

Bianca Cruz de Araújo

Universidade Federal da Bahia
(Salvador, Bahia, Brasil)
bialeejones@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7196-1015>

Eduardo Paes Barreto Davel

Universidade Federal da Bahia
(Salvador, Bahia, Brasil)
davel.eduardo@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

Gestão de Organizações Artísticas: Panorama e
Perspectiva para a Produção Acadêmica¹

Managing Art-driven Organizations: Overview and
Perspectives for Academic Production

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 singularidades e práticas gerenciais são recentes, reduzidas e dispersas. O objetivo deste artigo é integrar a produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas para destacar suas singularidades organizacionais e gerenciais, bem como estimular a melhoria de pesquisas futuras. Os resultados da pesquisa fornecem um panorama da produção acadêmica, categorizando e estruturando singularidades, temas e desafios de pesquisa. Um desafio significativo que emerge da análise da produção acadêmica consiste na 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 e consolidada da produção acadêmica sobre a gestão de organizações artísticas, destacando suas singularidades organizacionais e gerenciais. A pesquisa também contribui com a proposição de uma perspectiva renovadora para orientar a produção acadêmica.

Palavras-Chave: organizações artísticas; gestão de organizações artísticas; singularidades organizacionais; estética organizacional.

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 singularities and management practices is recent, reduced and dispersed. The purpose of this article is to integrate the academic production on the management of art-driven organizations in order to highlight its organizational and managerial singularities, as well as to stimulate the improvement of further research. The research results provide an overview of academic research, structuring research singularities, themes and challenges. A challenge that emerges from the literature analysis proposes 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 organizational and managerial singularities. The research also contributes with a renewing perspective to guide academic production.

Keywords: art-driven organizations; management of art-driven organizations; organizational singularities; organizational aesthetics

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço
Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação
Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo
Recebido em: 24/02/2021
Aceito em: 22/07/2021
Publicado em: 30/09/2021

¹ Agradecemos ao apoio do CNPq e da CAPES para a realização desta pesquisa

Introdução

A pesquisa sobre gestão de organizações artísticas é relativamente nova, mas a prática remonta ao início das civilizações (Macdonnell & Bereson, 2020). Desde os primórdios do teatro, na Grécia antiga, os artistas e a comunidade gerenciavam os festivais dionisíacos (Berthold, 2011). Artistas da *Commédia Dell'Arte*, já no século XII, utilizavam algumas ferramentas de marketing para dinamizar a relação com suas plateias (Araújo, 2019). Shakespeare, além de dramaturgo foi um importante gestor para o seu *Globe Theatre* que, através de uma sofisticada gestão, administrava a criação e produção de mais de quatro peças ao ano além de ser ainda hoje, referência de liderança organizacional (Bell, 2021). Nossos antepassados já reconheciam a importância da gestão para as artes, bem como das artes para a gestão e para a sociedade. Entretanto e curiosamente, apenas nas últimas quatro décadas as pesquisas sobre gestão de organizações artísticas tornaram-se alvo de interesse dos pesquisadores (Kirchner & Rentschler, 2015).

O campo de pesquisa mais sistemático sobre a gestão de organizações artísticas ainda é relativamente jovem. Fortemente plural e interdisciplinar, o campo sofre influencia de diversas teorias e disciplinas, tais como direito, psicologia, ciências políticas, gestão organizacional, sociologia, economia, marketing (Chong, 2010; Johanson & Rentschler, 2002; Jung, 2017; Stein & Bathurst, 2008). Se, por um lado, temos conseguido diversificar o olhar sobre a gestão de organizações artísticas, por outro lado, carecemos de melhores conhecimentos que considerem plenamente suas especificidades (Johnson, 2002; Lawrence & Phillips, 2002). Consequentemente, ainda pouco conseguimos entender, de forma sistemática, o que distingue os processos organizacionais e gerenciais das organizações artísticas em relação a outros tipos de organizações. Em muitas pesquisas, mesmo com diversidade teórica e disciplinar, esses processos são baseados em teorias organizacionais generalistas e universalistas. Ou seja, os conhecimentos de gestão aplicados nas pesquisas atuais sobre organizações artísticas são os mesmos que foram elaborados para indústrias e outros tipos tradicionais de organizações. Não estaríamos, então, empobrecendo e limitando a compreensão das organizações artísticas, de suas potencialidades e de suas práticas de gestão ao equipará-las com organizações tradicionais?

Organizações artísticas criam, promovem e distribuem práticas artísticas por meio de experiências (Charters, 2006; Stein & Bathurst, 2008). Muito mais do que fornecer produtos ou serviços utilitários, as organizações artísticas oferecem experiências diretamente ligadas aos sentidos e sentimentos. Isto, a partir de uma perspectiva artística e estética voltada para a promoção de um sentimento de pertencimento a seu público (Charters, 2006; Venkatesh & Meamber, 2008). Também são organizações que existem sob uma variedade de formas. Podem ser com ou sem fins lucrativos, criadoras, produtoras ou apresentadoras de conteúdo artístico, coletivos ou hierarquias. Seus trabalhos podem ser realizados por grupos ou por indivíduos, financiados por iniciativa pública, privada e/ou bilheteria.

Em suma, não há homogeneidade, linearidade ou simplificação sobre organizações que facilitam a feitura e o compartilhamento artístico (Tonks, 2020). Os desafios e singularidades sobre as organizações artísticas são negligenciados pela

pesquisa acadêmica (Araújo, Davel & Rentschler, 2020; Kirchner & Rentschler, 2015; Lawrence & Phillips, 2002, Stein & Bathurst, 2008). Por exemplo, a subjetividade, a estética e a criatividade são vitais não somente para seus produtos, mas também e principalmente para seus processos e práticas (Breton, 2016; Marins & Davel, 2020a). Organizações artísticas, deferente de outras organizações, lidam constantemente com elementos intensivos em sensibilidade em todo o seu escopo. A relação com esses elementos, no entanto, ainda é pouco explorada nos estudos sobre a gestão dessas organizações.

Além das singularidades organizacionais, os processos gerenciais em organizações artísticas não têm recebido a atenção devida do(a)s pesquisadore(a)s. 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 conteúdos diversos, ligados e ancorados em diversas disciplinas, o campo de pesquisa sobre gestão de organizações artísticas permanece disperso no seu enfoque de investigação. 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 um panorama consolidado sobre a gestão dessas organizações. Consequentemente, torna-se mais difícil não somente uma compreensão mais robusta sobre o campo e seus processos gerenciais, como também e principalmente, a elaboração de pesquisas que colaborem com a sua evolução, consolidação e aprimoramento.

O objetivo deste artigo é integrar a produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas para destacar suas singularidades organizacionais e gerenciais, bem como estimular a melhoria de pesquisas futuras. Para alcançar esse objetivo, realizamos uma pesquisa de natureza teórico-conceitual 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 Univesity of South Australia*). A busca orientou-se por vários termos: gestão artística, gestão cultural, administração artística, administração cultural, arts management, arts administration. Cabe ressaltar que não nos estendemos ao uso dos termos indústria cultural, indústrias criativas e economia criativa nas palavras-chave pois tais termos indicam pesquisas preocupadas com questões de políticas e de análise setoriais. Como a carência de entendimento das pesquisas ocorre mais no âmbito organizacional do que nos âmbitos setoriais (indústrias criativas e culturais) e econômicos (economia criativa e cultural), nosso foco manteve-se nesse universo terminológico. Indiretamente, entretanto, as questões ligadas a setores (indústrias criativas e culturais) e a economia (economia criativa e cultural), aparecem na pesquisa e se integram, de forma contextual e secundária.

