

pesquisadores entenderam a necessidade de ampliar suas lentes e metodologias a fim de acessar locais mais delicados da natureza e convivência humana. A autoetnografia ganha forças a partir da década de 1980 num desejo de dar voz aos protagonistas das histórias que estavam sendo contadas. Protagonistas estes que tem propriedade, conhecimento e experiências suficientes para trazer uma perspectiva mais aprofundada sobre o fenômeno estudado. Por se tratar de uma metodologia que desafia os métodos hegemônicos, a autoetnografia foi alvo de críticas, descrença e muitas vezes os próprios pesquisadores do método não chegavam a acordos quanto a conceitos e diretrizes. Consequentemente temos uma metodologia ainda jovem, perturbadora e transformadora.

Através do capítulo 3, foi possível sistematizar informações e conhecimentos sobre uma metodologia de pesquisa, que embora seja de grande potencialidade, ainda é pouco explorada na administração. Podemos inaugurar um artigo, em português, que trouxesse informações sistematizadas sobre o método, suas teorias, perspectivas bem como exemplos de aplicação no campo da administração. Sabemos que o campo da administração está repleto de gestores com experiências e conhecimentos aprofundados sobre o campo. Este gestor / pesquisador pode oferecer informações preciosas sobre o contexto, sobre aqueles que o integram e sobre si próprio, enquanto membro participante daquele ambiente. Dificilmente isso ocorreria numa etnografia, embora esta pesquisa reconheça os seus méritos e aplicabilidades. Uma vez sistematizadas as informações sobre o método, ele pode ser futuramente explorado por outros pesquisadores em administração no sentido de sofisticar conhecimentos organizacionais. O método ainda jovem, possui desafios que precisam ser atentados, no entanto. Contudo, conforme apresentamos nesta tese, é possível desenvolver uma metodologia confiável a partir das técnicas e métodos aplicados. Da mesma forma que a estética é capaz de acessar informações subjetivas e relevantes das organizações, a autoetnografia pode ser um método através do qual informações detalhadas, sofisticadas, podem ser mais bem acessadas. Se é possível evidenciar a clara contribuição da autoetnografia para os estudos organizacionais, fica ainda mais evidente a sua contribuição para o campo da gestão de organizações artísticas.

Já sabemos que apesar dos estudos sobre organizações artísticas datem de pouco tempo a sua prática exista desde os primórdios da humanidade. A prática do gestor de organizações artísticas é longínqua ao tempo que sua formação acadêmica ainda está dando os primeiros passos. Isso quer dizer que uma boa parte dos gestores de organizações artísticas construíram sua formação através das práticas e possuem, portanto, uma experiência que é valiosíssima para o processo de sistematização e consolidação do conhecimento do campo. Esta experiência prática, sistematizada através de um método consolidado, como foi possível ver através desta

pesquisa, pode gerar conhecimentos até então não acessados, até mesmo para o pesquisador, que, elabora o construto durante o processo de reflexividade, estranhamento e teorização. Há singularidades, como vimos, em organizações artísticas, que somente alguém atuante na área é capaz de reconhecer para organizar em conhecimento teórico.

Some-se isto quando falamos da natureza estética e subjetiva das organizações artísticas. Para um campo sensível, demandamos de um método sensível, capaz de acessar as subjetividades que escapam às réguas da razão para a sua análise. Conforme foi apresentado, neste estudo, a análise desta subjetividade não ocorreu de forma dispersa, mas suportada por um método com rigores e técnicas que buscavam garantir a sua confiabilidade. Isso quer dizer que a ciência também dispõe de métodos capazes de acessar os espaços sensíveis, emocionais, subjetivos, coloridos da convivência humana e estudos organizacionais. Estes métodos, além de serem capazes de valorizar a experiência a no sentido de alcançarmos elementos ainda ocultos dadas as especificidades de cada campo, são também métodos atentos à sensibilidade capazes de fazer alcançar e fazer refletir de forma mais ampla sobre o campo, ritos e características envoltos na subjetividade e sensibilidade.

7.3 CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Para além das contribuições para a teoria e metodologia, esta pesquisa traz importantes contribuições às práticas relacionadas à de gestão de organizações artísticas. Elencamos três potenciais setores beneficiados com esta contribuição: i) Gestores de organizações artísticas; ii) Formadores de gestores de organizações artísticas; iii) Formuladores e gestores de políticas públicas e; iv) Desenvolvimento social

7.3.1 Gestores de organizações artísticas

Da mesma forma como eu adquiri meus principais conhecimentos sobre gestão de organizações artísticas através da prática, muitos gestores também o fizeram e assim como eu, muitos sentiram falta de material teórico que nos ajudasse a elaborar uma compreensão mais ampla e sistematizada sobre o tema. Esta pesquisa é fruto de dados colhidos através da vivência prática de uma gestora somado a conhecimentos teóricos e abre, portanto, um caminho para uma nova compreensão, sistematizada, aguçada, sobre o tema. Gestores de organizações artísticas podem se utilizar deste material para, ao distanciar-se do tema, a partir da leitura do material, voltar ao processo gerencial com uma compreensão enriquecida abordando aspectos que assim como para mim, antes da pesquisa, eras despercebidas. Dada a natureza subjetiva das

organizações artísticas, e da sua missão voltada para a criação de uma experiência através de um produto, gestores muitas vezes são colocados à prova e em um lugar de antagonismo, uma vez que a cultura da administração ainda está ligada ao racional, ao lucro e às planilhas. Muitas tomadas de decisão se do gestor, podem parecer excessivamente instrumentais e se do criador, excessivamente sentimentais. Ao compreender a dinâmica singular envolvida pela paixão, pela criação, pela experiência, o gestor será capaz de melhor avaliar suas decisões. Será possível, para o gestor, a partir deste estudo, compreender que suas práticas estão embaladas na sensibilidade que norteia o processo criativo. Decisões, espaços, conexões e mudanças são sensíveis, e isso não elimina a necessidade de um conhecimento pragmático sobre os processos de governança, financiamento marketing e liderança. E assim, a gestão estética poderá ocorrer de forma consciente, atenta às suas características, desafios e potencialidades.

O gestor avançara também nos seus conhecimentos sobre o consumo estético, primordial para a sustentabilidade e desenvolvimento da organização artística. De um modo geral, os estudos sobre marketing estão centrados na perspectiva do consumidor e até o momento, não tínhamos estudos que se debruçassem sobre o consumo a partir da perspectiva estética das organizações artísticas. Este estudo traz uma importante contribuição ao gestor de organizações artísticas que poderá encontrar pistas sobre o consumo, características e singularidades deste processo dentro de uma organização artística. Gestores poderão aprimorar os conhecimentos também a partir deste estudo que pretende abrir caminho para outras reflexões e experimentações práticas.

