

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

PARADOXO, GESTÃO E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Fabiana Pimentel Santos (NPGA, Escola de Administração, Universidad) - fabianapimentel8@gmail.com
Mestre pela CIAGS/EAUFBA e Doutoranda pelo NPGA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (UFBA).

Eduardo Paes Barreto Davel (NPGA, Escola de Administração, Universidad) - davel.eduardo@gmail.com
Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pesquisador no CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (UFBA) e no NPGA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (UFBA).

Introdução

As organizações culturais, entendidas aqui como aquelas cuja finalidade é proporcionar condições materiais e simbólicas para criação, circulação, distribuição e promoção de bens e serviços artístico-culturais (DIAS, 2011), representam um conjunto bastante amplo e diverso. O grupo reúne organizações cujas motivações centrais podem ser mercadológicas, identitárias ou estéticas, podendo estas motivações se apresentar de forma associada, sobreposta ou entrecruzada o que ilustra o dinamismo, as tensões e a complexidade do contexto de gestão deste segmento. Apesar da diversidade de organizações que se encaixam na denominação de organizações culturais, elas compartilham duas características: (a) um contexto intencionalmente paradoxal e (b) a necessidade de adoção de práticas de gestão orientadas ao paradoxo.

Paradoxos são contradições persistentes envolvendo elementos interdependentes, cuja ocorrência coloca o gestor diante de situações ambíguas ou propriamente contraditórias (SMITH; LEWIS, 2011). O termo em Platão designava algo que vai de encontro (para) a opinião popular ou o senso comum (doxa). Seu estudo remonta aos alicerces do pensamento ocidental e oriental, encontrando ecos em diversas tradições filosóficas como a lógica aristotélica e a crítica kantiana, o existencialismo de Kierkegaard e a dialética hegeliana; em tradições religiosas do que se costuma chamar de filosofia oriental, como o taoísmo, confucionismo e budismo; e ainda em outros campos do conhecimento como a filosofia da linguagem e a filosofia política. (SCHAD, 2017).

Tradicionalmente, os estudos sobre gestão de organizações culturais se organizam em dois grandes eixos: (a) um de caráter técnico-operacional e (b) outro de caráter mais político. O primeiro, voltado a um nível micro gerencial, se interessa por conteúdos normativos e prescritivos que, por vezes, parece reduzir a gestão à aplicação de um conjunto de ferramentas e a prática do gestor a um domínio meramente operacional, dando pouca atenção a especificidades organizacionais e contextuais. Já a segunda abordagem, embora sensível às especificidades do setor cultural e a sua natureza interdisciplinar, distancia-se muito da prática de gestão ao voltar-se para um nível macro gerencial orientado à análise dos efeitos políticos e sociais das políticas públicas para a cultura.

Ambas as abordagens citadas acima demonstram pouca preocupação quanto ao que caracteriza as práticas gerenciais deste segmento, para assim a lançar um entendimento mais profundo sobre o campo, capaz de articular a dimensão micro e macro da gestão, oferecendo contribuições tanto para a reflexão sobre ele quanto para suas práticas cotidianas; e fazendo jus à complexidade do contexto de atuação destas organizações.

Diante deste contexto, o presente artigo corresponde a um esforço inicial em propor uma alternativa teórico epistemológica capaz de oferecer uma melhor compreensão do complexo contexto das organizações da cultura e articulando as dimensões micro e macro de seus processos de gestão em torno de uma proposta de caracterização da gestão deste tipo específico de organizações. Isto será feito por meio da integração sistemática dos conhecimentos de duas fontes distintas ao estudo das organizações da cultura: a teoria da prática e o estudo dos paradoxos de gestão.

A primeira fonte, a teoria da prática, é adotada aqui como a base epistemológica da pesquisa, cujos princípios ajudam repensar e reposicionar a questão da prática no contexto da gestão de organizações da cultura, afastando-a de uma ideia de mera operacionalização e

aproximando-a de uma concepção de um saber ativo. Já a segunda fonte, é o estudo dos paradoxos de gestão, assumido aqui como ancoragem teórica central da pesquisa e entendido como uma lente que convida o pesquisador ou o gestor a olhar as tensões que marcam os processos de gestão não de uma forma dualista, estimulando-os a desenvolver uma visão mais sinérgica destes fenômenos e a orientar-se a uma ação mais holística.

