

# INTRODUÇÃO :

## ARTE, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES SE ENCONTRAM AO CORRER DO DIÁLOGO

**José Luis Felício Carvalho\***  
**e Eduardo Davel\*\***

Em virtude da natureza peculiar deste número temático, escolhemos produzir um artigo introdutório sob a forma de diálogo dramático. Aos leitores que eventualmente puderem se entusiasmar com esse formato pouco usual para um texto acadêmico, deve-se deixar alguns avisos e recomendações. Primeiro, é necessário recordar que não somos dramaturgos, e que não é nossa intenção concorrer a um prêmio Mambembe na categoria 'novos autores'. Segundo, seu objetivo principal é apresentar de maneira bem-humorada esta edição especial, e não inaugurar uma nova linhagem de escrita acadêmica. Finalmente, se algum desavisado resolver, algum dia, encenar o diálogo que se segue, é fundamental que as referências bibliográficas sejam suprimidas das falas dos atores e transpostas para o programa da peça. Além de demandar, obviamente, as devidas autorizações (tão em moda) de direitos autorais.

Cenário:	Saguão do restaurante de um grande hotel às margens da rodovia Fernão Dias. Alguns quadros nas paredes. O chão é de madeira corrida exageradamente polida. As mesas, também em madeira, são redondas e pesadas. O espaço é amplo, mas em muitos locais as luminárias estão apagadas, fazendo com que a área cênica fique restrita a algumas mesas. Esta área é ampliada durante a Cena 2, e esse movimento é acompanhado pelo acender de mais luminárias. Há toalhas quadriculadas dispostas sobre algumas das mesas, bem como copos e pratos não utilizados no jantar que acabou há pouco. Pelas imensas janelas, vê-se a escuridão da noite e uma tênue névoa que começa a se formar. Uma televisão esquecida ligada em algum canto despeja as notícias do dia.
Tempo:	Início do mês de junho de 2004. Um importante evento acadêmico transcorreu no hotel e esta é a noite de confraternização entre os participantes. Vários professores já se recolheram a seus aposentos, em direção à coxia da direita. Esse movimento é mostrado no abrir das cortinas (muitos desses atores retornarão na Cena 2, depois de uma troca de figurino, para o baile que ocorrerá no hotel). Nas mesas à volta dos protagonistas, alguns atores representam professores e pesquisadores. O clima é de descontração e cordialidade. Já não há mais ânimo para discussões tensas ou demasiadamente profundas, e as pessoas confraternizam antes de retornar a suas cidades. Depois do jantar, acontece um baile de despedida, do qual aqui somente se mostra o início, com o salão ainda relativamente vazio. Em uma das mesas, que deve ser posicionada na esquerda baixa do palco,

\* Prof. FACC/UFRJ

\*\* Prof. Télé-Université (Université du Québec)

*Dramatis personae:*

dois acadêmicos acertam seus ponteiros com relação a um trabalho ainda em andamento. Eles permanecerão em suas posições mesmo com as mudanças de movimentação no salão. Quando derem por si, o baile terá tido início à sua volta.

O primeiro acadêmico é Eduardo, que está na faixa dos 30 anos e veste-se de modo formal, trajando paletó e calça marrons por sobre uma camisa preta de linho. Zeca, que tem aproximadamente a mesma idade, é o segundo professor, um tipo mais despojado que veste calça jeans e uma estranha camiseta estampada com um personagem de história em quadrinhos. A peça que se segue mostra um recorte da conversa entre os dois. A encenação permite que um ou mais dentre os demais professores levantem-se e juntem-se ao diálogo por alguns instantes. Um garçom participa da cena, lembrando aqueles garçons de filmes mudos, com gomalina no cabelo e um bigodinho ralo. Suas ações iniciais dividem-se em limpar as mesas, arrumar as cadeiras e, eventualmente, atender aos pedidos tardios daqueles que ainda se encontram no salão.

## CENA 1

### CONVERSANDO SOBRE A COMBINAÇÃO DE ARTE, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

(Zeca e Eduardo conversam em torno de sua mesa. O diálogo começou há cerca de uma hora. Alguns copos meio cheios indicam que outras pessoas já estiveram por ali. Há garrafas de cerveja, refrigerante, água, xícaras de café e dois pratinhos com salgados).

EDUARDO: (...) Algum tempo se passou desde que a administração parece ter decretado sua maioridade, e, com ela, os estudos organizacionais vão refletindo sobre a importância da narrativa e de formas de narração no processo de pesquisa e de escrita sobre organizações (Hatch, 1996; Czarniawska-Joerges, 1999). De fato, narrativa, discurso e linguagem se tornaram abordagens centrais para o desenvolvimento recente dos estudos organizacionais (Alvesson e Karreman, 2000a; Hardy, Palmer e Phillips, 2000; Hardy, 2001; Grant, Keenoy e Oswick, 1998; Alvesson e Karreman, 2000b; Czarniawska-Joerges, 1998; Czarniawska-Joerges, 1997). Se a forma de escrever e narrar sobre administração e organizações é algo tão relevante, por que não criar uma introdução para o nosso número temático por meio de um diálogo entre nós, organizadores, e os leitores? Por falar nisso, preciso de mais uns salgados. O jantar acabou há duas horas e continuo com fome.