7.3.2 Formadores de Gestores de organizações artísticas

Estamos dando os primeiros passos na formação de gestores de organizações artísticas. Não temos ainda muitos cursos e materiais específicos para a formação do gestor de organizações artísticas e os que existem ainda precisam se apoiar em teorias de outras disciplinas como administração, filosofia, direito, contabilidade, sociologia, artes, cultura. Há um esforço para integrar disciplinas diversas no sentido de trazer um eixo que dialogue com as organizações artísticas e sua gestão. Graças a este esforço conseguimos avançar no conhecimento que temos sobre o campo, mas já discutimos a necessidade de termos um olhar atento às especificidades e singularidades do campo para o avanço difusão do conhecimento. Formadores poderão, a partir deste trabalho ter acesso a uma opção de literatura que aborde temas de forma ainda não discutidos sobre a gestão de organizações artísticas incorporando práticas de gestão às suas especificidades. O caso para ensino elaborado nesta pesquisa oferece ao formador de gestores um exercício prático que pretende entender as singularidades das

organizações artísticas, identificar e discutir os principais desafios e refletir sobre o papel da estética como perspectiva de gestão das organizações artísticas. O formador terá a possibilidade de encontrar um outro olhar, mais focado na natureza singular das organizações artísticas e das demandas que surgem a partir dessas especificidades. Terá a possibilidade de explorar perspectivas ainda negligenciadas e ampliar o entendimento sobre como a estética poderá influenciar nos processos de gestão. Também entendemos que este trabalho, a partir de uma perspectiva de formação, poderá ser explorado, ampliado e desdobrado para outras pesquisas.

7.3.3 Formuladores e gestores de políticas públicas

Conforme ilustramos no caso para ensino, ainda existe uma lacuna de entendimento das demandas das organizações artísticas, suas missões e objetivos pelos formadores e gestores de políticas públicas. Se de um lado as políticas ainda não estão claras quanto ao que se refere às artes e à cultura, muitas vezes tratando as duas como similares, por outro lado ainda há falta de entendimento sobre o papel das artes como eixo de desenvolvimento e sustentabilidade social e econômica. Como mencionamos na pesquisa, organizações culturais são aquelas que se ocupam em preservar expressar e difundir o comportamento humano ao tempo que organizações artísticas são aquelas que o fazem a partir de uma premissa estética, ou seja, a dimensão artística e o guia das ações destas organizações que se preocupam em promover experiências ligadas aos sentidos provocando sentimentos e emoções. Ora, se formuladores e gestores de políticas públicas ainda demandam de material que lhes oriente sobre as especificidades das organizações artísticas, as políticas correm o risco de não serem assertivas e não condizentes com a natureza dessas organizações.

No início dos anos 2000, o Brasil, por exemplo, passou por uma revolução na gestão pública para a cultura e para as artes. Recursos antes centralizados, passaram a ser democratizados para vários atores da cadeia produtiva e houve um importante reconhecimento das manifestações culturais produzidas no país como significativo insumo para identidade, auto estima e desenvolvimento social. Ao se colocar as organizações artísticas no mesmo escopo que organizações culturais, elementos estéticos, caros para as artes, não tiveram a mesma atenção e a produção artística sofreu as consequências e perdas nos seus resultados. Ou seja, se por um lado, tivemos um importante avanço na recuperação da memória e da identidade dos nossos povos, por outro lado, ao ignorar a natureza estética e singular das organizações artísticas, artistas e produtos geradores de experiências estéticas foram prejudicados uma vez que também concorriam em igualdade com manifestos culturais que demandavam de outras especificidade.

É preciso que as políticas públicas entendam o papel das artes e da cultura e que mantenham o folclore na dimensão cultural, mas não na dimensão da compreensão equivocada do papel de ambos. Políticas públicas ainda se colocam como máquinas instrumentalistas que permanecem distantes do entendimento verdadeiro sobre as organizações artísticas. É preciso que as singularidades sejam enxergadas como diferencial, potencial, de modo que as experiências geradas possam ser potencializadas democratizando o acesso a toda a população e que esta possa usufruir dos benefícios também gerados exclusivamente por estas organizações.

Os fatores de risco de uma organização artística diferem dos fatores de risco de demais organizações. Riscos previstos e aqueles que podem ser previstos se conhecermos a fundo as singularidades, desafios, fragilidades e potencialidades. Um exemplo claro está na pandemia do COVID-19, que causou um severo impacto na economia mundial e principalmente nas economias criativas e organizações de artes cênicas. Essas organizações sofreram um golpe gravíssimo nas suas práticas, sustentabilidade, demandando por soluções imediatas para administrar a crise. Este exemplo reforça a necessidade de políticas públicas conhecerem especificidades das organizações para que planos não somente de reparo, mas de prevenção, possam ser elaborados com assertividade e coerência para fortalecer e desenvolver o setor, ou seja, a elaboração de políticas pensadas a partir de e para as organizações artísticas que não sejam não um arranjo de técnicas diversas e desconexas aplicadas à organização.

7.3.4 Desenvolvimento social

Na década de 1990 a Austrália reconheceu o papel das economias criativas como eixo econômico para a sua sociedade. O mundo seguiu este entendimento e hoje se reconhece e se valoriza a importância das organizações artísticas para o desenvolvimento social. Organizações artísticas capazes de promover transformação, reflexão, identificação, através da experiência não limita suas benesses em um momento empírico. Vimos, nesta pesquisa que as experiências são capazes de promover um reencontro do indivíduo consigo, são capazes de estabelecer uma pausa na rotina da realidade e propor uma outra perspectiva sobre si mesmo e sobre o outro. Uma sociedade que tem acesso à arte, é uma sociedade que terá mais acesso à educação. Uma sociedade que tem acesso à arte, está menos propensa a violência, haja vista a quantidade de organizações artísticas que tiram, diariamente milhares de jovens da situação de rua e marginalidade. Uma sociedade que tem acesso às artes, tem a mente e o corpo mais saudáveis. As artes, pela sua natureza, são fator de desenvolvimento individual e social. Se ampliarmos esta percepção para o ponto de vista econômico, organizações artísticas são geradoras de receita e renda para uma cadeia econômica que não está necessariamente ligada às artes. O fornecedor

de tecidos, o fornecedor de madeiras, os restaurantes ao redor dos teatros e tantas outras atividades quem em conjunto com as artes, potencializam suas receitas e negócios. Se conseguimos manter saudáveis estas organizações, de energia limpa, conseguimos ampliar a geração econômica dos entornos. Discute-se sobre o impacto da economia criativa, sobre a geração de renda através da arte, sobre os demais benefícios sociais que impactam na saúde, educação, segurança. Embora haja consolidado reconhecimento sobre os efeitos para o desenvolvimento. Desta forma, esta pesquisa abre caminhos para, a partir do fortalecimento das organizações artísticas, termos, em contrapartida o fortalecimento do desenvolvimento social por elas impactado.