Como contribuição, o estudo pretende apontar um novo horizonte teórico para o estudo das organizações culturais, caracterizando-a como uma prática paradoxal. Deste modo, visa a contribuir para o avanço das pesquisas sobre o campo, mas também para a melhoria de suas práticas cotidianas. Além disso, o estudo pretende ressaltar as significativas contribuições que o complexo contexto em que se inscrevem as organizações culturais pode oferecer para o avanço do estudo dos paradoxos de gestão.

O artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A primeira delas apresenta um balanço do conhecimento sobre gestão de organizações culturais com vistas a mapear as características e lacunas das duas abordagens mais recorrentes no estudo deste tipo de organização. A segunda seção apresenta as bases conceituais e analíticas oferecidas pela teoria da prática e pelo estudo dos paradoxos para o estudo da gestão de organizações da cultura. Já a terceira sessão, ao correlacionar as bases epistemológica e teórica alvo da seção anterior, pretende caracterizar a gestão cultural como uma prática paradoxal, bem como propor uma nova agenda de pesquisa para o campo a partir do presente estudo. Por fim, a quarta e última seção debate as contribuições e implicações da pesquisa para a gestão de organizações culturais e para os estudos organizacionais.

1. Gestão Cultural: Um Balanço do Conhecimento

Organizações culturais são aquelas cuja finalidade é proporcionar condições materiais e simbólicas para criação, circulação, distribuição e promoção de bens e serviços artístico-culturais (DIAS, 2011). Trata-se de um conjunto bastante amplo e diverso, composto por organizações das mais distintas naturezas, feições e tipologias, cujas motivações centrais podem ser mercadológicas, identitárias ou estéticas, podendo estas motivações se apresentar de forma associada, sobreposta ou entrecruzada. Além disso, este conjunto reúne organizações atuantes nas esferas pública, privada e no terceiro setor, sendo também estas atuações entrecruzadas das mais variadas formas.

Encaixam-se neste grupo organizações com caráter mais marcadamente mercadológico, tal como aquelas voltadas ao mercado de bens e serviços culturais e, portanto, associadas à noção de indústria cultural (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), que por sua vez engendra a noção de reprodutibilidade técnica (BENJAMIN, 1985) e consumo de massa aplicada ao universo da criação artística; por exemplo, distribuidoras de cinema e empresas do mercado fonográfico. Assim como organizações voltadas à manutenção e salvaguarda de patrimônios materiais e imateriais, comumente relacionados às culturas tradicionais e/ou identitárias, cujo fazer vincula-se a um conceito genérico (BAUMAN, 2012) ou antropológico (EAGLETON, 2005) de cultura, caracterizado pela ideia de cultura como modo de vida; tais como associações culturais ou comunitárias. E além destas, engloba ainda organizações cujo foco relacionado à produção reconhecidamente artística, que se baseia em um sistema próprio de legitimação de suas ações e que se relaciona com o meio social a partir da noção de capital simbólico e seu efeito distintivo (BOURDIEU, 2015), por exemplo, uma companhia de dança ou uma orquestra.

Vale ressaltar que o que aqui é designado como gestão de organizações culturais, nas pesquisas brasileiras é, via de regra, nomeado como “produção cultural” ou “gestão cultural”. Ainda que no contexto acadêmico, por vezes, apareçam como sinônimos, no contexto do exercício profissional os termos se diferenciam sendo “produção cultural” atribuído aos níveis micro-gerenciais, mais voltados à operacionalização propriamente dita da ação cultural; e “gestão cultural” mais atribuído a níveis macro-gerenciais, mais voltados às dimensões estratégicas da organização da cultura (AVELAR, 2013, p. 51).

Contudo, Rubim (2012) destaca que o termo “gestão cultural” vem ganhando vigência em diversos países, dentre eles os iberoamericanos, denotando a valorização de maiores competências de negócios e gestão e conseqüentemente um anseio de maior institucionalidade para a atividade e uma melhor interlocução com sua dimensão econômica. Contudo seu emprego aqui ensejaria alguns equívocos de leitura, visto que no campo da administração ele também é aplicado para designar estudos ligados à cultura organizacional e sua gestão. Deste modo, com o intuito de evitar tais equívocos, optou-se aqui por substituí-lo por gestão de organizações culturais, estabelecendo a organização com o eixo organizador que caracteriza o tipo de gestão aqui estudada e indicando de forma inequívoca o objeto deste estudo.