ZECA: Você está certo.

EDUARDO: Você concorda com a idéia do diálogo?

ZECA: Eu estava falando dos salgados. Quando o garçom aparecer por aqui pedimos mais. Com relação à idéia para o artigo, vejo nisso outro tipo de arte: falar sobre arte e administração ao correr de um diálogo. E isso é coerente com a proposta de incentivar a participação do leitor. A arte só existe com esse envolvimento do público.

EDUARDO: O primeiro desafio, Zeca, é explicar o porquê de associar arte com administração e organizações. Percebo que, ao buscarmos sobre o que se escreve e se fala sobre o assunto, encontramos esforços con-

sideráveis para dar mostras de que este campo do conhecimento está disposto a ceder lugar para contribuições teóricas e práticas fundamentadas na multidisciplinaridade. No entanto, o aproveitamento efetivo de tais possibilidades permaneceu restrito a pouquíssimas incursões de pesquisa. Não lhe parece?

ZECA: Você ressalta uma razão importante. Carecemos de reflexões nesse campo. Além disso, quando se trata da integração multidisciplinar entre administração e arte, pululam os estudos redigidos em tom despreocupado e orientados por diretrizes prescritivas, em detrimento de trabalhos que busquem avançar com mais robustez na discussão de como a compreensão do fenômeno artístico pode efetivamente auxiliar no trabalho de teóricos e praticantes comprometidos com o avanço das disciplinas de gestão. Isso deveria ser uma conversa à toa! Minha cabeça já está entrando naquele turbilhão de novo. Vamos falar de futebol, como todo mundo!

EDUARDO: Não dá. O processo criativo não marca hora, nós temos que aproveitar quando ele surge! Além do que eu estou ficando muito animado com as idéias que estão emergindo. Acabo de passar pela minha mente que as conjunções acadêmicas entre administração, organizações e arte vêm sendo cada vez mais valorizadas pelos teóricos no campo da administração, não somente na área de organizações, como também em marketing, metodologia da pesquisa, recursos humanos e outras sub-áreas menos óbvias, tais como finanças e contabilidade.

ZECA: Lembro, aliás, que em 2001, o Professor David Boje, da Universidade do Novo México, lançou um periódico intitulado "Tamara - Journal of Critical Postmodern Organization Science". O primeiro número foi inteiramente dedicado às perspectivas artísticas aplicadas ao ensino, à pesquisa e à prática da Administração. Outro exemplo é o simpósio "Organization as Theatre and Organizational Theatre: From Metaphor to Intervention", promovido pela Academy of Management em agosto de 2002 em Washington nos Estados Unidos. Tem também os últimos congressos do EGOS (European Group of Organizational Studies) que vêm preservando espaço para as perspectivas transdisciplinares que integram arte e administração. Mesmo aqui, no ENEO (Encontro de Estudos Organizacionais), as pesquisas avançaram bastante.

EDUARDO: Isso. Não podemos esquecer que, no Brasil, a dimensão da arte tem merecido algum destaque, mesmo se os textos são, em grande parte, oriundos de pesquisadores estrangeiros. Por exemplo, a Revista de Administração de Empresas (RAE) publicou em 2002 um fórum dedicado a artigos sobre teatro e administração. No número anterior daquela revista, foram publicados três artigos sobre aplicação do jazz norte-americano em contextos organizacionais. Nos mais recentes congressos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), do BALAS (The Business Association of Latin American Studies) e do CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), também surgiram inúmeros artigos que contemplam o diálogo entre administração e arte, em suas mais diversas facetas.

ZECA: À medida que conversamos, percebo que nosso número temático vai dar continuidade a esse movimento, não é? Você se lembra de que, desde o início, nosso objetivo era estimular iniciativas de pesquisa em que se fizesse evidente como o mundo da arte pode estimular nossas reflexões e atuações no âmbito da administração e da análise organizacional? Pois então! Ao proceder assim, acabamos por estimular um espaço de debate e de produção do conhecimento sobre a questão. Em todo caso, foi mais de um ano de debate entre nós, organizadores, os autores que participam deste número temático e os avaliadores. Considero que foi um período de conversa enriquecedor.