Como resultado da revisão sistemática da produção acadêmica, mapeamos 256 trabalhos publicados em vários formatos e línguas (português, inglês, espanhol): artigos acadêmicos, livros, capítulos de livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. 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. A grande maioria desse material

(predominantemente estudos qualitativos e 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.

A análise sistemática da produção acadêmica selecionada permitiu a criação de categorias para integrar e estruturar singularidades organizacionais, temáticas e desafios de pesquisa em gestão de organizações artísticas. Ao longo da análise, identificamos a estética organizacional como uma via preponderante para o avanço do conhecimento sobre as organizações artísticas, cuja lógica é indissociável de questões e preocupações estéticas. Organizações artísticas atuam através de elementos sensíveis em todo o seu escopo, evidenciando, portanto, uma relação visceral com o campo da estética organizacional. Desta forma, a estética organizacional é discutida através de uma perspectiva teórico-conceitual em que se evidencia o seu relevante potencial para renovar e estimular o avanço da pesquisa sobre organizações artísticas e suas práticas de gestão.

Gestão de Organizações Artísticas: panorama da produção acadêmica

Singularidades organizacionais

Organizações artísticas incorporam elementos singulares devido à sua subjetividade, diversidade e não linearidade. Há diversos tipos de organizações artísticas, com ou sem fins lucrativos, organizações com gestão hierárquica ou coletiva, aquelas que produzem e distribuem ou aquelas que somente 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, encontramos características que são comuns a todas as organizações artísticas, especificidades e singularidades que as diferem das demais organizações. Identificamos e delineamos que as atividades de uma organização artística ocorrem a partir da criação de uma obra, da criação de uma linguagem para dar suporte a obra, da elaboração de treinamento e da preparação da equipe, da gestão de públicos para distribuição e do consumo da obra (Becker, 1974).

A análise crítica da produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas revela que o enfoque das pesquisas recai em generalidades, enquanto que as singularidades organizacionais e gerenciais destas organizações são negligenciadas. Consequentemente, analisamos a produção acadêmica para identificar – em níveis mais latentes ou periféricos – as singularidades organizacionais e/ou gerenciais das organizações artísticas. A partir dessa reanálise, elaboramos três categorias (Figura 1) de singularidades organizacionais e de gestão: criação como processo, paixão como vínculo e produto como experiência.

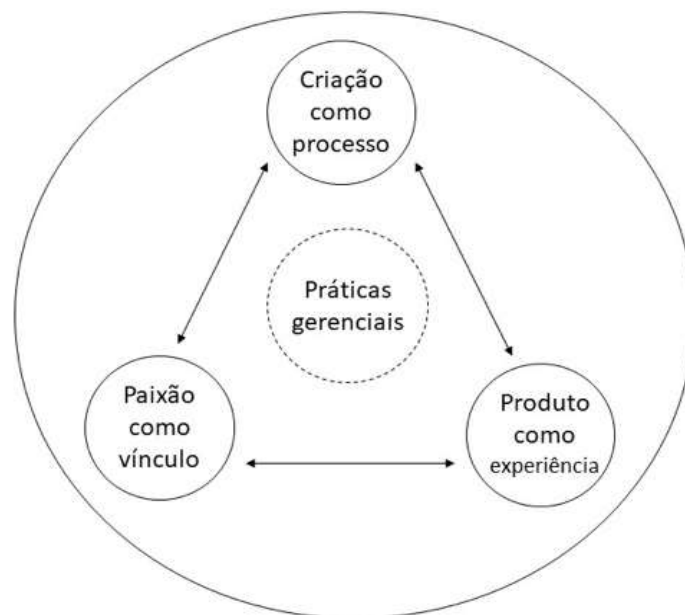


Figura 1. Singularidades das organizações artísticas Fonte: autores.

Criação como processo

Embora possa haver uma aparente semelhança com outros tipos de organizações, as organizações artísticas apresentam várias 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. A organização em sua totalidade fica mergulhada, regularmente, 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 podem ser mecanizados, 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). Todavia, é através da criação 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 encontra-se no âmago 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, Rentschler, 2002). Para isso, demanda-se habilidades especiais dos membros deste tipo de organização, como um conhecimento sensível

e humanístico que inclui a compreensão de um corpo complexo de saberes de conteúdo técnico-profissional (Rentschler, 2002). O gestor de uma organização artística lida com profissionais das mais diversas origens com perfis e competências diversas. 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 a situações particulares (Zan, 2006).

Quando pesquisas reconhecem que as organizações artísticas têm a arte e a criação como centro de sua missão e processo, elas destacam a tensão, o paradoxo e dualidade fundamental no cerne do processo de criação artística (Abdallah, 2007; Eikhof & Haunschild, 2007). Historicamente, a arte e a gestão são baseadas em valores contraditórios, para não dizer conflitantes (Daigle & Rouleau, 2010) Se por um lado a arte está associada ao sensível, ao subjetivo, ao criativo, ao prazer e à autonomia; por outro lado, a gestão tem sua cultura voltada para o racional, o objetivo, o pragmático, cálculos, rotinas, ordem e regularidade. Estudar organizações artísticas nos força, portanto, a ultrapassar o pensamento convencional adotado para a economia e gestão tradicional (Zan, 2006). São inúmeros os conflitos possíveis entre criação e gestão (Chiapello, 1998; Davel & Vianna, 2012). 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; Kolb, 2004). É possível encontrar, por exemplo, músicos de orquestras que mais se preocupam com a forma como estão soando na execução musical do que com o sucesso do projeto de um modo geral (Faulkner, 1973; Waldman, 1995) e com ganhos financeiros. Também, é possível nos deparar com 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. Aliás, se reconhece a grande dificuldade de determinadas organizações artísticas em gerar lucros através da arte (Björkegren, 1993). Algumas dessas organizações 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. Ou seja, por tantas outras situações que impõem certas restrições (Kaiser, 2008). Some-se isto à alta incerteza que está presente nos processos de criação. É necessário investir recursos antes de se alcançar uma previsão mais concreta sobre os riscos e sobre o sucesso comercial ou artístico do produto. Além disso, algumas estruturas e equipes são temporárias. Com efeito, é reconhecido que boa parte do sucesso das organizações artísticas depende muito da composição das equipes de projeto, com indivíduos e grupos trabalhando o produto artístico de uma forma intensamente interativa e adaptativa (Towley & Beech, 2010). Portanto, as pessoas que fazem parte da organização são vitais para o desempenho e sucesso dos projetos.

Paixão como vínculo

A palavra paixão é derivada do verbo latino 'passio' que tem a ver com sofrimento (Rentschler, 2014). Nos dias atuais, paixão evoca uma noção de intenso amor, sentimentos fortes e 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 principais motores a liberdade, a novidade, processos de estratégia e a autenticidade estética como resultado (Svejenova, Pedersen, & Vives, 2015). O sentimento de paixão pelas artes se estende ao relacionamento estabelecido entre organização e pessoas, sejam elas públicos, parceiros, partes interessadas (stakeholders) ou 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; Kolb, 2015; Rentschler, 2014). Essas organizações nem sempre dispõem de recursos suficientes para realizar os desejos criativos de toda a sua equipe e de todas as outras partes que esperam ser agradadas (parceiros, patrocinadores, iniciativa pública ou privada, dentre outras partes interessadas). É reconhecido que as pessoas que trabalham em organizações artísticas são especiais (Tonks, 2020). Contudo, o termo especial não quer dizer, necessariamente que se trata de pessoas dotadas de talentos divinos ou sobrenaturais. Pelo contrário, o termo pode invocar a disposição em trabalhar por mais tempo, menos dinheiro, menos segurança, menos reconhecimento, tudo isso em prol da paixão em criar (Tonks, 2020). Existe a busca pela “vocação” onde a paixão atrelada aos compromissos com a realização e o prazer não estão automaticamente alinhados com valores monetários (Svejenova et al., 2015)