Historicamente, Rubim (2005) destaca que a tarefa de organizar a cultura remotamente foi realizada por religiosos ou políticos, quando as manifestações culturais estavam subordinadas a estas esferas sociais e com o passar do tempo a organização da cultura ganha novos contornos com a secularização da cultura e sua autonomização como campo social específico, o que passa a demandar profissionais especializados, chegando a uma divisão social do trabalho bastante complexa como se observa atualmente.

De um ponto de vista social mais amplo, é possível contextualizar este fato com a crescente relevância da dimensão simbólica no contexto do capitalismo contemporâneo expressa no modo como as relações econômicas têm se articulado de forma mais explícita com os campos da produção cultural. Harvey (2014) sustenta que nos últimos 30 a 40 anos, tem sido possível observar uma correlação entre as formas culturais pós-modernas e a emergência de modos mais flexíveis de acumulação de capital, bem como a ascensão de uma noção de consumo não mais circunscrita à seara dos bens econômicos, mas também plenamente aplicável à fruição cultural. Reforça esse posicionamento, a relevância crescente dos estudos ligados à economia criativa (BENHAMOU, 2001; DU GAY, 2002; FLORIDA, 2002; THROSBY, 2001) e suas variantes (economia da cultura, indústrias criativas, cidades criativas, territórios criativos, etc.) a partir das primeiras décadas do século XXI.

Enquanto campo de atuação profissional, Cunha (2007) afirma que no Brasil "o surgimento da gestão cultural como profissão contemporânea vincula-se ao contexto histórico de redemocratização do País, que contribuiu para o processo de institucionalização da cultura, culminando com a criação de suas instituições públicas: secretarias – estaduais e municipais, e o próprio Ministério da Cultura –, bem como a elaboração do sistema de financiamento à cultura" (CUNHA, 2007, p.22). Cronologia que coincide com a abertura dos primeiros cursos de formação universitária sobre o tema, respectivamente na Universidade Federal Fluminense, em 1995, e na Universidade Federal da Bahia, em 1996 (OBSERVATÓRIO ITAU CULTURAL, 2015), e, portanto, com seu reconhecimento como campo de estudo autônomo.

No Brasil, o tema aparece em estudos que tentam delimitar e conceituar o campo (RUBIM, 2005; COELHO, 1989; COELHO, 2012); estudos que oferecem um guia prático

das atividades que evolue (AVELAR, 2013; BRANT, 2009) e ainda em publicações que se centram especificamente na gestão de políticas públicas (BOTELHO, 2001; BARBALHO; RUBIM, 2007). No âmbito internacional observa-se uma vasta produção relacionada aos estudos sobre gestão de organizações culturais (CARR, 2003; BYRNES, 2003; CHONG, 2002; RADBOURNE; FRASER, 1996; FOPP, 1997), contudo, em sua maior parte, se caracterizam por esforços de adaptar teorias gerais da administração sem um exercício de teorização que se atenha às particularidades do campo.

Sendo assim, ainda que seja um campo de práticas historicamente constituídas, subsidiárias dos processos de criação, estes sim, alvo de vastíssimo esforço teórico; só muito recentemente a gestão deste segmento específico de organizações se converteu em matéria de interesse reflexivo e acadêmico, sendo estudada sob as mais diversas óticas e paulatinamente se constituindo como um campo profissional e também uma área de estudos autônoma.

Conseqüentemente, a produção acadêmica sobre o campo ainda é dispersa e carente de sistematização, com vistas a mapeá-la para seu melhor entendimento, realizou-se uma pesquisa exploratória preliminar em base de dados nacionais e internacionais (Sage Publications Journals, Academy of Management Publications, Emerald Insight, Taylor and Francis online, Journal of Cultural Economics, JSTOR, Journal of Cultural Management and Policy, International Journal of Art Management, Library of Congress, Amazon.com, periódicos Capes, Scielo, SPELL, Estante Virtual). O levantamento possibilitou observar que a produção acadêmica nacional e internacional se organiza em dois grandes eixos: (a) um de caráter técnico-operacional e (b) outro de caráter mais político.