- EDUARDO: Eu também, sem dúvida alguma. Buscamos orientar os pesquisadores e colaboradores do número temático em duas direções-chave. Quando falamos de arte, logo pensamos na dimensão da criatividade. Sem dúvida, essa é uma dimensão fundamental, pois nos orienta para pesquisar como a arte pode ser uma fonte inusitada, surpreendente e inovadora de contribuir para pensar o ensino e questões da administração e da vida organizacional. Tem também aí um caráter funcional, necessário à dinâmica das organizações. Sem desmerecer essa direção, tentamos incluir a da crítica. Ou seja, a arte pode instigar reflexões sobre o ensino, a pesquisa e a prática da administração que conduzam ao questionamento e ao confronto do *status quo*. Nesse sentido, a arte poder vir a ser uma forma radical de mudança, não pode?
- ZECA: Quando o garçom trouxe os salgadinhos, vou pedir uma água com gás e limão.

## CENA 2

### CONVERSANDO SOBRE A ARTE COMO FONTE DE CRIATIVIDADE E CRÍTICA

(Alguns músicos entram no enorme salão e começam a afinar seus instrumentos. É uma banda com seis instrumentistas, duas cantoras e um cantor. Antes de começar a tocar, eles discutem sobre alguma coisa, e seus movimentos, no centro alto, ajudam a dar vida à cena. A mímica aqui pode ser interessante. Uma das vocalistas é especialmente agitada; o contrabaixista é depressivo; o baterista parece uma criatura saída de um filme de horror; todos têm identidades marcantes. A interação entre os músicos – a qual pode ser também representada em câmera lenta – forma uma estranha coreografia. Quando eles finalmente começam a tocar, um casal de professores começará a dançar de modo bem marcado, como quem repete movimentos aprendidos em aulas de dança de salão.)

- EDUARDO: Tenho a impressão de que a música vai invadir o recinto... olha a orquestra se ajeitando. Já que estamos falando de arte, teremos a música e a melodia para inspirar nossa conversa, não é mesmo?
- ZECA: Só que eles estão começando o baile com a música "New York, New York". Todo ano tem "New York, New York". Será que músicos de hotel não sabem tocar alguma coisa tipo Brothers Johnson ou The Delfonics? "New York, New York" é sempre a primeira! Que falta de imaginação...
- EDUARDO: Sabe que eu não sei... cada vez o congresso é em uma cidade diferente e a orquestra é diferente. Então, não é obsessão da orquestra. A música é uma arte inspiradora, aflora sentimentos, sensações e quem sabe, novas idéias. Pode ser uma fonte rica de inspiração e criatividade, não pode? De qualquer modo, acho que nem todo mundo gosta de Brothers Johnson...
- ZECA: Veja uma situação interessante sobre a arte como fonte de criatividade. Você sabia que uma das principais teorias acerca da origem do fenômeno artístico defende que a arte provém do trabalho (Bastide, 1971)? Com o intuito de tornar menos penosos os esforços para obter seus meios de subsistência, o ser humano inventou ritmos para acompanhar os movimentos exigidos pela labuta. Dessa forma, teriam nascido a música e o canto. Se a arte nasceu como intervenção criativa do ser humano para atenuar suas rotinas de trabalho, ela também serviu para (re)transformar essas mesmas rotinas em novas dinâmicas que melhor se adequassem às demandas do trabalhador ou aos objetivos do processo de trabalho. Por essa mesma razão, acredita-se

que o impulso artístico seja uma das mais poderosas forças capazes de iniciar e sustentar os processos de inovação e mudança. Numa primeira instância, portanto, sugere-se que o intercâmbio entre arte e administração guarde forte conexão com a necessidade de se cuidar do fator inovação.