Assim como políticos e criminosos, artistas e trabalhadores das artes enfrentam forte escrutínio na sociedade (Tonks, 2020). Essa situação coloca os trabalhadores das artes sempre à margem de uma desconfiança e julgamentos da sociedade. Agências públicas ou privadas tanto costumam criticar subjetivamente os trabalhos apresentados por artistas quanto controlar detalhadamente a execução financeira das organizações artísticas. Ocorre que a paixão pela arte e pela possibilidade de transformação é um dos fatores que mais impactam na persistência dos trabalhadores da arte (Kaiser, 2008), apesar de todas as barreiras, constrangimentos e dificuldades. Os trabalhadores das artes são apaixonados e muitos acreditam estarem atendendo a um chamado especial para isso (Richardson, Jogulu, & Rentschler., 2017). Além disso, o vínculo de paixão interfere de forma significativa nas inovações promovidas pelas organizações artísticas (Montanari et al., 2016). 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. Entretanto, em organizações artísticas, esses problemas tornam-se catástrofes, necessidades imediatas ou reflexo de insegurança (Thomas, 2008).

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 prioritariamente 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, como memórias, identidade, religião, família (Araújo et al, 2020). O significado de um meio ou forma de arte para seu público pode variar de acordo com as referências pessoais, sociais, econômicas e políticas (DiMaggio & Hirsch, 1976).

Muito se fala sobre experiência em demais organizações, já que diversas organizações 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 são primordiais para seu sucesso e prosperidade. 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. Experiência é produto.

O papel do gestor de uma organização artística, portanto, consiste em gerir a criação, produção e difusão das experiências produzidas (Radbourne & Fraser, 1996) por estas organizações. 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 o produto artístico antes de vivenciá-lo. Dos mais diversos conceitos de experiência, é possível associar integralmente a experiência ao produto das organizações artísticas. Experiências podem interromper o curso previsível das pessoas em suas vidas e expectativas, proporcionando algo novo e inusitado, como também podem ser fluxos constantes de pensamentos e sensações que ocorrem em um momento de consciência (Carlson, 1997). As experiências podem causar rupturas nas rotinas, gerar catarses e promover uma redefinição do self (Denzin, 1992) e podem, também, ser marcadas por um alto nível de intensidade emocional (Arnould & Price, 1993).

Temáticas de pesquisa

Ao analisarmos a produção teórica das organizações artísticas, observamos que apenas 89 pesquisas tratavam direta ou indiretamente de práticas gerenciais para organizações artísticas. A grande maioria da produção acadêmica, de modo geral, caracterizava-se como estudos qualitativos e estudos de caso, abordando 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 particularidades das práticas de gestão adotadas em organizações artísticas. Assim sendo, nosso esforço consistirá em destacar as principais temáticas de pesquisa, mesmo se estas e outras ainda careçam de melhor sofisticação ou robustez acadêmica.

Com efeito, contata-se uma diversidade de temáticas dispersas sobre a gestão de organizações artísticas: diversidade (Cuyler, 2013, 2017; Le, Jogulu, & Rentschler, 2014; Stein, 2000) e identidade (Beech et al., 2016; Bennett & Kottasz,

2001), processos de planejamento (Ebbers & Wijnberg, 2009; Metzger, 2011), diferenças salariais (Callus & Cole, 2002; Siebert & Wilson, 2013), sistematização dos processos de planejamento (Ebbers & Wijnberg, 2009; Metzger, 2011), etc. Dentre a variedade de temáticas identificadas, destacamos quatro práticas que aparecem de forma mais emblemática na produção acadêmica: governança, marketing, liderança e finanças.

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 funcionamento adequado de um sistema organizacional das mais diversas naturezas. Nos estudos sobre gestão de organizações artísticas, o tema governança ainda aparece de forma dispersa, na sua maioria. São pesquisas que versam sobre determinados aspectos da governança, muitas vezes confundidos com aspectos gerenciais e quase sempre desconexos com os demais sistemas que compõe as organizações artísticas e 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). Das primeiras pesquisas, 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 pesquisas com preocupações instrumentais que propõem modelos gerenciais e processuais para as organizações artísticas (Avelar, 2010; Brindle & DeVereaux, 2015; Chong, 2010; Stein & Bathurst, 2008; Taubman, 1969; Volz, 2004). Muitos desses estudos se utilizam de teorias gerais da administração para balizar os ensinamentos sobre gestão de organizações artísticas. São abordagens generalistas e funcionalistas que sugerem formatos a serem utilizados por gestores quando desempenham papel de gestão de uma organização artística.

É possível encontrar uma maior produção acadêmica sobre governança para as artes ainda fora do Brasil. Países como Estados Unidos, Austrália, Canadá vivem sob um modelo de governança para as artes mais definido conseguiram avançar nas pesquisas de governança para as artes, considerando elementos mais complexos como conselho, gestores, partes interessadas (stakeholders), planejamento estratégico e tomada de decisões (Adizes, 1972; Glow, Parris, & Pyman, 2019; Radbourne, 2003; Rentschler, 2014; Dubini & Monti, 2018; Cray & Inglis, 2011; Smithies & Uppal, 2019; Puyvelde et al., 2012). É crescente o interesse em pesquisas 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 base em doações. São tímidas as pesquisas que integram a gestão à criação (Behnke, 2010; Davel & Vianna, 2012), que discorrem sobre identidade organizacional (Fillis, 2003) ou que promovem uma reflexão sobre governança em outros tipos de organização que não aquelas sem fins lucrativos (Dewey, 2005).

Marketing em organizações artísticas

Das práticas tradicionais de gestão, marketing é a temática 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, Mcqueen, & Nielsen., 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 organizações artísticas. Ou seja, trata-se de uma tentativa de transposição das técnicas gerais de marketing (utilizadas frequentemente no setor industrial) para as organizações artísticas.

É a partir dos anos 2000 que o marketing para as artes começa a ser pensado como uma disciplina distinta. Marketing das artes (arts marketing) é um termo que passa a ser adotado pela produção acadêmica para classificar pesquisas de marketing para as artes com base na compreensão das suas particularidades (Araújo, 2019; Bernstein, 2007; Fillis & Rentschler, 2005; Hill et al., 2012; Kolb, 2004; Putler & Lele, 2003; Rentschler et al., 2002; Rentschler & Kirchner, 2012; Venkatesh & Meamber, 2006). Pesquisas sobre públicos, consumo para as artes, perfil de públicos e consumidores se tornam mais constantes. As pesquisas passam a criticar a lógica dominante de produto e a lógica dominante de serviço ganha atenção, bem como a co-criação de valor (Araújo, 2019; Beeching, 2016; Cerquetti, 2014; Elias et al., 2018; Foreman-Wernet & Dervin, 2017; Lee & Lee, 2017; Quero, 2007; Venkatesh & Meamber, 2008).

Dentre as investigações que tratam da prática do marketing para organizações artísticas, é possível localizarmos estudos que relacionam o consumo artístico ao consumo experiencial (Carù & Cova, 2007; Clinton, Lanier & Rader, 2015; Schmitt, Rogers, & Vrotsos, 2003; Schmitt, 2000; Schmitt & Simonson, 2013). Essas investigações reconhecem que o produto artístico difere dos demais por se tratar de uma experiência única oferecida aos públicos. Também localizamos pesquisas que versam sobre o impacto do poder público no marketing para as artes (Radbourne, 1998), o impacto das mídias e da internet no marketing para as artes cênicas (Roepert & Luckman, 2009) e impactos da diversidade de gênero no marketing para as artes (Voss & Cova, 2006).