O primeiro, voltado a um nível micro gerencial, se interessa por conteúdos normativos e prescritivos que, por vezes, parece reduzir a gestão à aplicação de um conjunto de ferramentas e a prática do gestor a um domínio meramente operacional, dando pouca atenção a especificidades organizacionais e contextuais. Já a segunda abordagem, embora sensível às especificidades do setor cultural e a sua natureza interdisciplinar, distancia-se muito da prática de gestão ao voltar-se para um nível macro gerencial orientado à análise dos efeitos políticos e sociais das políticas públicas para a cultura. Ambas as abordagens demonstram pouca preocupação quanto ao que caracteriza as práticas gerenciais deste segmento, para assim lançar um entendimento mais profundo sobre o campo, capaz de articular a dimensão micro e macro da gestão, oferecendo contribuições tanto para a reflexão sobre ele quanto para suas práticas cotidianas; e fazendo jus à complexidade do contexto de atuação destas organizações. Tal constatação se constitui a problemática da presente pesquisa.

Tais lacunas reforçam a necessidade de novos aportes teóricos capazes de oferecer uma melhor compreensão do complexo contexto das organizações da cultura, articulando as dimensões micro e macro de seus processos de gestão em torno de uma proposta de caracterização da gestão deste tipo específico de organizações. Assim pretende-se alcançar o objetivo da pesquisa que é caracterizar a gestão de organizações culturais como uma prática paradoxal.

A presente pesquisa se propõe a fazê-lo por meio da integração sistemática dos conhecimentos de duas fontes distintas ao estudo das organizações da cultura: a teoria da prática e o estudo dos paradoxos de gestão. A primeira fonte, a teoria da prática, é adotada aqui como a base epistemológica da pesquisa, cujos princípios ajudam repensar e reposicionar a questão da prática no contexto da gestão de organizações da cultura, afastando-a de uma ideia de mera operacionalização e aproximando-a de uma concepção de um saber ativo. Já a

segunda fonte, é o estudo dos paradoxos de gestão, assumido aqui como ancoragem teórica central da pesquisa e entendido como uma lente que convida o pesquisador ou o gestor a olhar as tensões que marcam os processos de gestão de uma forma não dualista, estimulando-os a desenvolver uma visão mais sinérgica destes fenômenos e a orientar-se a uma ação mais holística. A seção seguinte desenvolve esta argumentação.

2. Novas Contribuições Teóricas para o Estudo da Gestão de Organizações Culturais

2.1 A Teoria da Prática como Base Epistemológica para o Estudo da Gestão de Organizações Culturais

Adotada aqui como a base epistemológica da pesquisa, a teoria da prática apresenta princípios que ajudam a repensar e reposicionar a questão da prática no contexto da gestão de organizações culturais, via de regra, reduzida a um caráter meamente operacional.

Tal corrente de pensamento apresenta muitas variações e está diretamente vinculada a construções teóricas de filósofos como Heidegger e Wittgenstein e a cientistas sociais como Bourdieu e Giddens e se caracteriza por eleger a prática como unidade de análise, valorizando o conhecimento que emerge da ação com base em uma racionalidade prática e não científica (NICOLINI, 2012).

Segundo Feldman e Worline (2016), três princípios ajudam a caracterizar esta abordagem: 1) a valorização da consequência das ações cotidianas na produção dos contornos estruturais da vida social; 2) o destaque ao aspecto relacional entre agência e estrutura e 3) uma crítica à separação indicada por dicotomias ou dualismos em favor de uma presunção de dualidades inseparáveis na prática.

Lê e Bedenarek (2017) destacam que embora o conceito de construção social seja comum a muitas abordagens nos estudos organizacionais, a teoria da prática é a única abordagem que situa o social nos domínios da prática, propondo que os indivíduos não criam sentidos isolados, mas imersos em um dado contexto social e em interação uns com os outros. Deste modo, as relações entre indivíduos e a organização, sociedade e organização, distintas organizações, bem como entre os multi-níveis que compõem o dia a dia organizacional são mutuamente influenciadas e encontram no cotidiano da prática seu ponto de confluência.