- EDUARDO: Se a criatividade é aquilo que acontece dentro do *atelier* de um artista, então é importante que os profissionais preocupados com o agir criativo atentem para o fenômeno artístico (Anderson, 2003). Uma tal constatação ganha fôlego com a percepção das características próprias do contexto pós-industrial, que marca o advento de uma era na qual a criatividade parece transbordar “dos limites da criação artística para todas as outras áreas da atividade humana” (Wood Jr., 2001, p. 40).
- ZECA: Apesar da conexão entre criatividade artística e atividade empresarial ter recentemente se tornado mais recorrente na literatura especializada, essa relação não representa uma demanda inédita ou identificada exclusivamente com linhas teóricas menos tradicionalistas. Há cerca de meio século, acadêmicos do *mainstream* já recomendavam, exatamente por conta da conjunção entre criatividade e prática dos negócios, que ao currículo dos futuros administradores fosse incorporado o estudo de artes tais como literatura, pintura e teatro (Pamp Jr., 1955).
- EDUARDO: Teríamos formas mais completas de ensino e prática!
- ZECA: Eu achei que só aquele casal fosse dançar quando tocou “New York, New York”, mas agora tem mais pessoas na pista.
- EDUARDO: Pode ser, mas a música mudou!
- ZECA: Então foi isso. Mas ainda não vi ninguém tocando nem mesmo um simples Al Green.
- EDUARDO: A arte pode, de fato, ser capaz de guiar pessoas e grupos tais como as empresas produtivas para longe de seus desejos de remédios milagrosos e respostas prontas, em direção a abordagens mais permeáveis, mais criativas e mais efetivas (Winston, 2003). Se for endossada, por exemplo, a proposição de que uma organização mais flexível – na qual predomina um clima de indulgência e criatividade – seria mais propícia à inovação (Galbraith, 1973), poder-se-ia considerar que a liberdade ensejada pela vivência do fenômeno artístico favoreceria explorar a incerteza como fonte de transformação pessoal e organizacional.
- ZECA: Os artistas costumam criar e realizar suas obras artísticas a partir da inconsistência, do desequilíbrio e da descontinuidade.
- EDUARDO: Os atores gostam da expressão “dançar à beira do abismo” para evidenciar esse espírito criador e criativo que dificilmente será obtido em empresas que privilegiam padrões, normas, estruturas rígidas e constância nos processos e em seus resultados.
- ZECA: Uma das contribuições mais importantes da arte para o desenvolvimento do indivíduo está no “poder de inventar, de tirar do nada” (Machado e Rosman, 1994, p. 10). Em outras palavras, a arte é capaz de aguçar a curiosidade, agitar o espírito inventivo, sacudir a imaginação, fazendo com que as pessoas aprendam a desejar mais, a não se contentar com o pouco, afastando-se da rigidez imposta pelas normas, pela repetição exaustiva das velhas fórmulas, pela imitação apresada e/ou impensada dos conceitos estabelecidos.
- EDUARDO: O trabalho com a arte em contextos organizacionais pode beneficiar-se de dois outros pontos de conexão entre a criatividade artística e a inovação empresarial (Lowe, 1995). Para a realização desses dois intentos é preciso buscar e explorar áreas de ambigüidade. Mas, também é necessário transformar a energia latente que é inerente aos obstáculos e às dificuldades em uma energia mais positiva, capaz de mobilizar tanto a criatividade quanto a inovação.

- ZECA: A arte parece, outrossim, ser capaz de conduzir a uma experiência diferente da organização e da gestão. Pode-se ressaltar, além da inovação, a questão da estética e da emoção, facetas importantes da criatividade. Em geral, os estudos organizacionais e a prática administrativa privilegiam o conhecimento a partir de uma perspectiva predominantemente cognitiva. A arte pode estimular uma experimentação da administração e das organizações que inclui também seus aspectos sensórios, sensuais e emocionais.
- EDUARDO: Eu estou tendo uma alucinação ou o garçom de bigodinho acaba de beber whisky direto na garrafa?
- ZECA: Eu também achei que tinha visto isso, mas depois... ainda bem que eu não bebo whisky!
- EDUARDO: Deixa pra lá.
- ZECA: Será que ele também fez isso com minha água com gás?
- EDUARDO: Não, eu vi a garrafa ser aberta aqui na mesa. Bom, me deixa concluir essa idéia. Tem um ponto crucial aqui. A característica de potencialização da criatividade presente no fenômeno artístico interessa sobremaneira aos pesquisadores, professores e praticantes de Administração de Empresas no Brasil. Lembrando o nosso caro Guerreiro Ramos (1983, p. 141), por força dos acontecimentos de sua história contemporânea, subsiste no país "uma demanda de criatividade, no domínio científico, uma exigência de um novo arsenal de conceitos adequados para definir e esclarecer nossos problemas econômico-sociais e encaminhar suas soluções racionais".
- ZECA: O uso da arte na pesquisa acadêmica em Administração oferece duas grandes vantagens. A primeira é que a arte ajusta-se ao temperamento de alguns acadêmicos que foram forçados a seguir métodos tradicionais de pesquisa e permite que sejam seguidas direções de pesquisa que haviam sido previamente descartadas. A segunda vantagem é que a arte pode chamar a atenção para as limitações das formas mais tradicionais, que anteriormente podem ter sido domesticadas pelos procedimentos dominantes (Philips, 1995). E isso é possível porque o jogo criativo, a divagação na descoberta e a imaginação permitidas pela arte não se encontram em contradição com o rigor científico (Enriquez, 1997).
- EDUARDO: Com relação à questão do ensino de Administração, novamente a Arte pode acorrer com suas perspectivas criativas. Um artista é julgado pelas habilidades com que consegue comunicar aos espectadores suas reflexões sobre o mundo por meio de suas obras. Da mesma forma, um professor de administração deve possuir a mesma capacidade, ou seja, transformar pensamento em ação por meio da imaginação (Boettinger, 1975). A intimidade com as disciplinas de atuação, interpretação, representação, pictorização, bem como a sensibilidade estética podem ser poderosos aliados para as dinâmicas de ensino.
- ZECA: Não se pode, contudo, menosprezar a dimensão crítica da Arte, principalmente em situações nas quais a ênfase está no fator criatividade. O valor da obra de arte é eminentemente crítico, pois se ela é apresentada de forma enigmática ou cifrada, surge a possibilidade de uma experiência que tenha um sentido em si mesma, sem a submissão às exigências dos valores dominantes (Adorno, 1990). Por esse mesmo motivo, pode ser ultrapassada a racionalização mobilizada pelo sistema vigente, e abrem-se as oportunidades de reflexão e contestação. O poder crítico da arte extrai sua força do poder de choque propiciado pela relação daquele que a observa – ou que dela participa – com o novo, com "aquilo que não foi ainda ocupado pela cultura, o não-digerido, o não-domesticado pela concepção cotidiana" (Freitas, 2003, p. 30).