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; Elias et al., 2018; Essig, 2015, 2017; Fillis & Rentschler, 2010; Jackson & Oliver, 2003; Khaire, 2015; Preece, 2011, Marins & Davel, 2020a). As pesquisas sobre empreendedorismo voltado para as artes são diversas e dispersas (Marins & Davel, 2020a). 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; Hawkins et al., 2017; Jeffri, 1983; Laughlin, 2017). Sobre este prisma, discute-se a formação deste gestor e elementos que de alguma forma impactam o perfil do líder e do tomador de decisões. Enquanto no Brasil ainda carecemos de pesquisas 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, operacionalização e sistematização dos processos de formação do gestor para o setor artístico.

Encontramos pesquisas que discorrem sobre a liderança estética em orquestras (Koivunen, 2003; Koivunen & Wennes, 2011; 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) e sobre a liderança dual (Reid & Karambayya, 2009). 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 das artes (Cowan, 1992).

Finanças em organizações artísticas

Um dos maiores desafios das organizações artísticas está na gestão de recursos financeiros. Nas pesquisas sobre gestão de organizações artísticas existe uma presunção que tende a excluir a lógica artística da lógica econômica (Eikhof & Haunschild, 2007). Por outro lado, as organizações artísticas dependem diretamente de recursos financeiros para sua sustentabilidade (sejam via bilheteria, sejam via patrocínio), 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; Kolb, 2005; Volz, 2004), mas precisam de recursos para manter as suas atividades sustentáveis. As pesquisas sobre gestão de organizações artísticas precisam abranger as especificidades financeiras destas organizações. Contudo, esta perspectiva de análise ainda é ignorada em muitas análises (Zan, 2006).

Localizamos algumas pesquisas que abordam finanças na condição de práticas gerenciais das organizações artísticas. Observa-se os impactos dos subsídios e das políticas públicas na gestão dos recursos financeiros das organizações artísticas (Bonet & Donato, 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 uma questão presente em quase todas as pesquisas que abordam as finanças em organizações artísticas. Um dos maiores desafios da organização artística são as incertezas em suas manifestações plurais: incertezas contextuais (Burton, 2003), incertezas de arrecadação e de consumo (Richardson et al., 2017), incertezas da demanda pelo produto criativo e a necessidade de investir tempo, recursos e custos de produção sem uma análise prévia dos retornos (Towley & Beech, 2010).

Algumas pesquisas apontam as limitações da gestão financeira de organizações artísticas devido as suas especificidades: a quantidade limitada de

ingressos que podem ser vendidos (Kaiser, 2008), os conflitos entre gestão e criação que impactam das decisões financeiras (Carnegie & Drencheva, 2019) e os efeitos dos pagamentos para artistas que estão abaixo da média de pagamentos para outros tipos de profissionais (Siebert & Wilson, 2013) que impactam a mentalidade dessas organizações.

Desafios de pesquisa sobre gestão de organizações artísticas

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

Porém, muito não é dito sobre a gestão das organizações artísticas. A relativa novidade do campo pode ser um dos motivos deste silêncio, além da falta de debate sustentado (DeVereaux, 2020) e maduro sobre o assunto. Ainda nos defrontamos com um frágil consenso sobre os valores da gestão de organizações artísticas, mesmo entre artistas que podem ser considerados os principais beneficiários e atuantes desse ambiente organizacional. Embora as funções dos gestores artísticos venham sendo exploradas de maneira pontual no que diz respeito à governança, ao marketing, à liderança e às finanças, ainda carecemos de conhecimento ampliado e sistematizado, sobretudo acerca de suas funções e práticas nas organizações ou na sociedade em geral (DeVereaux, 2020).

Dois grandes desafios emergem da análise da produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas. O primeiro desafio refere-se ao avanço do conhecimento sobre suas práticas gerenciais. É possível confirmar que a produção acadêmica que abrange a gestão das organizações artísticas a partir da perspectiva das suas práticas gerenciais ainda é tímida e dispersa. Encontramos o clamor de alguns pesquisadores para o avanço das pesquisas, sugerindo deixar “o jardim de infância para trás” (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, 2015; Lawrence & Phillips, 2002). Faz algum tempo que pesquisadores analisavam os produtos e organizações artísticas sem a compreensão de como eles eram produzidos e geridos (DiMaggio & Hirsch, 1976).

A necessidade de avançar na consolidação de conhecimento sobre artes e gestão é um ponto fundamental para a manutenção e sobrevivência dessas organizações (Daigle & Rouleau, 2010). Conseqüentemente, o avanço e amadurecimento do conhecimento sobre gestão de organizações artísticas envolve o desenvolvimento de um conhecimento amadurecido de suas singularidades organizacionais e gerenciais. Isto requer, portanto, o entendimento acerca de como tais singularidades implicam em práticas gerenciais diferenciadas, contextualizadas e específicas que respeitem, sintonizem e potencializem as forças típicas dessas organizações. Organizações artísticas apresentam desafios diferentes de outros

tipos tradicionais de organizações, escapando da possibilidade de compreensão plena a partir da produção generalista de conhecimento da administração geral (Zan, 2006).

O segundo desafio consiste no reconhecimento das singularidades e integração da estética organizacional como motor para o avanço de pesquisas futuras. Apesar de nos depararmos com vários desafios e possibilidades de fornecer direcionamento para pesquisas futuras – e com isso ajudar no avanço e na consolidação deste campo de pesquisa – a estética organizacional emerge como uma via preponderante e com forte destaque. A relação entre arte e estética é incontestavelmente visceral. Por conseguinte, a lógica da organização artista é uma lógica indissociável de questões e preocupações estéticas.

Com efeito, 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 percebido através dos sentidos e de forma subjetiva. Organizações artísticas tem a estética como elemento singular e nevrálgico, o que a torna distinta de outras organizações, até mesmo das organizações 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, já que a motivação primária de uma organização artística é estética (Charters, 2006). Públicos consomem atividades artísticas movidos pela beleza, provocação e prazer que lhe são proporcionados (Swanson et al., 2008). Não somente os produtos, como os processos das organizações artísticas são repletos de elementos que ultrapassam a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade. Bendassolli e Wood Jr. (2010) nos chamam a atenção para o sonho da liberdade e criação artística que motivam os profissionais da arte. 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 intensivamente estéticas (não somente em seus produtos, como processos) e que a dimensão estética lhe é preponderante e vital, o campo da estética organizacional surge, então, como um elo atrativo e possível para estimular pesquisas futuras, proporcionando ampliação e amadurecimento do conhecimento sobre a gestão de organizações artísticas. Assim, a estética organizacional é identificada, proposta e discutida pelo seu forte potencial em renovar a pesquisa futura.

Estética Organizacional como Perspectiva para Renovar a Pesquisa em Gestão de Organizações Artísticas

Estética como fonte rica de conhecimento sobre organizações

O campo da administração tem na sua origem um paradigma mais funcionalista, instrumental e racional (Acosta, Goltz, & Goodson, 2015; Bochner & Ellis, 2016). Com o passar do tempo, elementos do humano, do sensível e do subjetivo passaram a ser destacados e reconhecidos como relevantes e prementes

para o entendimento das organizações (Strati, 1992). Ao pensarmos em uma organização, para além das planilhas, cálculos, resultados e números, o elemento humano aparece como indispensável para quaisquer processos (Chanlat, 1990; Davel & Vasconcellos, 2002). Em seu ambiente organizacional, o indivíduo não está desconectado de suas emoções, de suas percepções e cognições (Fineman, 2008; Strati, 1999). O indivíduo é um ser estético (subjetivo, sensível, cognitivo) e isso que impacta de forma direta nas suas atividades e resultados. Para se compreender, portanto, a natureza das organizações precisamos incluir a lente da estética (Strati, 1996), que ultrapassa aquilo que se idealiza sobre o “mundo perfeito e eficaz. Esta lente permite enxergar um mundo real, repleto de sentimentos, cheiros, cores, formas, sabores, que compõe, por sua vez, os elementos estéticos (Gagliardi, 2006; King & Vickery, 2013; Mack, 2015; Minaham & Cox, 2007; Strati, 2000a; Strati, 1992, 1995, 1996, 1999; Wood Jr & Csillag, 2001;).