Entendida como saber e prática, a gestão de organizações culturais se beneficia deste posicionamento epistemológico que valoriza o fazer, mas sem empobrecê-lo a ponto de igualá-lo uma ação procedimental ou meramente operativa. Pelo contrário, o faz abarcando a a complexidade inerente ao este fazer, sua imersão em contextos dos mais distintos e sujeito a tensões econômicas, sociais, territoriais, identitárias e políticas de toda ordem. Com isso, os princípios da Teoria da Prática ajudam a lançar um olhar sobre a gestão de organizações culturais que contemple as especificidades deste campo e sua dinâmica.

2.2 A Teoria dos Paradoxos como Lente Teórica para Estudo da Gestão de Organizações Culturais

Os paradoxos atraem o interesse da humanidade desde a Grécia, pondo à prova a compreensão de todos diante da exposição de uma situação essencialmente contraditória. Os paradoxos do filósofo grego Zenão (séc. 5 a.c.), dentre os quais o mais famoso é o que apresenta a vitória de uma tartaruga sob Aquiles em uma corrida, são um exemplo do interesse que o assunto suscita. O termo em Platão designava algo que vai de encontro (para) a opinião popular ou o senso comum (doxa). Sua atratividade, possivelmente está relacionada ao fato dos paradoxos colocarem à prova concepções usuais diante da exposição de uma situação essencialmente contraditória, constituindo-se, portanto, desafios que interpelam a compreensão e a ação humana.

Seu estudo remonta aos alicerces do pensamento ocidental e oriental, encontrando ecos em diversas tradições filosóficas como a lógica aristotélica e a crítica kantiana, o existencialismo de Kierkegaard e a dialética hegeliana; em tradições religiosas do que se costuma chamar de filosofia oriental, como o taoísmo, confucionismo e budismo; e ainda em outros campos do conhecimento como a filosofia da linguagem e a filosofia política. (SCHAD, 2016, p.2).

Smith e Lewis (2011, p.386) define o paradoxo como elementos contraditórios e inter-relacionados que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo, parecendo lógicos quando considerados isoladamente, mas irracionais, inconsistentes e até absurdos quando justapostos. Por sua vez, Cunha et al. (2002, p.11) defende que o que caracteriza os paradoxos é a aparente impossibilidade da existência simultânea de dois estados de coisas com qualidades de natureza tão contraditória. Já Schad et al. (2016, p.6) os define como uma contradição persistente entre elementos interdependentes destacando que duas características nucleares os identificam: a natureza contraditória de seus elementos e sua interdependência.

Smith e Lewis (2011) e Schad et al.(2016) destacam o que difere a concepção dos pesquisadores que atuam no campo do estudo dos paradoxos, daqueles que ligados a abordagens de caráter dualista, tais como os tributários das contribuições de Giddens e Bourdieu, ou daqueles ligados às tradições dialéticas de tradição hegeliana e marxista. Para as abordagens de caráter dualista o foco recai não na tensão, como preferem os pesquisadores dos paradoxos, mas no caráter mutante, processual e dinâmico das relações. Já para o pensamento dialético, ainda que a ideia de tensão tenha maior destaque, a perspectiva de uma síntese que apazigue, ainda que temporariamente, a tensão entre tese e antítese se opõe ao entendimento dos estudiosos do paradoxo que consideram a persistente e contínua tensão entre os opostos como característica própria dos paradoxos.

Os primeiros textos a tratar do tema dentro da Administração remontam dos anos de 1980, sendo os trabalhos de Smith e Berg (1987), Quinn & Cameron (1988), e Poole e Van de Ven (1989) os pioneiros (SCHAD et al., 2016, p.11). As pesquisas dentro do campo dos Estudos Organizacionais que focam em paradoxos não são poucas (BASSETT-JONES, 2005; BEECH, 2004; CLEGG, 2002; CLEGG et al., 2002; DEPHILLIPPI; ARTHUR, 1998; EISENHARDT, 2000; FIOL, 2002; GOTSI et al., 2002; YBEMA, 1996; KOSMALA, 2007; LAMPEL, 2000; LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011; MICHAUD, 2013; PUTNAM, 2016; TREVELYAN, 2001; STREATFIELD, 2001). De outro lado, o estudo do tema dos paradoxos no contexto das organizações culturais ainda é muito localizado dentro dos estudos organizacionais (DEPHILLIPPI; ARTHUR, 1998; GOTSI et al., 2002; KOSMALA, 2007;

LAMPEL, 2000) e muito superficial e escasso dentro dos estudos sobre organizações culturais (GADELHA, 2015; ALVES, 2009).