CONCLUSÃO

Embora a estética esteja diretamente ligada ao fazer artístico, ainda há pouco avanço do conhecimento sobre a relação que se estabelece entre estética e gestão de organizações artísticas. A partir desta lacuna, elaboramos a pergunta norteadora desta pesquisa que é de que forma a estética pode colaborar e impactar na compreensão e gestão de organizações artísticas? A fim de responder esta pergunta e atingir o principal objetivo do estudo que está em compreender, problematizar e categorizar a gestão de organizações artísticas a partir da lente da estética, destacando suas potencialidades e seus desafios, realizamos uma tese com cinco artigos, um artigo teórico (capítulo 1), um artigo metodológico (capítulo 2), dois artigos empíricos (capítulos 3 e 4) e um caso para ensino (capítulo 5).

Esta pesquisa é uma autoetnografia, método que se utiliza das experiências do pesquisador como lente para a compreensão do fenômeno. Para tanto, foram utilizados, como dados principais, oito experiências obtidas ao longo de 20 anos de vivência em gestão de organizações artísticas da pesquisadora. Essas experiências foram contrastadas com experiências de mais onze gestores de outras organizações artísticas.

Como resultado, esta pesquisa traz importantes contribuições para os campos da gestão de organizações artísticas e estética organizacional, para o método autoetnográfico e para as práticas de gestores, professores, pesquisadores, elaboradores de políticas públicas e desenvolvimento social. Uma vez inaugurando a sistematização de um conhecimento ainda inexistente sobre práticas gestão de organizações artísticas e integrando este conhecimento às noções de estética. Este estudo abre a possibilidade de pesquisas futuras que desejem explorar as práticas de gestão, cada uma de suas singularidades, preencher as lacunas de pesquisa e ampliar a aplicação da estética organizacional e autoetnografia nas pesquisas em Administração.

Referências

- ARAÚJO, B. C. D., & DAVEL, E. P. B. (2021). Gestão de organizações artísticas: panorama e perspectiva para a produção acadêmica. *Gestão e Conexões*. In prelo
- ABDALLAH, C. Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, n. 5, p. 61–76, 2007.
- ABONIZIO, J. Conflitos à Mesa: Vegetarianos, Consumo e Identidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 31, p. 115–136, 2016.
- ADAMS, T. E. *Narrating the closet: An autoethnography of same-sex attraction*. New York: Left Coast Press, 2012.
- ADAMS, T. E.; ELLIS, C.; JONES, S. H. *Autoethnography: Understanding Qualitative Research*. New York: Oxford University Press, 2015.
- ADIZES, I. Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis. *California Management Review*, v. 15, n. 2, p. 109–116, 1972.
- ALVESSON, M. Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure. *High Education*, v. 46, n. 2, p. 167–193, 2003.
- ANDERSON, L. Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, v. 35, n. 4, p. 373–395, 2006a.
- ANNE SAMBROOK, S.; JONES, N.; DOLORIERT, C. Employee engagement and autoethnography: being and studying self. *Journal of Workplace Learning*, v. 26, n. 3/4, p. 172–187, 2014.
- ANTONACOPOULOU, E. P. 2008. **On the practice of practice: In-tensions and extensions in the ongoing reconfiguration of practice**. D. Barry, H. Hansen, eds. *Handbook of New Approaches to Organization Studies*. Sage: London, 112–134.
- ARAÚJO, B. C. DE. **O filho do bardo: um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 2018.
- ARAÚJO, B. C. DE; DAVEL, E.; RENTSCHLER, R. Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organizational Aesthetics Special Issue Performing Performance*, v. 9, n. 3, p. 63–84, 2020.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L. River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of consumer Research*, v. 20, n. 1, p. 24–45, 1993.
- ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S. Ethnography: post, past, and present. *Journal of contemporary Ethnography*, v. 28, n. 5, p. 460–471, 1999.
- AVELAR, R. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2010.
- BANDEIRA, M. G.; COSTA, L. F. **Dimensões criativas da economia da cultura: primeiras observações**. Salvador: EDUFBA, 2015.
- BANKS, M.; O'CONNOR, J. "A Plague upon Your Howling": art and culture in the viral emergency. *Cultural Trends*, p. 1–16, 2020.

- BARRETT, F. J. Cultivating an aesthetic of unfolding: Jazz improvisation as a self-organizing system. **The aesthetics of organization** in Linstead, S., & Höpfl, H. J. (Eds.). (2000). *The aesthetics of organization*. Sage., p. 228–245, 2000.
- BATES, C. S. An Unexplored International Market- The Art Market. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 11, n. 3, p. 240–249, 1983.
- BECKER, H. S. Art As Collective Action. **American Sociological Review**, v. 39, n. 6, p. 767–776, 1974.
- BECKMAN, G. D. “Adventuring” Arts Entrepreneurship Curricula in Higher Education: An Examination of Present Efforts, Obstacles, and Best Practices. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 37, n. 2, p. 87–112, 2007.
- BEECH, N. et al. Identity-in-the-work and musicians’ struggles: the production of self-questioning identity work. **Work, Employment and Society**, v. 30, n. 3, p. 506–522, 2016.
- BEECHING, A. M. Who is audience? **Arts and Humanities in Higher Education**, v. 15, n. 3–4, p. 395–400, 2016.
- BEHNKE, C. The Curator as Arts Administrator? Comments on Harald Szeemann and the Exhibition “When Attitudes Become Form”. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 40, n. 1, p. 27–42, 2010.
- BENDASSOLLI PF, WOOD Jr T, KIRSCHBAUM C, CUNHA MP. *Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades*. **Revista de Administração de Empresas**, v 49, n 1, p.10-8
- BENNETT, R.; KOTTASZ, R. Construed Artistic Identity and Resistance to Identity Change in UK Theaters: An Empirical Investigation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 3, p. 223–234, 2001.
- BERNSTEIN, J. S. **Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences**. London: John Wiley & Sons, 2007.
- BERTHOLD, M. **História mundial do teatro**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- BERTINI, A. **Economia da cultura: a indústria do entretenimento eo audiovisual no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- BEYES, T. Fictions of the Possible: Art, the City, and Public Entrepreneurship. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 4, p. 445–449, 2015.
- BIAGGIO, M. K.; SUPPLEE, K. A. Dimensions of Aesthetic Perception. **The Journal of Psychology**, v. 114, n. 1, p. 29–35, 1983.
- BILL, B. **Shakespeare: The World as a Stage**. London: Harper Perennial, 2007.
- BJÖRKEGREN, D. Arts management. **The journal of Socio-Economics**, v. 22, n. 4, p. 379–394, 1993.
- BOCHNER, A.; ELLIS, C. **Evocative Autoethnography: Writing Lives and Telling Stories**. New York: Taylor & Francis, 2016.
- BOIX, R. et al. Comparing creative industries in Europe. **European Urban and Regional Studies**, v. 23, n. 4, p. 935–940, 2016.
- BOJE, D. M. **Narrative methods for organizational & communication research**. New York: Sage, 2001.