- EDUARDO: Watkins e King (2002) ofereceram uma interessante apreciação da obra "Les Femmes d'Alger (O Grande Baie)" – quadro criado por Pablo Picasso em 1907 – para analisar de que forma as artes podem ajudar no estudo das organizações. No momento da pintura, Picasso procurava uma forma de persuadir o observador da necessidade de transcender a simples comparação da obra com a vida real, requisitando ao observador que buscasse extrapolar a objetividade dos traços e das tintas e que se deixasse conduzir pelo potencial do quadro. Para que se possa realizar esse exercício, é necessário não se restringir a uma interpretação da obra, mas considerar diversas possibilidades. É necessário também mudar o ponto de vista por meio do qual a pintura é apreciada, movendo-se ao redor do quadro e adotando diferentes perspectivas, além de considerar tanto o todo da obra quanto seus múltiplos fragmentos e as combinações entre esses fragmentos. Em outras palavras: reflexão e crítica. O mesmo olhar sugerido por Picasso para sua pintura pode ser reaproveitado para se enxergar sob outro prisma o fenômeno organizacional.
- ZECA: O valor da arte para a reflexão e para a crítica nasce da habilidade que possui a arte para sustentar uma discrepância entre suas imagens projetadas da realidade e os objetos que elas expressam (Carr, 2002). Assim, por sua relação com a verdade, a arte é uma forma de conhecimento que tem a capacidade de transcender a racionalidade que está sendo representada, o que associa possibilidades de transgressão e de reflexão à vivência do fenômeno artístico.
- EDUARDO: Por meio de sua expressão, a arte participa da construção social da realidade, a qual é criticada mediante a própria existência do fenômeno artístico (Adorno, 1990). Ao abandonar "uma possível inserção nos quadros de uma sociabilidade imediata" (Freitas, 2003, p. 26), a arte alcança um novo conteúdo social: afasta-se da sociedade para dela falar de modo mais crítico e verdadeiro. A obra de arte se relaciona com a realidade por mimética, cujo impulso sobre os atores sociais engajados na contemplação ativa do fenômeno comanda uma reflexão acerca do conteúdo de realidade impregnado na obra (Carr, 2002).
- ZECA: O potencial crítico da arte tem, assim, a capacidade de transformar o indivíduo, suas instituições e empresas, bem como a própria sociedade: "a arte não é um simples jogo individual sem consequência, mas pelo contrário, agindo sobre a vida coletiva, pode transformar o destino das sociedades" (Bastide, 1971, p. 3). O artista tem o compromisso social de vincular a pesquisa seguida por sua arte à totalidade social da qual ela é, ao mesmo tempo, expressão e momento constitutivo (Lukács, 1968).
- EDUARDO: Diversos estudiosos de organizações asseveram que podem existir benefícios para o entendimento do mundo empresarial e para o desenvolvimento da ação organizacional quando são contempladas reflexivamente as manifestações artísticas e culturais (Carr, 2002; Weick, 2002). Abordagens críticas da cultura e da arte são tidas como capazes de mobilizar certas possibilidades emancipatórias (Adorno, 1990; Poggioli, 1963). O potencial emancipatório da arte está relacionado à sua estrutura não-conceitual, a qual permite que o mundo seja rearticulado e representado em uma forma que não pode ser reduzida para as categorias instrumentais que a racionalidade contemporânea costuma impor à sociedade (Hancock, 2002).
- ZECA: A liberdade de sonhar, então, geralmente tida como reservada aos artistas, existe também nos meios técnicos e científicos (Enriquez, 1997)!
- EDUARDO: Essa observação é importantíssima para nossa proposta!
- ZECA: Concordo! Certas formas de arte – tais como a pintura surrealista, o teatro do absurdo ou as técnicas de colagem e decalques nas artes

plásticas, por exemplo – constituem “um modo infalível de manter o espírito crítico em alerta, e liberar a atividade metafórica da mente” (Carr, 2002, p. 6, tradução livre). O aspecto expressivo das artes costuma recorrer à representação de experiências humanas profundas, característica que pode propiciar àqueles que contemplam sua expressão uma ressonância visceral capaz de induzir à reflexão e mesmo, eventualmente, contribuir para a reflexividade (Sherry Jr. e Schouten, 2002).