Ao mapear os últimos 25 anos de produção científica internacional sobre o tema, Schad et al. (2016) destacam sua crescente relevância no campo dos Estudos Organizacionais, sendo abordado em distintos contextos tais como mudança organizacional, criatividade, inovação, identidade organizacional e controle. O Quadro 1 apresenta uma síntese de suas percepções.

Quadro 1: Paradoxo nos Estudos Organizacionais

Categories	Perspectiva	Características
Natureza (foco na natureza do fenômeno)	Tipo	Pesquisas que tratam os paradoxos como um substantivo, descrevendo uma gama variada de paradoxos existentes nas organizações;
	Relações	Pesquisas que tratam os paradoxos como um verbo, focam na relação de interdependência entre os elementos opostos que constituem o paradoxo;
Abordagem (foco nas respostas que os gestores apresentam frente ao fenômeno)	Coletiva	Respostas que envolvem práticas interorganizacionais e organizacionais frente aos paradoxos;
	Individual	Respostas que exploram capacidades cognitivas e emocionais dos atores em resposta aos paradoxos;
Impacto (foco no produto da ação dos gestores frente ao fenômeno)	Resultado	Foco na consequência direta da gestão adequada ou inadequada dos paradoxos;
	Dinâmica	Foco no processo de gestão dos paradoxos, em conexão com a natureza persistente e cíclica do fenômeno.

Fonte: Elaboração própria baseada em Schad et al. (2016).

A partir do seu levantamento, Schad et al. (2016) destacam que quanto à natureza as pesquisas internacionais sobre o tema estas se centram na investigação quanto aos tipos dos paradoxos; quanto à abordagem elas focam mais nas respostas coletivas aos paradoxos de gestão e, finalmente, quanto ao impacto, há uma maior preocupação com os resultados que com a dinâmica em si dos processos. Deste modo, predomina uma abordagem epistemológica racionalista na medida em que se busca identificar um problema, propor soluções e analisar suas consequências.

Frente a isso os autores apontam a necessidade de expansão dessa agenda de pesquisa em direção a uma abordagem que considere o caráter não linear e cíclico dos paradoxos (SCHAD et al., 2016, p.31). Deste modo, apontam para lacunas a serem preenchidas pelas pesquisas futuras, recomendando novos esforços na direção de um maior entendimento 1) das relações opostas que compõem os paradoxos, por meio de uma ideia de unidade de opostos, equilíbrio e princípio holístico; 2) de abordagens que se processem em nível individual, de modo a compreende-se melhor tanto mecanismos de defesa aos paradoxos, quanto estratégias de desenvolvimento de um pensamento paradoxal; e 3) dos impactos dos paradoxos por meio de uma perspectiva que foque mais nas oportunidades de gestão que os paradoxos apresentam.

3. Gestão Cultural como Prática Paradoxal: Uma Nova Agenda de Pesquisa

O aportes teóricos anteriormente citados compartilham bases ontológicas em estreita correlação (LÊ; BEDNAREK, 2017), e articulados ao contexto da organização da cultura abrem uma nova agenda de pesquisa capaz de ajudar a adensar a reflexão acerca do campo.

De um lado a teoria de prática ajuda a reposicionar epistemologicamente os estudos da gestão no campo da cultura, ao destacar os fluxos e contrafluxos entre a ação prática e a reflexão como bases para a construção de um conhecimento sensível aos elementos contextuais que impactam e são impactados por sua geração. De outro lado, o estudo dos paradoxos organizacionais oferece um aporte teórico privilegiado para analisar a complexidade do campo que emerge em tensões que perpassam e integram as dimensões micro e macro, até então tratadas de forma estanque pelas abordagens mais comuns nos estudos dirigidos ao campo.

Deste modo, propõe-se aqui caracterizar a gestão de organizações culturais como uma prática paradoxal. Isto porque, apesar da diversidade de organizações que se encaixam na denominação de organizações culturais, elas compartilham duas características: (a) um contexto intensamente paradoxal e (b) a necessidade de adoção de práticas de gestão orientadas ao paradoxo. Tais características e sua correlação com as contribuições teórico epistemológicas adotadas neste estudo serão aprofundadas nas seções seguintes.