A estética, reconhecida como potente uma metáfora epistemológica (Taylor & Hansen, 2005; Wood Jr & Csillag, 2001), nos possibilita um mergulho mais profundo nas organizações através de outras fontes que não apenas as instrumentais, racionais e funcionais, para a construção do conhecimento. Ao buscarmos saberes que estão mais conectados ao sensorial e às percepções do que a índices que medem eficiência, eficácia, números e valores matemáticos, vamos explorar outros tipos e fontes de informação. São fontes e tipos importantes para acessarmos conhecimentos táticos e sensíveis (Polanyi, 1996; Strati, 2007), tão estratégicos para explicar o sucesso organizacional, a aprendizagem gerencial (Mack, 2015; Strati, 2000b) e a liderança (Koivunen, 2003; Koivunen & Wennes, 2011; Ladkin, 2008; Monthoux, Gustafsson, & Sjöstrand, 2007; Smith, 1996; Strati, 2000b). Se reconhecemos que o mundo real extrapola as dimensões racionais, necessitamos, portanto, de meios não racionais para compreendê-lo.

A estética nos fornece ricas possibilidades de conhecimento pois também pode ser considerada como critério de julgamento (Taylor & Hansen, 2005). Identificamos inúmeras categorias estéticas para além do feio, sublime, gracioso, sagrado, cômico, pitoresco, beleza (Strati, 1992). Organizações se utilizam de julgamento estético para valorar seus desempenhos. É recorrente a associação entre beleza e eficiência em organizações. Por exemplo, se algo funciona lindamente, entende-se que está funcionando de maneira plena, dentro do planejado, adequado aos ideais de controle tradicionais da administração (Taylor & Hansen, 2005).

Se em organizações comuns a presença da estética é notória, em organizações artísticas a estética envolve e baliza todos os seus princípios (Araújo et al., 2020). Organizações artísticas promovem experiências através das quais as pessoas refletem e expressam o seu sentimento de pertencimento à existência humana (Monthoux, 2004; Taylor & Hansen, 2005). A noção da estética cria conexões entre indivíduos unidos pela expressão, com base na identificação, reconhecimento e pertencimento (Teixeira Coelho, 2014). Se em organizações comuns as subjetividades são inevitáveis, em organizações artísticas os processos criativos e operacionais de uma organização artística requerem mobilização estratégica e vital de subjetividades e sensibilidades de seus trabalhadores. Ou seja, a estética, numa organização artística, está presente nos seus princípios, meios e fins.

Estética organizacional como campo de pesquisa

Pesquisas sobre estética organizacional vem ganhando força nos meios acadêmicos. 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; Koivunen, 2003; Koivunen & Wennes, 2011; Ladkin, 2008; Monthoux et al., 2007; Smith, 1996); 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). As pesquisas sobre estética organizacional também envolvem as variadas dimensões expressivas da vida organizacional como o conhecimento sensível (Strati, 1992, 2000a, 2000b, 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, 2006).

A estética é um campo vasto de conhecimentos, com diversos entendimentos, possibilidades e conceitos. Nos estudos organizacionais, a estética refere-se a experiências sensoriais (e.g. visão, audição, olfato, paladar e tato, conforme Lupton & Lipps, 2018; Strati, 1999, 2019), ao sentido de beleza (Ramirez, 1996), e ao sentido de sublime, feio, cômico, gracioso, trágico, sagrado, pitoresco e agógico (Strati, 1999). A estética diz respeito ao conhecimento sensível percebido pelos sentidos (Strati, 2000; Taylor & Hansen, 2005; Strati, 1999, 2009). Esses sentidos fornecem emoções, sentimentos, sensações que são entendidas aqui como expressões estéticas (Gagliardi, 2006 Taylor & Hansen, 2005). O julgamento estético envolve o visual, o auditivo, o olfativo, o gustativo, o palpável, já 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, 2006 Martin, 2002; Taylor & Hansen, 2005).

Contudo, pesquisas que se debrucem nos processos gerenciais das organizações sob a lente da estética organizacional ainda são raras. Mais raros ainda, quase inexistentes (Araújo et. al, 2020), são os estudos acerca dos processos gerenciais de organizações artísticas através da lente da estética organizacional. É possível localizarmos estudos dispersos que tentam relacionar os temas, mas ainda de forma imprecisa. Encontramos pesquisas que se preocupam em explicar de que forma as práticas artísticas podem colaborar com os conhecimentos sobre gestão (Barrett, 2000; Carr & Hancock 2003; Monthoux, 1996; Watkins & King, 2002) ou aqueles que apontam como formas artísticas podem ser usadas para observar questões estéticas organizacionais (Taylor & Hansen, 2005). Ainda assim, nos faltam pesquisas aplicadas e robustas sobre as práticas gerenciais de organizações artísticas sob a lente da estética organizacional.

Estética, organizações e gestão de organizações artísticas

Assumindo o caráter estético das organizações artísticas, não somente em seus produtos, como em seus processos e singularidades, soa curioso como ainda não foi estabelecido um elo mais robusto entre o campo da gestão de organizações artísticas e o campo da estética organizacional. Se o campo da estética organizacional se ocupa de apreender questões organizacionais mais relacionadas aos sentidos, percepções e cognições, como não conceber a integração dessas pesquisas para a compreensão das práticas gerenciais de uma organização artística – organização intensivamente estética?

Conforme mencionamos, organizações sociais possuem dimensões estéticas que interferem na sua rotina e atividades. Nas organizações artísticas, essas dimensões não somente fazem parte do caráter intrínseco dos humanos (dos que atuam diretamente, indiretamente e consomem as artes) como são intensivamente vitais para o 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 abunda em questões sensoriais, emocionais e subjetivos, bem como no vínculo apaixonado que foge à regra de muitas relações interpessoais de outros tipos tradicionais de organização.

A experiência estética promovida por uma organização artística é um compilado de elementos sensoriais que são conectados ao cognitivo dos públicos e estabelecem uma relação que extrapola o consumo e permeia o campo dos afetos e sensações (Araújo et al., 2020). 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 a estética, o produto e consumo artístico. Para além da clara relação entre estética e produto/consumo, os processos e práticas gerenciais em organizações artísticas são processos e práticas fundamentalmente e estrategicamente estéticas.

Para a compreensão da gestão de uma organização artística, a integração do campo conceitual da estética organizacional poderá trazer luz e respostas para as variadas questões e problematizações derivadas dessas propostas. Com efeito, dois campos conceituais de tamanha relevância e complementariedade podem ser articulados de forma profícua para a ampliação e sofisticação dos constructos acerca das práticas gerenciais das organizações artísticas. No intuito de fornecer possibilidades mais organizadas, vislumbramos três caminhos possíveis de integração da estética na pesquisa futura 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 fundamentalmente organizações estéticas não somente em seus produtos, mas também nos seus processos criativos. Elementos sensoriais, artísticos e subjetivos consistem nas principais fontes de singularidade da 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 e fruição é singular 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 intensivamente estéticos e seu valor simbólico antecede e norteia o seu valor econômico. Consequentemente, a sua compreensão como experiência estética pode ser fundamental para aprimorar o desempenho gerencial, sustentável e econômico. O sentido da fruição artística está no intercâmbio de experiências e a gestão de organizações artísticas tem como função a aproximação e engajamento dos seus públicos neste intercâmbio. Desta forma, a compreensão do produto como experiência estética (no qual os públicos estarão envolvidos a partir das experiências artísticas, estéticas, sensoriais, emocionais,) pode estimular significativamente a atuação 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 de relações apaixonadas. As motivações dos trabalhadores das artes estão fortemente 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. Assim, o conhecimento sobre as motivações internas e intrínsecas dos trabalhadores das artes é crucial para o gerenciamento desses talentos, bem como para o 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.