- BOJE, D.; TYLER, J. A. Story and narrative noticing: Workaholism autoethnographies. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 173–194, 2009.
- BONET, L.; DONATO, F. The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. **ENCATC Journal of cultural management and policy**, v. 1, n. 1, p. 4–11, 2011.
- BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 73–83, 2001.
- BOTELHO, I. A política cultural e o plano das ideias. **Políticas culturais no Brasil. Salvador: EDUFBA**, p. 2007–2010, 2007.
- BOURDIEU, P. **The rules of art: Genesis and structure of the literary field**. Oxford: Stanford University Press, 1996.
- BRADY, F. N. Aesthetic components of management ethics. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 337–344, 1986.
- BRIDGSTOCK, R. Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. **Arts and Humanities in Higher Education**, v. 12, n. 2–3, p. 122–137, 2013.
- BRILHANTE ALINE VERAS MORAIS, M. C. Formas, fôrmas e fragmentos: uma exploração performática e autoetnográfica das lacunas, quebras e rachaduras na produção de conhecimento acadêmico. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 20, p. 1099–1113, 2016.
- BRINDLE, M.; DEVEREAUX, C. **The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners: New Directions for Students and Practitioners**. London: Routledge, 2015.
- BRITTO, P. DE S. **O Segundo Tempo da Luta por Moradia em Salvador e Região metropolitana: Da casa aos Desafios do Morar**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia: Salvador, Bahia, Brasil, 2016.
- BRKIĆ, A. Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 38, n. 4, p. 270–280, 2009.
- BROCKETT, O. G.; HILDY, F. J. **History of the Theatre**. 10. ed. London: Pearson Education Limited, 2013.
- BROWN, R. Performing Arts Creative Enterprise: Approaches to Promoting Entrepreneurship in Arts Higher Education. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 6, n. 3, p. 159–167, 2005.
- BRYSON, B. Shakespeare: O Mundo é um Palco. **Trad. José Rubens Siqueira**, São Paulo: Cia das Letras, 2008.
- BURNS, S.; PICHILINGI, D. Training Artists as Managers within a Higher Education Context: A Case Study. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 30, n. 2, p. 113–122, 2000.
- BURTON, C. Scoping the Challenge: Entrepreneurial Arts Management in Times of Uncertainty. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 33, n. 3, p. 185–195, 2003.
- BYRNES, W. J. **Management and the Arts**. New York: Taylor & Francis, 2014.
- BYRNES, W. J.; BRKIĆ, A. **The Routledge Companion to Arts Management**. New York: Routledge, 2019.

- CALLUS, R.; COLE, M. Live for Art — Just Don't Expect to Make a Living from it: The Worklife of Australian Visual Artists. **Media International Australia incorporating Culture and Policy**, v. 102, n. 1, p. 77–87, 2002.
- CARLSON, R. A. **Experienced Cognition and the Cospecification Hypothesis**. In *Experienced Cognition* (pp. 13-30). New York: Psychology Press, 1997.
- CARNEGIE, E. and DRENCHEVA, A. (2019), "Mission-driven arts organisations and initiatives: Surviving and thriving locally in a time of rupture", *Arts and the Market*, Vol. 9 No. 2, pp. 178-187
- CARR, A. Art as a form of knowledge: The implications for critical management. In: **Art and aesthetics at work**. New York: Springer, 2003. p. 7–37.
- CARÙ, A.; CARU, A.; COVA, B. **Consuming experience**. New York: Routledge, 2007.
- CAUST, J. A Festival in Disarray: The 2002 Adelaide Festival: A Debacle or Another Model of Arts Organization and Leadership? **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 34, n. 2, p. 103–118, 1 jul. 2004.
- CAUST, J. Arts and business: the impact of business models on the activities of major performing arts organisations in Australia. **Media International Australia**, v. 135, n. 1, p. 32–44, 2010.
- CERQUETTI, M. Local Art Museums and Visitors: Audience and Attendance Development--Theoretical Requirements and Empirical Evidence. **Journal of Cultural Management and Policy**, v. 1, n. 1, p. 20–27, 2014.
- CERQUETTI, M. Local art museums and visitors: Audience and attendance development. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, p. 20-45, 2008.
- CÉSAR RICARDO SIQUEIRA BOLAÑO. **Cultura e Desenvolvimento: Reflexões à Luz de Furtado**. Salvador: EDUFBA, 2015.
- CHANG, H. **Autoethnography as Method**. New York: Routledge, 2016.
- CHANG, H.; BOYD, D. **Spirituality in higher education: Autoethnographies**. New York: Left Coast Press, 2011.
- CHARTERS, S. Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. **Consumption, Markets and Culture**, v. 9, n. 3, p. 235–255, 2006.
- CHEN, S.-Y. Politics and Arts Administration in Taiwan. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 38, n. 3, p. 205–216, 2008.
- CHIAPELLO, E. **Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste**. Paris. Editions Metailie, 1998.
- CHONG, D. **Arts Management**. London: Routledge, 2010.
- 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.
- CLINTON D. LANIER, J.; RADER, C. S. Consumption experience: An expanded view. **Marketing Theory**, v. 15, n. 4, p. 487–508, 2015.
- COLLINS, J. C. Leveraging Three Lessons Learned From Teaching an HRD Undergraduate Diversity and Inclusion Course: An Autoethnography of One Professor's Perceptions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 19, n. 2, p. 157–175, 2017.

- COWAN, D. A. Understanding Leadership through Art, History, and Arts Administration. **Journal of Management Education**, v. 16, n. 3, p. 272–289, 1992.
- CRYLE, D. “Redefining Australia”: cultural policy and the Creative Nation statement. **Southern Review: Communication, Politics & Culture**, v. 28, n. 3, p. 283, 1995.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. and CSIKZENTMIHALY, M. *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row. 1990
- CUNHA, M. H. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- CUNLIFFE, A. L. Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship. **Management Learning**, v. 49, n. 1, p. 8–22, 2018.
- CUNNINGHAM, S. From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. **Media International Australia incorporating Culture and Policy**, v. 102, n. 1, p. 54–65, 2002a.
- CUPCHIK, G. C.; GEBOTYS, R. The Experience of Time, Pleasure, and Interest during Aesthetic Episodes. **Empirical Studies of the Arts**, v. 6, n. 1, p. 1–12, 1988.
- CUPCHIK, G. C.; GEBOTYS, R. J. Interest and Pleasure as Dimensions of Aesthetic Response. **Empirical Studies of the Arts**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 1 jan. 1990.
- CUYLER, A. C. Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 43, n. 2, p. 98–105, 2013.
- CUYLER, A. C. A Survey of Arts Management Educators’ Teaching on Diversity Issues. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 3, p. 192–202, 2017.
- CZARNIAWSKA, B. Narrative, interviews, and organizations. **Handbook of interview research: Context and method**, p. 733–749, 2002a.
- CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. London, Sage, 2004.
- CZARNIAWSKA, B. Narrative inquiry in and about organizations. **Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology**, p. 383–404, 2007a.
- DAIGLE, P.; ROULEAU, L. Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values. **International journal of arts management**, p. 13–30, 2010.
- DE ANDRADE, M. Public relations and Aca-Media: Autoethnography, ethics and engagement in the pharmaceutical industry. **Public Relations Inquiry**, v. 3, n. 1, p. 113–136, 2014.
- 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.
- DE MONTHOUX, P. G. The art management of aesthetic organizing. **The aesthetics of organization**, p. 35–60, 2000.
- DE ROEPER, J.; LUCKMAN, S. Future Audiences for Australian Stories: Industry Responses in a Post-Web 2.0 World. **Media International Australia**, v. 130, n. 1, p. 5–16, 2009.
- DENZIN, N. **Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation Blackwell**. London: Blackwell Oxford & Cambridge MA 1992