EDUARDO: Para a pesquisa em Administração, a Arte pode (em certa medida) contribuir na incansável busca pelas respostas às tentativas de solução para as crises de representação (Sherry Jr. e Schouten, 2002). Ou seja, é possível que a inclusão de alternativas de descrição da realidade apoiadas na riqueza do fenômeno artístico sejam relevantes para enfraquecer certas barreiras de comunicação entre os sujeitos do estudo e o pesquisador, e depois entre o pesquisador e o leitor do trabalho acadêmico. Certas experiências vividas por trabalhadores em organizações, por exemplo, podem trazer a dificuldade de sua tradução em palavras; nesse caso, pode-se recorrer a poesias, desenhos, pinturas, cenas de teatro capazes de estabelecer um canal de comunicação entre indivíduos pesquisados e pesquisadores, o que pode levar a compreensão da situação para um novo patamar dificilmente atingível por via mais racional.

ZECA: Na produção acadêmica, a crítica deve sempre ser precedida pelo propósito de se colocar o tema da interpretação da realidade em um nível no qual os leitores possam pensar cooperativamente (Guerreiro Ramos, 1995). A cooperação, por sua vez, é um requisito essencial para a criação artística, haja vista que a arte somente consegue nascer quando existe a colaboração entre os indivíduos (Bastide, 1971). De forma análoga, no ensino de Administração, a utilização das formas artísticas de ficção provê uma excelente oportunidade para apresentar questões sob a forma de discussões mais abertas e mais honestas (Philips, 1995).

EDUARDO: Não olhe agora, mas eu acho que estamos no meio de um baile.

ZECA: E você viu quem é que está destruindo naquele solo de guitarra?

EDUARDO: O garçom!

ZECA: Com essa, vou dormir! Chega!

EDUARDO: Tudo bem, a gente continua o papo amanhã. Ainda vou ficar por aqui pra ver o que acontece. O garçom acaba de trocar a guitarra pelo trompete!

### CENA 3

#### CONVERSANDO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS ARTIGOS DA EDIÇÃO TEMÁTICA

(Manhã do dia seguinte. Mesmo cenário. O evento chegou ao fim. Terminou o café da manhã e o salão está cheio de professores, malas e bolsas de viagem. As pessoas aguardam algum tipo de traslado para levá-las ao aeroporto. Zeca e Eduardo estão sentados à mesma mesa da noite anterior. Nas duas cadeiras restantes, estão instalados dois professores, que mantêm uma conversa paralela: um deles apresenta os traços típicos do povo árabe e o outro tem aparência jovial, a despeito dos cabelos totalmente grisalhos. Acadêmicos de tipos físicos variados ocupam as mesas do entorno: um senhor meio calvo e bonachão; uma jovem de sotaque estrangeiro carregado; uma mulher de óculos pesados e gestos rápidos; um sujeito relaxado e de riso largo; uma mulher que, de tão branca e loura, parece mais alemã que brasileira, dentre outros e outras).