Discussão e Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo integrar a produção acadêmica sobre gestão de organizações artísticas para destacar suas singularidades organizacionais e gerenciais, bem como estimular o avanço de pesquisas futuras. Com este propósito, 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 à pesquisa acadêmica mais aprofundada sobre a 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 pesquisas que compreende a estética como importante fator de reconhecimento sobre os procedimentos organizacionais. Por outro lado, as pesquisas 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 em 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 mais diversa e capaz de abranger com precisão, relevância e consistência outros universos organizacionais. Evidenciamos uma necessidade de reflexão que abranja as exigências da vida cotidiana da gestão de uma organização artística, em que processos gerenciais (governança, marketing, liderança, finanças, etc.) dialoguem plenamente com a criação, paixão e experiência, singulares a essas organizações. Sem o foco no aprofundamento da compreensão sobre a singularidade da gestão artística, corre-se o risco de nos limitarmos ao desempenho mecânico e genérico de tarefas como fins em si mesmas e como atividades distantes do valor das artes ou as artes distantes das demandas gerenciais mais sutis e significativas.

A estética organizacional reconhece a importância da subjetividade como motor para a compreensão das dinâmicas organizacionais. A partir da lente da estética é possível atingir níveis de detalhamento sobre as organizações artísticas que as aplicações instrumentais não alcançam. Compreender as dinâmicas dos vínculos, os processos de criação, o compartilhamento de experiência a partir da lente da estética nos auxilia a ter um entendimento menos folclórico sobre a gestão artística. Consequentemente, podemos passar a ter uma compreensão da função gerencial dentro das artes que tampouco sobrepõe-se ou subpõe-se ao fazer artístico.

Por outro lado, e indiretamente, este artigo também abre caminhos para o avanço das pesquisas 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 maioria das investigações sobre gestão de organizações artísticas são realizadas com base em estudos de caso e etnografias. São pesquisas qualitativas em sua maioria, embora possamos encontrar um volume significativo de pesquisas quantitativas sobre o assunto, especialmente sobre gestão de pessoas e de recursos financeiros. De um modo geral, é possível observar que as pesquisas ora lançam um

voos panorâmicos sobre o assunto, ora trazem diversos assuntos numa tentativa de sistematizar os conceitos sobre organizações artísticas e sua gestão. Para melhor captar, apreender, descrever e categorizar singularidades organizacionais e/ou de gestão no campo empírico de organizações artísticas, abordagens metodológicas na tradição etnográfica, artística e biográfica são profícuas. Na tradição etnográfica, destacamos as autoetnografias (Araújo et al., 2020) e etnografias estéticas (Marins & Davel, 2020b) como altamente promissoras para melhorar o trabalho de campo empírico do(a) pesquisador(a). Pelas suas forças no campo da subjetividade, da percepção sutil e da sensibilidade, os métodos baseados em arte (Barbosa & Davel, 2018) e os métodos biográficos (Santos & Davel, 2021) também representam caminhos férteis para pesquisas empíricas sobre a gestão de organizações artísticas.

A terceira implicação é de natureza prática. É reconhecida a importância das organizações artísticas para o desenvolvimento social. 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 (Hartley et al., 2015; Townley, Roscoe, & Searle, 2019). 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 outros tipos de organização. 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, processos e rotinas. Não somente as práticas aqui mencionadas, mas outras cujo conhecimento permanece oculto. Demandamos, então, por pesquisas sobre as práticas de gestão em organizações artísticas. Práticas essas que, tais quais suas organizações, não são estáticas, dialogam com o tempo, espaço, contexto e sobretudo, com a estética do fazer humano.

Referências

- Abdallah, Chrahazed. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue Française de Gestion*, 174(5), 61–76. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.61-76>
- Acosta, S., Goltz, H. H., & Goodson, P. (2015). Autoethnography in action research for health education practitioners. *Action Research*, 13(4), 411–431. <https://doi.org/10.1177/1476750315573589>
- Adizes, I. (1972). Boards of Directors in the Performing Arts: A Managerial Analysis. *California Management Review*, 15(2), 109–116. <https://doi.org/10.2307/41164426>
- Araújo, B. C. (2016). *O filho do bardo: Um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/27045>

- Araújo, B. C. (2019). O teatro, os públicos e o marketing: um ensaio sobre públicos enquanto eixo de sustentabilidade para as organizações artísticas teatrais. In G. Kauark, P. Rattes, & N. Leal (Eds.), *Um Lugar para os Espaços Culturais: gestão, territórios, públicos e programação* (pp. 231–248). Bahia: EDUFBA.
- Araújo, B., Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organizational Aesthetics*, 9(3), 63-84.
- Araújo, B. C., Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic Consumption in Managing Art-driven Organizations: An Autoethnographic Inquiry. *Organizational Aesthetics*, 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. <https://doi.org/10.1086/209331>
- Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural*. São Paulo: Duo Editorial.
- Barbosa, F. P. M., & Davel, E. P. B. (2018, maio). Arte e Metodologia de Pesquisa Qualitativa em Administração: Avanços e Desafios. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Porto Alegre, RS, Brasil, 6.
- Barrett, F. J. (2000). Cultivating an aesthetic of unfolding: Jazz improvisation as a self-organizing system. In S. A., Linstead & H. J. Höpfl (Eds.) *The Aesthetics of Organization*. (pp. 228–245) USA: SAGE Publications.
- Bates, C. S. (1983). An Unexplored International Market: The Art Market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 240–249. <https://doi.org/10.1177/009207038301100304>
- Becker, H. (1974). Art As Collective Action. *American Sociological Review* 39(6), 767-776. doi:10.2307/2094151.
- 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. <https://doi.org/10.3200/JAML.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. <https://doi.org/10.1177/0950017015620767>
- Beeching, Angela M. (2016). Who is audience? *Arts and Humanities in Higher Education*, 15(3-4), 395–400. <https://doi.org/10.1177/1474022216647390>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/10632921003638337>
- Bell, J. (2021) *Some Achieve Greatness: Lessons on leadership and character from Shakespeare and one of his greatest admirers*. UK: Bloomsbury.
- Bendassolli, P. F., & Wood Jr, T. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 259-277.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200002>
- 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.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540145>
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*. USA: John Wiley & Sons.
- Berthold, M. (2011). *História mundial do teatro* (5ª ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Björkegren, D. (1993). Arts management. *The Journal of Socio-Economics*, 22(4), 379–394. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(93\)90027-1](https://doi.org/10.1016/1053-5357(93)90027-1)
- Bochner, A., & Ellis, C. (2016). *Evocative Autoethnography: Writing Lives and Telling Stories*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315545417>.
- 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.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283118>
- Breton, D. L. (2016). *Antropologia dos sentidos*. (F. Morás, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Bridgstock, R. (2013). Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 12(2–3), 122–137.
<https://doi.org/10.1177/1474022212465725>
- Brindle, M., & DeVereaux, C. (2015). *The Arts Management Handbook: New Directions for Students and Practitioners*. UK: 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.
<https://doi.org/10.3200/JAML.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.
<https://doi.org/10.5367/0000000054662836>