- DENZIN, N. K. Aesthetics and the practices of qualitative inquiry. **Qualitative inquiry**, v. 6, n. 2, p. 256–265, 2000.
- DENZIN, N. K. **Interpretive Autoethnography**. London: Sage Publications, 2014.
- DEVEREAUX, C. Arts Management: reflections on role, purpose, and the complications of existence. In: **The Routledge Companion to Arts Management**. New York: Routledge, 2020. p. 15–25.
- DEWEY, P. From arts management to cultural administration. **International Journal of Arts Management**, v. 6, n. 3, p. 13, 2004.
- DEWEY, P. Systemic Capacity Building in Cultural Administration. **International Journal of Arts Management**, v. 8, n. 1, p. 8–20, 2005.
- DIMAGGIO, P.; HIRSCH, P. M. Production organizations in the arts. **The American Behavioral Scientist**, v. 19, n. 6, p. 735, 1976.
- DOBSON, J. **The art of management and the aesthetic manager: The coming way of business**. New York, Greenwood Publishing Group, 1999.
- DOHERTY, E. M. Management and art views of Depression era workers: The need for an organizational-arts perspective. **Management & Organizational History**, v. 4, n. 1, p. 5–36, 2009.
- DORN, C. M. Arts Administration: A Field of Dreams? **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 22, n. 3, p. 241–251, 1992.
- DU GAY, P.; PRYKE, M. **Cultural economy: cultural analysis and commercial life**. London, Sage, 2002.
- DUFF, C.; SUMARTOJO, S. Assemblages of creativity: Material practices in the creative economy. **Organization**, v. 24, n. 3, p. 418–432, 2017.
- DUKE, D. L. The aesthetics of leadership. **Educational Administration Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 7–27, 1986.
- 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.
- EDITOR, J. J. E. Training Arts Managers: Views from the Field. **Journal of Arts Management and Law**, v. 13, n. 2, p. 5–28, 1983.
- ELIAS, S. R. S. T. A. et al. The Aesthetics of Entrepreneurship: How Arts Entrepreneurs and their Customers Co-create Aesthetic Value. **Organization Studies**, v. 0, n. 0, p. 1–28, 2017.
- ELLIS, C. New Ethnographies. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 20, n. 2, p. 237–239, 1991 ELLIS, C. Heartful Autoethnography. **Qualitative Health Research**, v. 9, n. 5, p. 669–683, 1999a.
- ELLIS, C. Telling Secrets, Revealing Lives: Relational Ethics in Research With Intimate Others. **Qualitative Inquiry**, v. 13, n. 1, p. 3–29, 2007.
- ELLIS, C.; ADAMS, T. E.; BOCHNER, A. P. Autoethnography: An Overview. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, 2011a.
- ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. **Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject**, in NK Denzin & YS Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd Ed.), Sage Publications, p. 733–768. Scholar Commons Citation, 2000.

- ELLIS, C.; BOCHNER, A. P. Analyzing Analytic Autoethnography: An Autopsy. **Journal of Contemporary Ethnography**, v. 35, n. 4, p. 429, 2006a.
- ESSÉN, A.; VÄRLANDER, S. W. The mutual constitution of sensuous and discursive understanding in scientific practice: An autoethnographic lens on academic writing. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 395–423, 2013.
- ESSIG, L. Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 45, n. 4, p. 227–246, 2015.
- ESSIG, L. Same or different? The “cultural entrepreneurship” and “arts entrepreneurship” constructs in European and US higher education. **Cultural Trends**, v. 26, n. 2, p. 125–137, 2017.
- EVANS, M. M.; SINCLAIR, A. Navigating the territories of Indigenous leadership: Exploring the experiences and practices of Australian Indigenous arts leaders. **Leadership**, v. 12, n. 4, p. 470–490, 2016.
- FAULKNER, R. R. Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. **Sociological Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 147–157, 1973.
- FELDMAN, M.; WORLINE, M. The practicality of practice theory. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 2, p. 304–324, 2016.
- FILLIS, I. Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 3, p. 239–251, 2003.
- FILLIS, I.; RENTSCHLER, R. Using creativity to achieve an entrepreneurial future for arts marketing. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 10, n. 4, p. 275–287, 2005.
- FILLIS, I.; RENTSCHLER, R. The role of creativity in entrepreneurship. **Journal of enterprising culture**, v. 18, n. 01, p. 49–81, 2010.
- FOREMAN-WERNET, L.; DERVIN, B. Hidden Depths and Everyday Secrets: How Audience Sense- Making Can Inform Arts Policy and Practice. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 47–63, 2017.
- GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life. **Studying Organization: Theory & Method**, p. 169–184, 1999a.
- GHERARDI, S. Practice? It’s a matter of taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535–550, 2009.
- GIBSON, L. Creative Industries and Cultural Development — Still a Janus Face? **Media International Australia incorporating Culture and Policy**, v. 102, n. 1, p. 25–34, 2002.
- GLOW, H.; PARRIS, M. A.; PYMAN, A. Working with boards: The experiences of Australian managers in performing arts organisations. **Australian Journal of Public Administration**, v. 78, n. 3, p. 396–413, 2019.
- GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATTI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **Human Relations**, v. 68, n. 8, p. 1347–1375, 2015.
- GOYTIA, A.; AROSTEGUY, A. Analysing the Public Cultural Supply. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, p. 28, 2008.
- GRAF, L. K.; LANDWEHR, J. R. Aesthetic pleasure versus aesthetic interest: The two routes to aesthetic liking. **Frontiers in psychology**, v. 8, p. 1-15, 2017.