- ZECA:** Por incrível que pareça, ontem de madrugada ainda encontrei tempo para reler pela centésima vez os artigos que passaram pelo processo de avaliação anônima para a revista. A música da orquestra estava alta demais e eu penso que cheguei a ouvir aquele solo de guitarra da música "Satisfaction", dos Rolling Stones. Deve ter sido minha imaginação... Depois de "New York, New York", alguém se habilitou a bancar o Keith Richards?
- EDUARDO:** Foi o tal garçom. A essa altura, a gravata do sujeito já estava amarrada no alto da cabeça. Deixa pra lá. Eu também voltei aos artigos. O que lhe inspira o artigo de Miguel?
- ZECA:** O texto do Miguel contribui muito para repensarmos as concepções adotadas sobre a própria essência da organização e sobre como as pessoas ajudam a construir essa essência. Ele faz uma instigante analogia de concepções musicais com concepções organizacionais. No domínio da teoria das organizações, pode-se observar uma passagem das abordagens mecanicistas para as perspectivas sistêmicas e complexas; observa-se algo análogo com a transformação da standardização na música clássica para a improvisação no jazz. Nessa passagem, a imprevisibilidade do ambiente social e organizacional se faz presente e a improvisação torna-se um elemento fundamental. Por meio de seu artigo e da música, Miguel nos conduz ao questionamento acerca de que tipo de organização podemos conceber: uma bem complexa, mas com pessoas simples, ou uma simples com pessoas complexas. O processo de criação musical é um processo inspirador que pode remeter a importantes questões organizacionais. Não lhe parece?
- EDUARDO:** Claro. E o artigo de Neusa e Jorge Francisco é interessantíssimo também. Eles abordam a arte das histórias em quadrinhos do ponto de vista da perspectiva pós-moderna em estudos organizacionais. É um texto instigante, pois nos permite perceber o processo de desconstrução como método de pesquisa, mas também porque observamos como os quadrinhos são obras ricas em aprendizado sobre o que é a organização e seus processos comportamentais. Neusa e Jorge Francisco mostram, por meio das histórias em quadrinhos sobre o personagem Dilbert (criado pelo cartunista Scott Adams), que a organização é um fenômeno dinâmico e que devemos nos conscientizar acerca dos lados camuflados, da ambigüidade e dos "retro-fenômenos", próximo do que Gibson Burrell propõe como "retro-teoria" das organizações (Burrell, 1997). Neste sentido, Neusa e Jorge Francisco trabalham com a idéia de diáde para compreender os quadrinhos, ou seja, o que se entende como motivação pode também ser dominação, o que é ser humano em construção social talvez seja "ser humano em série estagnado", o que é considerado como liberdade pode se revelar como controle. Este não é um exemplo perfeito, Zeca, para aquela idéia de uma nova e estimulante concepção das organizações, das teorias organizacionais e do papel da arte como fonte de conhecimento e de crítica?
- ZECA:** De fato! Ao desconstruir imagem e discurso, estamos exercitando nossa capacidade de questionamento, de ver além daquilo que se encontra na superfície, na aparência imediata da realidade social. O artigo do Roberto, a seu turno, nos permite ver uma outra dimensão da formação gerencial e das competências que são evocadas e provocadas pelo processo de ensino e aprendizado. Roberto explora a noção de competências voláteis, ou seja, aquelas competências que todos gostam tanto de mencionar, mas que são tão difíceis de mensurar, avaliar e definir. São competências tais como a criatividade, a improvisação e a percepção, as quais são difíceis também de ser introduzidas no ensino.

- EDUARDO: No entanto, Roberto o faz e relata uma experiência que por muito tempo e em muitas ocasiões vivenciou no uso de literatura e dramatização para explorar as competências voláteis. A experiência que ele nos descreve baseia-se na tragédia shakespeariana de MacBeth. Os estudantes dramatizam essa tragédia e, ao se lançar na encenação, exploram suas competências voláteis. Como o aluno atua na dramatização em sala de aula, a cena torna-se, então, uma forma de provocar sua sensibilidade para exercitar competências que poderão ser úteis quando chegar o momento de agir em contexto organizacional. É a arte do teatro auxiliando a arte do ensino e da prática organizacional, não é mesmo? Aliás, Roberto faz questão de frisar que tais competências não são desenvolvidas, mas sim exploradas. Que idéia maravilhosa!
- ZECA: Como Roberto, Ana Sílvia também aborda a questão do ensino e da formação gerencial. Ela o faz por meio da narrativa fílmica, com base na semiótica e na teoria psicanalítica. É um texto que segue um rumo desafiador, pois envolve os processos inconscientes decorrentes da experiência oferecida pelo cinema. Ana Sílvia inspira-se no projeto didático formulado por D'Incerti et alli (2000), e em sua experiência com a utilização de dois filmes em sala de aula, são eles "Apolo" e "O resgate do Soldado Ryan". O filme foi considerado, sob essa perspectiva, como um recurso metafórico que suscita o estabelecimento de um contexto cognitivo comum e o desenvolvimento de conhecimentos tácitos.
- EDUARDO: E quanto ao artigo de Cristina e Gustavo? Aparentemente não teria ligação com arte, mas se pensarmos bem, carnaval é arte popular, não é? Trata-se de uma importante expressão artística-estética do povo e de suas tradições. E quando falo aqui de estética, penso na concepção formulada por Strati (1999), da estética como a relação sensorial e sensual que estabelecemos com a realidade social. Cristina e Gustavo exploram a dinâmica socio-política do carnaval de Maceió, considerando-o no contexto histórico mais amplo das mudanças que vão acontecendo no carnaval ao longo do tempo. O carnaval é campo artístico-estético, mas é também campo de poder, de capital simbólico, sobretudo quando se focaliza as relações entre diferentes atores sociais e diferentes lógicas organizadoras da festa, como a lógica empresarial voltada para o discurso do mercado. Aliás, essa transformação sofrida pelo carnaval de Maceió me faz lembrar de uma reflexão que elaborei sobre o mercado como princípio de autoridade, que tende a ser empregado discursivamente nas organizações contemporâneas como estratégia de mobilização e manipulação social (Colbari, Davel e Santos, 2001).
- ZECA: No seu conjunto, os artigos nos permitem explorar ainda mais as possíveis mas ilimitadas comunhões entre arte, administração e organizações. Resta deixar ao leitor o prazer de se encontrar, de se perder e de reconstruir seus entendimentos ao ler os textos. Assim, nossos leitores também podem desenvolver a criatividade e a crítica para exercitar e exercer sua atuação artístico-científica, não é mesmo?