3.1 Organizações Culturais e Seu Contexto Paradoxal

No que tange à primeira característica a teoria dos paradoxos ajuda a identificar e compreender alguns conjuntos de situações paradoxais que marcam a gestão de organizações da cultura. Smith e Lewis (2011) propõem uma caracterização dirigida a um conjunto mais amplo de organizações que ajuda a pensar os paradoxos que caracterizam as organizações culturais. Segundos eles, quatro categorias de paradoxos representam elementos e atividades centrais em quaisquer organizações, são eles:

- **Performance** (objetivos), que se relacionam com tensões ligadas aos resultados esperados para a organização no que tange as diferentes e eventualmente conflitantes de suas partes interessadas, tal como responsabilidade social e rentabilidade.
- **Aprendizado** (conhecimento), que se relaciona com tensões ligadas à aquisição de aprendizados organizacionais relacionados a processos de mudanças, renovação e inovação, tais como passado e futuro, mudança radical ou incremental.
- **Pertencimento** (identidade/relações interpessoais), que se relaciona com tensões ligadas à identidade seja da organização de uma maneira mais ampla ou dos indivíduos que a integram, tais como indivíduo e grupo, homogeneidade e distinção.
- **Organização** (processos), que se relacionam com as tensões ligadas às estratégias de alcance dos resultados organizacionais tais como competição e colaboração, rotina e mudança.

Em face aos aportes de Smith e Lewis (2011), a presente pesquisa propõe uma adaptação com vistas a uma melhor adequação da caracterização ao contexto das organizações culturais. O Quadro 2 apresenta uma síntese desta proposta de revisão das categorias dos autores para formulação da caracterização proposta na pesquisa.

Quadro 2: Exemplos de paradoxos das organizações culturais em comparação com categorias de Smith e Lewis (2011)

Exemplos	Características	Categorias Smith e Lewis (2011)
Criatividade	Tensões entre a dimensão criativa e os aspectos gerenciais e econômicos	Performance
Identidade	Tensões ligadas aos processos identitários. Conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, expressos nas tensões entre o local e o global	Pertencimento
Autonomia	Tensão entre controle e colaboração, relaciona a governança e liderança nas organizações culturais.	Aprendizado Organização

Fonte: Elaboração própria.

Em primeiro lugar, tendo em vista que a criatividade é o eixo central das organizações culturais no que concerne a consecução de seus objetivos, propõe-se substituir o paradoxo da performance, proposto pelos autores, pelo paradoxo da criatividade que se relaciona com as tensões basais do segmento, aquelas concernentes às tensões entre a dimensão criativa e os aspectos gerenciais e econômicos. Seu cerne se expressa já de imediato no paradoxo sugerido pela própria justaposição dos termos que formam o binômio gestão cultural explicitando a inerente tensão entre a dimensão material e simbólica dentro do campo. Versando sobre o desenvolvimento dos processos de organização da cultura, Rubim (2005, p. 19) alerta que “diferente do que muitas vezes imagina o senso comum, a cultura é uma atividade, como toda a prática social humana, que requer organização”. Contudo, ainda persiste em muitos âmbitos a ideia de uma oposição entre sonho e realidade, colocando artista e gestor em polos opostos e aparentemente inconciliáveis. Este paradoxo não se relaciona apenas com aspectos gerenciais, mas também com aspectos econômicos visto que pode ser percebido também nas constantes tensões entre a dimensão econômica e a dimensão criativa.

Em segundo lugar, tendo em vista que as questões identitárias ocupam papel preponderante no cotidiano das organizações culturais, sobretudo na sua interface política e societal, propõe-se substituir o paradoxo do pertencimento, que expressa uma orientação intra organizacional, pelo paradoxo da identidade, destacando a relevância das tensões preservação e inovação, expressos nas tensões entre o local e o global que constroem identidades fragmentadas (HALL, 2006) ou híbridas (CANCLINI, 2002). Paradoxos que, conforme destaca Ybema et al. (1996), relacionam-se com o contexto macro do trânsito da modernidade para a pós-modernidade, tendo reflexos inevitáveis no âmbito das organizações.