- GRENIER, R. S. Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research: A Methodological Conversation at 30,000 Feet. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 332–350, 2015.
- MONTHOUX, P. G & STRATI, A. (2002) Modernity/art and Marketing/aesthetics—a Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel. **Consumption Marketing Culture**, 5:1, 1-11,
- HALL, P. Creative cities and economic development. **Urban studies**, v. 37, n. 4, p. 639–649, 2000.
- HALLIWELL, S. **Aristotle's poetics**. Chicago: University of Chicago Press, 1998.
- HANCOCK, P. Uncovering the semiotic in organizational aesthetics. **Organization**, v. 12, n. 1, p. 29–50, 2005.
- HARTLEY, J. **Creative industries**. London:Blackwell Publishing, 2005.
- HARTLEY, J. Urban semiosis: Creative industries and the clash of systems. **International Journal of Cultural Studies**, v. 18, n. 1, p. 79–101, 2015.
- HARTLEY, J.; WEN, W.; LI, H. **Creative Economy and Culture: Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries**. London: Sage, , 2016
- HAWKINS, J. G. et al. Positioning for the Future: Curriculum Revision in a Legacy Arts Administration Program. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 64–76, 2017.
- HAYNES, K. A therapeutic journey? Reflections on the effects of research on researcher and participants. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 204–221, 2006.
- HAYNES, K. et al. A two-year stretch: the functions of an identity workspace in mid-career identity work by management academics. **Journal of management inquiry**, v. 23, n. 4, p. 379–392, 2014a.
- HAYNES, K. Autoethnography. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges**. London: Sage, 2017. p. 57–76.
- HAYNES, K.; FEARFULL, A. Exploring ourselves: exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management. **Pacific Accounting Review**, v. 20, n. 2, p. 185–204, 2008.
- HEDE, A.-M.; RENTSCHLER, R. Mentoring volunteer festival managers: Evaluation of a pilot scheme in regional Australia. **Managing Leisure**, v. 12, n. 2–3, p. 157–170, 1 jul. 2007.
- HERNÁNDEZ-ACOSTA, J. J. Differences in Cultural Policy and Its Implications for Arts Management: Case of Puerto Rico. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 43, n. 3, p. 125–138, 2013.
- HILL, L.; O'SULLIVAN, C.; O'SULLIVAN, T. **Creative Arts Marketing**. 2nd. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of marketing**, v. 46, n. 3, p. 92–101, 1982.
- HOLMAN JONES, S.; ADAMS, T.; ELLIS, C. **Handbook of autoethnography**. New York: Sage, 2013.

- HOWKINS, J. **The creative economy: How people make money from ideas**. London: Penguin, 2002.
- HUMPHREYS, M. Teaching qualitative research methods: I'm beginning to see the light. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 173–188, 2006.
- HUMPHREYS, M.; LEARMONTH, M. Autoethnography in Organizational Research: Two Tales of Two Cities. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Eds.). **Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges**. London: Sage, 2012.
- HYNES, K. **Autoethnography in Accounting Research**. New York: Taylor & Francis, 2017.
- INGLIS, L.; CRAY, D. Career Paths for Managers in the Arts. **Australian Journal of Career Development**, v. 21, n. 3, p. 23–32, 2012.
- JACKSON, J.; OLIVER, T. Personal Networks Theory and the Arts: A Literature Review with Special Reference to Entrepreneurial Popular Musicians. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 33, n. 3, p. 240–256, 2003.
- JAYNE, M. Culture that works? Creative industries development in a working-class city. **Capital & Class**, v. 28, n. 3, p. 199–210, 2004.
- JOHANSON, K.; RENTSCHLER, R. The new arts leader: The Australia council and cultural policy change. **International journal of cultural policy**, v. 8, n. 2, p. 167–180, 2002.
- JOHNSON, C. R. S.; EAVES, K. L. An ounce of time, a pound of responsibilities and a ton of weight to lose: An autoethnographic journey of barriers, message adherence and the weight-loss process. **Public Relations Inquiry**, v. 2, n. 1, p. 95–116, 2013.
- JOHNSON, J. **Who needs classical music?: cultural choice and musical value**. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. **The Oxford handbook of creative industries**. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- JUNG, Y. Threading and Mapping Theories in the Field of Arts Administration: Thematic Discussion of Theories and Their Interdisciplinarity. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 3–16, 2017.
- KAISER, M. M. **The art of the turnaround: Creating and maintaining healthy arts organizations**. Massachusetts: University Press of New England, 2008.
- KELLER, A. S. The Arts Manager's Social Responsibility. **Journal of Arts Management and Law**, v. 19, n. 2, p. 44–54, 1989.
- KEMPSTER, S.; GREGORY, S. H. 'Should I Stay or Should I go?' Exploring Leadership-as-Practice in the Middle Management Role. **Leadership**, v. 13, n. 4, p. 496–515, 2017.
- KIM, J.-H. **Understanding narrative inquiry: The crafting and analysis of stories as research**. London: Sage publications, 2015.
- KING, I. W.; VICKERY, J. **Experiencing organisations: New aesthetic perspectives**. London: Libri Publishing, 2013.
- KIRCHNER, T.; RENTSCHLER, R. External impact of arts management research: An extended analysis. **International Journal of Arts Management**, v. 17, n. 3, p. 46–67, 2015a.
- KOIVUNEN, N.; REHN, A. **Creativity and the contemporary economy**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009.

- KOLB, B. **Mastering Management in the Creative and Cultural Industries: Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries**. New York: Taylor & Francis, 2015.
- KOLB, B. M. **Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera**. New York: Cengage Learning EMEA, 2005.
- KOMPPULA, R.; GARTNER, W. C. Hunting as a travel experience: An auto-ethnographic study of hunting tourism in Finland and the USA. **Tourism Management**, v. 35, p. 168–180, 2013.
- KOTLER, P.; SCHEFF, J. **Standing room only: Strategies for marketing the performing arts**. New York: Harvard Business School Press, 1997.
- LANIER JR, C. D.; RADER, C. S. Consumption experience: An expanded view. **Marketing Theory**, v. 15, n. 4, p. 487–508, 2015.
- LASH, S. M.; URRY, S. L. J.; URRY, J. **Economies of signs and space**. New York: Sage, 1993. v. 26
- LAUGHLIN, S. Defining and Transforming Education: Association of Arts Administration Educators. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 47, n. 1, p. 82–87, 2017.
- LAWRENCE, S. Super-Vision? Personal experiences of an accounting academic. **Meditari Accountancy Research**, v. 22, n. 1, p. 38–53, 2014.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. **Journal of management inquiry**, v. 11, n. 4, p. 430–441, 2002.
- LE BRETON, D. **Antropologia dos sentidos**. Petrópolis: Vozes, 2016.
- LE, H.; JOGULU, U.; RENTSCHLER, R. Understanding Australian ethnic minority artists' careers. **Australian Journal of Career Development**, v. 23, n. 2, p. 57–68, 2014.
- LEARMONTH, M.; HUMPHREYS, M. Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers. **Organization**, v. 19, n. 1, p. 99–117, 2012.
- 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.
- LEITÃO, C. S.; GUILHERME, L. L. **Cultura em movimento: memórias e reflexões sobre políticas públicas e práticas de gestão**. São Paulo: Armazém da Cultura, 2014.
- LEITÃO, C. (UECE). Ter ou não ter Direito à Criatividade: Eis a questão : Desafios, os Impasses e as Perspectivas de um Brasil Criativo. In: LEITÃO, C.; MACHADO, A. F. (Eds.). **Por um Brasil Criativo: Significados, Desafios e Perspectivas da Economia Brasileira**. 1. ed. Belo Horizonte: Rona Editora, 2016. p. 309.
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2015.
- LUCKETT, S. D. **Young Gifted and Fat: An Autoethnography of Size, Sexuality, and Privilege**. London: Routledge, 2017.
- LUPTON, E.; LIPPS, A. **The senses: Design beyond vision**. New York: Chronicle Books, 2018.