- 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. <https://doi.org/10.1080/10632920009601290>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632920309597345>
- Byrnes, W. J., & Brkić, A. (2020). *The Routledge Companion to Arts Management*. UK: 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*, 102(1), 77–87. <https://doi.org/10.1177/1329878X0210200109>
- Carlson, R. A. (1997). *Experienced cognition*. UK: Psychology Press.
- Carnegie, Elizabeth, & Drencheva, Andreana. (2019). Mission-driven arts organisations and initiatives. *Arts and the Market*, 9(2), 178–187. <https://doi.org/10.1108/AAM-10-2019-0031>
- Carr, A., & Hancock, P. (2003). Art and aesthetics as a way of knowing organization. In A. Carr & P. Hancock (Eds.), *Art and aesthetics at work*. (Cap. 1, pp. 3-6) UK: Palgrave Macmillan.
- Carù, A. & Cova, B. (2007). *Consuming experience*. UK: 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. <https://doi.org/10.1177/1329878X1013500106>
- Cerquetti, M. (2014). Local Art Museums and Visitors: Audience and Attendance Development: Theoretical Requirements and Empirical Evidence. *Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 20–27.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation*. Paris: Les presses de l'Université Laval.
- Charters, S. (2006). Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 235–255. <https://doi.org/10.1080/10253860600772255>
- Chiapello, E. (1998). Artistes versus managers: *Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Editions Métailie.
- Chong, D. (2010). *Arts management* (2nd edition). UK: 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. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90018-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90018-2)

- Clinton D. Lanier, J., & Rader, C. S. (2015). Consumption experience: An expanded view. *Marketing Theory*, 15(4), 487–508. <https://doi.org/10.1177/1470593115581721>
- Cowan, D. A. (1992). Understanding Leadership through Art, History, and Arts Administration. *Journal of Management Education*, 16(3), 272–289. <https://doi.org/10.1177/105256299201600301>
- Cray, D., & Inglis, L. (2011). Strategic decision making in arts organizations. *The Journal of Arts Management Law and Society*, 41(2), 84–102. <https://doi.org/10.1080/10632921.2011.573444>
- Cunha, M. H. (2007). *Gestão cultural: Profissão em formação*. São Paulo: Duo Editorial.
- Cunningham, Stuart. (2002). From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. *Media International Australia*, 102(1), 54-65. <https://doi.org/10.1177/1329878X0210200107>
- Cuyler, A. C. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(2), 98-105. <https://doi.org/10.1080/10632921.2013.786009>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2017.1315352>
- Daigle, Pascale, & Rouleau, Linda. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- Davel, E., & Vianna, L. G. L. (2012). Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, 4(46), 1081-1099. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7126>
- Davel, E., & Vasconcellos, J. G. (2002). *"Recursos" humanos e subjetividade* (4ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Denzin, N. (1992). *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*. UK: Blackwell.
- DeVereaux, C. (2020). Arts Management: Reflections on role, purpose, and the complications of existence. In W. J., Byrnes & A., Brkic (Eds.) *The Routledge Companion to Arts Management* (Chap. 2, pp. 15–25). UK: Routledge.
- Dewey P. (2004). From Arts Management to Cultural Administration. *International Journal of Arts Management*, 6(3), 13–22.
- 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*. USA: Quorum Books.
- Dubini, P., & Monti, A. (2018). Board Composition and Organizational Performance in the Cultural Sector: The Case of Italian Opera Houses. *International Journal of Arts Management*, 20(2), 56–70
- Duke, D. L. (1986). The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/0013161X86022001003>
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987-1009. <https://doi.org/10.1177/0018726709335544>
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538. <https://doi.org/10.1002/job.462>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840617717548>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1103673>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09548963.2017.1323842>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1742715015574318>
- Faulkner, R. R. (1973). Orchestra interaction: Some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociological Quarterly*, 14(2), 147–157. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1973.tb00850.x>
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239–251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540203>
- 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. <https://doi.org/10.1002/nvsm.26>

- Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(01), 49–81. <https://doi.org/10.1142/S0218495810000501>
- Fineman, S. (Ed.). (2008). *The emotional organization: Passions and power*. USA: Blackwell Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1229642>
- Gagliardi, P., (2006). Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. In Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. & Nord, W. R. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd edition., pp. 701–724). USA: SAGE Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12327>
- Hartley, J., Wen, W., & Li, S. H. (2015). *Creative Economy and Culture*. USA: Sage Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274699>
- Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C.. (2012). *Creative Arts Marketing* (2nd Edition). London: Routledge
- Inglis, L., & Cray, D. (2012). Career Paths for Managers in the Arts. *Australian Journal of Career Development*, 21(3), 23–32. <https://doi.org/10.1177/103841621202100304>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632920309597349>
- Jeffri, J. (1983). Training Arts Managers: Views from the Field. *Journal of Arts Management and Law*, 13(2), 5–28. <https://doi.org/10.1080/07335113.1983.9942103>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1028663022000009524>
- Johnson, J. (2002). *Who needs classical music?: Cultural choice and musical value*. UK; 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1241970>
- Kaiser, M. M. (2008). *The Art of the Turnaround*. Massachusetts: Brandeis University Press.
- Keller, A. S. (1989). The Arts Manager's Social Responsibility. *Journal of Arts Management and Law*, 19(2), 44–54. <https://doi.org/10.1080/07335113.1989.9943120>
- Khaire, M. (2015). Entrepreneurship in creative industries and cultural change: art, fashion, and modernity in India. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed (Eds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries*. (Part 3, pp. 200-218) UK: Oxford University Press.
- King, I. W., & Vickery, J. (Eds.). (2013). *Experiencing organizations: new aesthetic perspective*. Oxfordshire: 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.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras: discursive and aesthetic practices*. Finland: Tampere University Press.
- Koivunen, N., & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51-71. <https://doi.org/10.1177/1742715010386865>
- Kolb, B. (2015). *Mastering Management in the Creative and Cultural Industries: Entrepreneurship for the Creative and Cultural Industries*. London: Routledge.
- Kolb, B. M. (2004). *Marketing for cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*. UK: Cengage Learning EMEA.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. USA; Harvard Business School Press.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2007.12.003>
- Laughlin, S. (2017). Defining and Transforming Education: Association of Arts Administration Educators. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 82–87. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1278186>
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441. <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>

- Le, H., Jogulu, U., & Rentschler, R. (2014). Understanding Australian ethnic minority artists' careers. *Australian Journal of Career Development*, 23(2), 57–68. <https://doi.org/10.1177/1038416214521400>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274698>
- Luckman, Susan, & de Roeper, Julia. (2009). Future Audiences for Australian Stories: Industry Responses in a Post-web 2.0 World. *Media International Australia*, 130(130), 5-16. <https://doi.org/10.1177/1329878X0913000103>
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2015). *A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lupton, E., & Lipps, A. (2018). *The senses: Design beyond vision*. San Francisco: Chronicle Books.
- Macdonnell, J., & Bereson, R. (2020). Arts management and its contradictions. In W. J., Byrnes & A., Brkic (Eds.) *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 3–14). London: Routledge.
- Mack, K. S. (2015). Breaching or disturbing the peace? Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. *Management Learning*, 46(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1350507613506676>
- Marins, S. R., & Davel, E. P. B. (2020a). Empreendedorismo cultural e artístico: veredas da produção acadêmica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 115-140. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.46268>
- Marins, S. R., & Davel, E. (2020b). Etnografia estética na pesquisa em estudos organizacionais: princípios, processos e desafios. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 7(3), 406- 444. DOI: 10.21583/2447-4851.rbeo.2020.v7n1.272
- Martin, P. Y. (2002). Sensations, Bodies, and the ‘Spirit of a Place’: Aesthetics in Residential Organizations for the Elderly. *Human Relations*, 55(7), 861-885. <https://doi.org/10.1177/0018726702055007544>
- Meisiek, S., & Barry, D. (2014). Theorizing the field of arts and management. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 83-85. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.01.003>
- Metzger, J. (2011). Strange spaces: A rationale for bringing art and artists into the planning process. *Planning Theory*, 10(3), 213-238. <https://doi.org/10.1177/1473095210389653>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.1997.9942967>