(Eduardo e Zeca levantam-se, acompanhados pelos demais professores: o translado finalmente parece ter chegado. Saem todos pelo corredor da platéia, atravessando o proscênio. Passados alguns instantes, da direita alta, surge o garçom de bigodinho. Suas roupas estão amarrotadas e seus cabelos desgrenhados. Ele parece ter cozinhado a bebedeira em algum canto esquecido e agora ressurgiu de seu refúgio, sem compreender muito bem onde está. Caminhando com dificuldade, o garçom arrasta-se até a mesa que acaba de ser desocupada pelos protagonistas. Sentando-se, ele toma da mesa um copo com água meio vazio e dá um grande gole. Baixando a cabeça entre as mãos, o garçom vislumbra

um maço de folhas de papel sobre a mesa. Quando o garçom desinteressadamente recolhe os papéis, a platéia pode ler as palavras "Arte, administração e organizações se encontram ao correr do diálogo" na folha de cima. O garçom coça a testa, embaralha todas as folhas e, rompendo a quarta parede, entrega algumas daquelas folhas a pessoas diferentes da platéia, de modo aparentemente aleatório. Em seguida, dirige-se para o fundo do palco e encontra uma guitarra, possivelmente abandonada pela banda ao final do baile da noite anterior. O garçom levanta a guitarra e sorri.)

AS CORTINAS SE FECHAM

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. *Teoria estética*. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- ALVESSON, M. e KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 36, n. 2, p. 136-158, 2000b.
- ALVESSON, M. e KARREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, vol. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000a.
- ANDERSON, C. Finding ideas. *Harvard Business Review*, V. 81, n. 11, p. 18-19, nov. 2003.
- BASTIDE, R. *Arte e sociedade*. (2. ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional e EDUSP, 1971.
- BOETTINGER, H. Is management really an art ? *Harvard Business Review*, V. 53, n. 1, p. 54-64, 1975.
- BURRELL, G. *Pandemonium: towards a retro-organization theory*. London: Sage Publications, 1997.
- CARR, A. Art as a form of knowledge: the implications for critical management. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, V. 2, n. 1, p. 8-30, 2002.
- COLBARI, A.; DAVEL, E. e SANTOS, G. Mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. *Revista de Administração Pública*, vol. 35, nº 2, p. 9-37, 2001.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press, 1997.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *Writing management: organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *A narrative approach to organization studies*. London: Sage Publications, 1998.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FREITAS, V. *Adorno & a arte contemporânea*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- GALBRAITH, J. *Designing complex organizations*. Reading: Addison-Wesley, 1973.
- GRANT, D.; KEENOY, T. e OSWICK, C. *Discourse and organization*. London: Sage Publications, 1998.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma Teoria Geral da Administração*. (2. ed.). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

- GUERREIRO RAMOS, A. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1995.
- HANCOCK, P. Aestheticizing the world of organization: creating beautiful untrue things. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, n. 1, p. 91-105, 2002.
- HARDY, C. Researching organizational discourse. *International Studies of Management & Organization*, vol. 31, n. 3, p. 25-47, 2001.
- HARDY, C.; PALMER, I. e PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, vol. 53, n. 9, p. 1227-1248, 2000.
- HATCH, M. J. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, n. 4, p. 359-374, 1996.
- LOWE, A. The connections between artistic creativity and business innovation. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 5, p. 28-29, 1995.
- LUKÁCS, G. *Ensaio sobre literatura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- MACHADO, M. e ROSMAN, M. *100 jogos dramáticos*. Rio de Janeiro: Agir, 1994.
- PAMP JR., F. Liberal arts as training for business. *Harvard Business Review*, v. 33, n. 3, p. 42-50, 1955.
- PHILIPS, N. Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, v. 16, n. 4, p. 625-645, 1995.
- POGGIOLI, R. Arte de vanguarda e alienação. *Cadernos Brasileiros*, ano V, n. 2, p. 3-14, março-abril, 1963.
- SHERRY JR., J. e SCHOUTEN, J. A role for poetry in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 29, p. 218-234, 2002.
- STRATI, A. *Organization and aesthetics*. London: Sage Publications, 1999.
- WATKINS, C. e KING, I. Organisational performance: a view from the arts. *Tamara – Journal of Critical Postmodern Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 31-46, 2002.
- WEICK, K. A Estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 6-18, 2002.
- WINSTON, J. Playing on the Magic Mountain: theatre education and teacher training at a children's theatre in Brussels. *Research in Drama Education*, v. 8, n. 2, p. 203-216, 2003.
- WOOD JR., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.