- MACDONNELL, J.; BERESON, R. Arts management and its contradictions. In: **The Routledge Companion to Arts Management**. New York: Routledge, 2020. p. 3–14.
- MACK, K. Breaching or disturbing the peace? Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. **Management Learning**, v. 46, n. 2, p. 156–174, 2015.
- MACNAMARA, J. The global shadow of functionalism and Excellence Theory: An analysis of Australasian PR. **Public Relations Inquiry**, v. 1, n. 3, p. 367–402, 2012.
- MAITLIS, S. Narrative Analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Eds.). **Qualitative organizational research: core methods and current challenges**. London: Sage, 2012. p. 492–511.
- MALSCH, B.; TESSIER, S. Journal ranking effects on junior academics: Identity fragmentation and politicization. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 26, p. 84–98, 2015.
- MANNELL, R. C.; ZUZANEK, J.; LARSON, R. Leisure states and “flow” experiences: Testing perceived freedom and intrinsic motivation hypotheses. **Journal of Leisure Research**, v. 20, n. 4, p. 289–304, 1988.
- MARTEL, F. **Mainstream: A Guerra Global das Mídias e das Culturas**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2012.
- MEISIEK, S.; BARRY, D. Theorizing the field of arts and management. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 83–85, 2014.
- METTA, M. Putting the Body on the Line: Embodied Writing and Recovery through Domestic Violence. In: HOLMAN JONES, S.; ADAMS, T.; ELLIS, C. (Eds.). **Handbook of autoethnography**. Walnut Creek, Left Coast Press, 2013. p. 486–509.
- METZGER, J. Strange spaces: A rationale for bringing art and artists into the planning process. **Planning Theory**, v. 10, n. 3, p. 213–238, 2011.
- MEYRICK, J. Accounting for the Arts in the Nineties: The Growth of Performing Arts Administration in Australia, 1975–1995. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 26, n. 4, p. 285–307, 1997.
- MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. **Teorias e Políticas da Cultura: Visões Multidisciplinares**. Salvador, EDUFBA, p. 95–114, 2007
- MILLER, K. The Experience of Emotion in the Workplace: Professing in the midst of a Tragedy. **Management Communication Quarterly**, v. 15, n. 4, 2002.
- MINAHAN, S. **The aesthetic turn in management**. London: Routledge, 2017.
- MONTANARI, F.; SCAPOLAN, A.; GIANECCHINI, M. ‘Absolutely free’? The role of relational work in sustaining artistic innovation. **Organization Studies**, v. 37, n. 6, p. 797–821, 2016.
- MORDUE, T.; DENNIS, N. Performing jazz and the jazz constellation: Movements, moments and connections. **Marketing Theory**, v. 17, n. 2, p. 241–257, 2017.
- MORRIS, V. Arts Management and Marketing Research: Commentar. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 28, n. 1, p. 3, 1998.
- MOSSBERG, L. A marketing approach to the tourist experience. **Scandinavian journal of hospitality and tourism**, v. 7, n. 1, p. 59–74, 2007.

- NICOLINI, D. **Practice theory, work, and organization: An introduction**. Oxford: Oxford Press 2012.
- NIELSEN, R. P.; MCQUEEN, C.; NIELSEN, A. B. Performing Arts Audience Segments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 1–4, p. 602–609, 1974a.
- OCHS, E.; CAPPS, L. **Living narrative: Creating lives in everyday storytelling**. New York: Harvard University Press, 2009.
- O'CONNOR, J.; XIN, G. A new modernity?: The arrival of 'creative industries' in China. **International Journal of Cultural Studies**, v. 9, n. 3, p. 271–283, 2006.
- OH, H.; FIORE, A. M.; JEOUNG, M. Measuring experience economy concepts: Tourism applications. **Journal of travel research**, v. 46, n. 2, p. 119–132, 2007.
- OLIVEIRA, C. A. DE. **Reflexividade e Conflito como Motores da Aprendizagem: O caso de uma Organização Educacional**. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia: Salvador, Bahia, Brasil, 2010.
- OTTENSMEYER, E. J. **Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- PETRICIC, S. Artistic quality as leadership success. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, p. 12, 2008.
- PINE, B. J.; PINE, J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage**. New York: Harvard Business Press, 1999.
- PREECE, S. B. Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 41, n. 2, p. 103–120, 2011.
- 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.
- RADBOURNE, J. Creative Nation—A Policy for Leaders or Followers? An Evaluation of Australia's 1994 Cultural Policy Statement. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 26, n. 4, p. 271–283, 1997.
- RADBOURNE, J. The Role of Government in Marketing the Arts. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 28, n. 1, p. 67–82, 1998.
- RADBOURNE, J. Performing on Boards: The Link Between Governance and Corporate Reputation in Nonprofit Arts Boards. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 3, p. 212–222, 2003.
- RADBOURNE, J. J.; FRASER, M. **Arts management: A practical guide**. Sydney: Allen & Unwin, 1996.
- RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, n. 4, p. 495–519, 2007.
- RAMIREZ, R. Wrapping form and organizational beauty. **Organization**, v. 3, n. 2, p. 233–242, 1996.