- Minaham, S., & Cox, J. W. (Eds.). (2007). *The aesthetic turn in management*. UK: Routledge.
- Montanari, F., Scapolan, A., & Gianecchini, M. (2016). 'Absolutely free'? The role of relational work in sustaining artistic innovation. *Organization Studies*, 37(6), 797–821. <https://doi.org/10.1177/0170840616647419>
- Monthoux, P. G. (2004). *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. USA: Stanford University Press.
- Monthoux, P. G. (1996). The theatre of war: Art, organization and the aesthetics of strategy. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(1), 147–160. <https://doi.org/10.1080/10245289608523472>
- Monthoux, P. G., Gustafsson, C., & Sjostrand, S.-E. (Eds.). (2007). *Aesthetic leadership: managing fields of flow in art and business*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Monthoux, P. G. & Strati, A.. (2002). Modernity/art and Marketing/aesthetics: a Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel. *Consumption, Markets and Culture*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/1025386029003064>
- Morris, V. (1998). Arts Management and Marketing Research: Commentar. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(1), 3-3. <https://doi.org/10.1080/10632929809597275>
- 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, Edward J. (1996). Too Strong to Stop, Too Sweet to Lose: Aesthetics as a Way to Know Organizations. *Organization*, 3(2), 189-194. <https://doi.org/10.1177/135050849632002>
- Petricic, S. (2011). Artistic quality as leadership success. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1) 12-20.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Preece, S. B. (2011). Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103–120. <https://doi.org/10.1080/10632921.2011.573445>
- Putler, D. S., & Lele, S. (2003). An Easily Implemented Framework for Forecasting Ticket Sales to Performing Arts Events. *Marketing Letters*, 14(4), 307–320. <https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000012474.56171.e9>
- Puyvelde, S. V., Caers, R., Bois C. D., & Jegers, M. (2012). The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431-451. <https://doi.org/10.1177/0899764011409757>

- 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. <https://doi.org/10.1007/BF03180758>
- Radbourne, J. (1998). The role of government in marketing the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 28(1), 67-82. <https://doi.org/10.1080/10632929809597279>
- Radbourne, J. (2003). Performing on Boards: The Link Between Governance and Corporate Reputation in Non-profit Arts Boards. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 212-222. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540201>
- Radbourne, J. J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: A practical guide*. Austrália: Allen & Unwin.
- Ramirez, R. (1996). Wrapping form and organizational beauty. *Organization*, 3(2), 233-242. <https://doi.org/10.1177/135050849632007>
- Reid, W., & Karambayya, R. (2009). Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62(7), 1073-1112. <https://doi.org/10.1177/0018726709335539>
- Rentschler, R. (1999). *Innovative arts marketing*. Australia: Allen & Unwin.
- Rentschler, R. (2002). *The entrepreneurial arts leader: Cultural policy, change and reinvention*. Austrália: University of Queensland Press
- Rentschler, R. (2014). *Arts governance: People, passion, performance*. UK: 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. <https://doi.org/10.1108/20442081211232981>
- 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. <https://doi.org/10.1002/nvsm.173>
- Richardson, J., Jogulu, U., & Rentschler, R. (2017). Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management. *Personnel Review*, 46(8), 1835-1851. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0023>
- Santos, F. P., & Davel, E. P. B. (2021). Métodos Biográficos para a Pesquisa em Administração. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 430-461. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.320.103048>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1255287>

- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Nova York: Simon and Schuster.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (2013). *A Estética do Marketing: Como Criar e Administrar sua Marca, Imagem e Identidade*. São Paulo: Nobel.
- Schmitt, B., Rogers, D. L., & Vrotsos, K. (2003). *There's no business that's no show business: marketing in an experience culture*. USA: 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. <https://doi.org/10.1177/0950017012474708>
- 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*. Nova York: Simon and Schuster.
- Smith, R. A. (1996). Leadership as aesthetic process. *Journal of Aesthetic Education*, 30(4), 39-52. <https://doi.org/10.2307/3333179>
- Smithies, J., & Uppal, S. (2019). Australia. In I. W. King & Schramme Annick (Eds.), *Cultural Governance in a Global Context An International Perspective on Art Organizations* (Cap. 6, pp. 127-158). UK: Palgrave
- Stein, T. S. (2000). Creating Opportunities for People of Color in Performing Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 29(4), 304-318. <https://doi.org/10.1080/10632920009597308>
- Stein, T. S., & Bathurst, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.
- Strati, A. (1995). Aesthetics and organizations without walls. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 1(1), 83–105. <https://doi.org/10.1080/10245289508523447>
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568–581. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4282009>
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. UK: Sage.
- Strati, A. (2019). *Organizational theory and aesthetic philosophies*. UK: Routledge.
- Strati, A. (1996). Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*, 3(2), 209–218. <https://doi.org/10.1177/135050849632004>
- Strati, A. (2000b). 'Putting people in the picture: art and aesthetics in photography and in understanding organizational life'. *Organization Studies*, 21(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/0170840600210004>

- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- Strati, A. (2000a). 'The aesthetic approach to organization studies'. In Höpfl, H. (Ed.), *The Aesthetics of Organization*. (Part 1, pp. 13–34) USA: Sage,
- Svejenova, S., Pedersen, J. S. & Vives, L. (2011), "Projects of Passion: Lessons for Strategy from Temporary Art". In G., Cattani, S., Ferriani, L., Frederiksen, L. & F., Täube (Ed.) *Project-Based Organizing and Strategic Management* (Col. Advances in Strategic Management, Vol. 28, pp. 501-527), [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2011\)0000028022](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2011)0000028022)
- 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. <https://doi.org/10.1177/0899764007310418>
- Taubman, J. (1969). Performing arts management and administration. *Performing Arts Review*, 1(1), 31-50. <https://doi.org/10.1080/00315249.1969.10593687>
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1211-1231. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00539.x>
- Teixeira Coelho (2014). *Diocionário Crítico de Política Cultural* (2ª ed.). São Paulo: Editora Iluminuras.
- Thomas, M. T. (2008). *Leadership in the arts: An inside view*. USA: AuthorHouse.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. UK: Cambridge University Press.
- Tonks, A. (2020). *The A to Z of Arts Management: Reflections on Theory and Reality* (2nd ed.). UK: Routledge.
- Towley, B., & Beech, N. (2010). Managing creativity. In B. Townley (Ed.), *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge University Press
- Townley, B., Roscoe, P., & Searle, N. (2019). *Creating Economy: Enterprise, Intellectual Property, and the Valuation of Goods*. Oxford University Press.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2006). Arts and aesthetics: Marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 5(1), 11-39. <https://doi.org/10.1177/1470593106061261>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10253860701799983>
- Volz, J. (2004). *How to Run a Theatre: A Witty, Practical, and Fun Guide to Arts Management*. Canada: 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. <https://doi.org/10.1177/1470593106063983>.
- Waldman, M. (1995). *The Royal Opera House* (No. 5) [Streaming]. 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.008>
- 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's working beautifully!'Philosophical reflections on aesthetics and organization *theory*. *Organization*, 3(2), 195-208. <https://doi.org/10.1177/135050849632003>
- Wood Jr, T., & Csillag, P. (2001). Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 35-44. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200002>
- Zan, L. (2006). *Managerial rhetoric and arts organizations*. New York: Palgrave Macmillan.