- RAY, A. Experiential art: Marketing imitating art imitating life. **Cevrimici**, <http://www.experiencetheblog.com/2008/05/experiential-art-marketing-imitating.html>, **Erisim tarihi**, v. 26, p. 2011, 2008.
- RAYMAKER, D. M. Reflections of a community-based participatory researcher from the intersection of disability advocacy, engineering, and the academy. **Action Research**, v. 15, n. 3, p. 258–275, 2017.
- RENTSCHLER, R. Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 28, n. 1, p. 83–96, 1998.
- RENTSCHLER, R. **Innovative arts marketing**. Sydney: Allen & Unwin, 1999.
- RENTSCHLER, R. et al. 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.
- RENTSCHLER, R. **Arts governance: People, passion, performance**. New York: Routledge, 2014.
- 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.; 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.
- RICHARDSON, J.; JOGULU, U.; RENTSCHLER, R. Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1835–1851, 2017.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. London: Sage, 2008.
- ROBERTS, C. H. **Intraprelearning (Corporate Entrepreneurship, Organisational Learning and Change) within Two Welsh NHS Trusts: an autoethnography**. Oxford: The University of Wales, 2007.
- ROWE, D. et al. Transforming cultures? From creative nation to creative Australia. **Media Internacional Australia**, v. 158, n. 1, p. 6–16, 2016.
- RUBIM, A. A. C. Políticas culturais: entre o possível e o impossível. **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, p. 139–157, 2007a.
- RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, p. 11–36, 2007b.
- SANTOS, L. A.; DAVEL, E. Improvisação como Competência Cultural: Uma Autoetnografia da Atividade Gerencial no Setor Público. **Revista Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, 2015.
- 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, jan. 2017.
- SCHATZKI, T. Introduction: practice theory. **The practice turn in contemporary theory**, London, Routledge, 2001.
- SCHMITT, B. H. **Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate**. New York: Simon and Schuster, 2000.
- SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**. São Paulo: NBL Editora, 2002.

- SCHMITT, B.; ROGERS, D.; VROTSOS, K. **There's no business that's not show business: marketing in an experience culture**. New York: FT Press, 2003.
- SCOTT, A. J. The cultural economy of cities. **International journal of urban and regional research**, v. 21, n. 2, p. 323–339, 1997.
- SIEBERT, S.; WILSON, F. All work and no pay: consequences of unpaid work in the creative industries. **Work, Employment and Society**, v. 27, n. 4, p. 711–721, 2013.
- 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.
- SILVA, E. Lipovetsky, Gilles e Serroy, Jean (2014). O capitalismo estético na era da globalização, Lisboa: Edições 70. **Comunicação e Sociedade**, v. 28, p. 435–440, 2015.
- SIMONSON, A.; SCHMITT, B. H. **Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image**. New York: Simon and Schuster, 1997.
- SLAVIN, S. Walking as spiritual practice: The pilgrimage to Santiago de Compostela. **Body & Society**, v. 9, n. 3, p. 1–18, 2003.
- SPARKES, A. C. Embodiment, academics, and the audit culture: A story seeking consideration. **Qualitative research**, v. 7, n. 4, p. 521–550, 2007.
- STEIN, T. S. Creating Opportunities for People of Color in Performing Arts Management. **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 29, n. 4, p. 304–318, 2000.
- STEIN, T. S.; BATHURST, J. **Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices**. New York: Allworth Press, 2008.
- STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568–581, 1992.
- STRATI, A. Aesthetics and organizations without walls. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, v. 1, n. 1, p. 83–105, 1995.
- STRATI, A. Organizations viewed through the lens of aesthetics. **Organization**, v. 3, n. 2, p. 209–218, 1996.
- STRATI, A. **Organization and aesthetics**. New York: Sage, 1999.
- STRATI, A. The aesthetic approach to organization studies. In: LINSTEAD, S.; HÖPFL, H. J. (Eds.). **The aesthetics of organization**. New York: Sage, 2000.
- STRATI, A. **Theory and method in organization studies: Paradigms and choices**. London: Sage, 2000a.
- STRATI, A. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. **Knowing in organizations. A practice-based approach**, p. 53–75, 2003.
- STRATI, A. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management learning**, v. 38, n. 1, p. 61–77, 2007.
- STRATI, A. **Organizational theory and aesthetic philosophies**. New York: Routledge, 2019.
- SVEJENOVA, S.; PEDERSEN, J. S.; VIVES, L. Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. In: **Project-based organizing and strategic management**. Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 501–527.

- SWANSON, S. R.; DAVIS, J. C.; ZHAO, Y. Art for Art's Sake? An Examination of Motives for Arts Performance Attendance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 300–323, 2008.
- TAUBMAN, J. PERFORMING ARTS MANAGEMENT AND ADMINISTRATION. **Performing Arts Review**, v. 1, n. 1, p. 31–50, 1969.
- 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.
- THOMAS, M. T. **Leadership in the arts: an inside view**. London: AuthorHouse, 2008.
- THROSBY, D. **Economics and Culture**. New York: Cambridge University Press, 2001.
- 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.
- TOMKINS, L.; NICHOLDS, A. Make me authentic, but not here: Reflexive struggles with academic identity and authentic leadership. **Management Learning**, v. 48, n. 3, p. 253–270, 2017.
- TONKS, A. **The A to Z of Arts Management: Reflections on Theory and Reality**. 2nd. ed. New York: Routledge, 2020.
- TOWLEY, B.; BEECH, N. Managing creativity. In: TOWNLEY, B. (Ed.). **Managing creativity: Exploring the paradox**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- VENKATESH, A.; MEAMBER, L. A. Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. **Marketing Theory**, v. 6, n. 1, p. 11–39, 2006.
- VENKATESH, A.; MEAMBER, L. A. The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject. **Consumption, Markets and culture**, v. 11, n. 1, p. 45–70, 2008.
- VIANNA, L. G. L. **Dinâmica Criação-Gestão: Um Estudo de Caso de uma Organização Teatral na Bahia**. Tese de Doutorado, Universidade Federal da Bahia: Salvador, Bahia, Brasil, 2009.
- VICKERS, M. H. Researchers as storytellers: Writing on the edge—and without a safety net. **Qualitative Inquiry**, v. 8, n. 5, p. 608–621, 2002.
- VOLZ, J. **How to Run a Theatre: A Witty, Practical, and Fun Guide to Arts Management**. New York: Back Stage Books, 2004.
- VOSS, Z. G.; COVA, V. How sex differences in perceptions influence customer satisfaction: a study of theatre audiences. **Marketing Theory**, v. 6, n. 2, p. 201–221, 2006.
- WALDMAN, M. **The Royal Opera House Royal Opera House** London, 1995. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rdyHzXNv864>>
- WALLS, A. R. et al. An epistemological view of consumer experiences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 10–21, 2011.
- WARREN, S. Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. **Organization Studies**, v. 29, n. 4, p. 559–580, 2008.
- WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Spatial work in between glass ceilings and glass walls: Gender-class intersectionality and organizational aesthetics. **Organization Studies**, v. 36, n. 11, p. 1485–1505, 2015.

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.

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

WITZ, A.; WARHURST, C.; NICKSON, D. The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization. In: **The Aesthetic Turn in Management**. New York: Routledge, 2017. p. 89–110.

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

WOODWARD, I.; EMMISON, M. From aesthetic principles to collective sentiments: The logics of everyday judgements of taste. **Poetics**, v. 29, n. 6, p. 295–316, 2001.

ZAN, L. **Managerial rhetoric and arts organizations**. New York: Palgrave Macmillan, 2006.