Por fim, tendo em vista que as questões ligadas ao aprendizado organizacional se apresentam tangenciais a outras dinâmicas no cenário das organizações culturais, propõe-se fundir duas categorias propostas por Smith e Lewis (2011) no que se denomina paradoxo da autonomia, que engloba a tensão entre tradição e novidade, controle e colaboração, centralização e descentralização que se relacionam com os processos de governança (MICHAUD, 2014) e liderança (TREVELYAN, 2001) das organizações culturais. Este conjunto de paradoxos se apoia no fato de que a gestão cultural é usualmente vista com campo fértil para iniciativas baseadas na liderança compartilhada nas quais a colaboração e relações horizontalizadas dão o tom das relações de trabalho, favorecendo a criação e a inovação. Contudo, a natureza de muitas organizações culturais tais como companhias de dança, orquestras e indústria cinematográfica apresentam uma estrutura fortemente hierarquizada e rígida, por vezes, lideradas por figuras despóticas. São temas ainda pertinentes ao conjunto de paradoxos ligados à autonomia aqueles relacionados ao fato de que

grande parte das organizações culturais organiza sua ação com base em projetos que congregam de maneira pontual e efêmera distintos profissionais em torno da ação cultural. Contexto que, conforme Dephillippi e Arthur (1998), propicia a ocorrência de diversas situações paradoxais.

3.2 Organizações Culturais e a Adoção de Práticas Orientadas ao Paradoxo

Já no que tange à segunda característica, a necessidade de adoção de práticas de gestão orientadas ao paradoxo, teoria da prática e estudo de paradoxos se articulam, oferecendo novos horizontes que permitem não apenas compreender os paradoxos próprios da gestão de organizações culturais, mas também geri-los.

Ambas as teorias partem de uma base epistemológica similar, de caráter não positivista; e buscam compreender e atuar a partir da complexidade da realidade empírica e não reduzi-la a simplificações. Deste modo, jogam luz na inter-relação e interdependência entre pólos opostos, propondo uma abordagem sinérgica ou holística que aposta não na resolubilidade, mas na compreensão da interdependência destes pólos como chave para práticas mais condizentes com os desafios cotidianos.

Lewis (2000) destaca que adotando-se uma abordagem mais convencional diante dos contrastes apresentados pelas situações paradoxais, tributaria de uma ideia positivista de resolubilidade, os gestores optam por estratégias de gestão de paradoxos que transitam entre a rejeição e negação da situação. Em contrapartida, o autor encoraja aos gestores uma abordagem mais aberta, capaz de compreender estas tensões como oportunidades para inovação e mudança, a partir de atitudes que levem à aceitação, confrontação e transcendência em relação ao paradoxo.

Tal proposta, guarda profundas conexões com a abordagem sugerida pela Teoria da Prática e se mostra adequada aos gestores deste diverso conjunto que são as organizações culturais. Isto porque, diante da coexistência de tão dispares lógicas de ação (identitária, artística, mercadológica) e da necessidade de manter diálogo com tão diferentes agentes (comunidade, poder público, poder econômico) para desenvolver suas atividades, os gestores deste tipo de organização necessitam entender o paradoxo não como uma situação disfuncional, mas como uma constante no seu cotidiano. E assim, encontrar formas de geri-los de modo a transformar estas situações em oportunidades.

Usando como metáfora a música “A novidade” de Gilberto Gil, o “milagre risonho da sereia” vira pesadelo quando os agentes em oposição a tomam exclusivamente por sua parte – os poetas como deusa e os pescadores famintos como peixe. Quando resolvem a questão sob a égide de uma decisão ou isso ou aquilo. De forma contrária, o estudo dos paradoxos, à luz das contribuições da Teoria da Prática, incentiva os gestores de organizações culturais a assumirem suas organizações enquanto as sereias, os centauros ou os minotauros que são. Organizações imersas em grande complexidade que são e precisam ser sensíveis a diferentes lógicas que se apresentam concomitantemente, o que as dota de uma condição híbrida. Só entendidas nesta complexidade e analisadas a partir de aportes teóricos que a compreenda, será capaz de avançar no estudo da gestão deste tipo de organizações.

4. Discussão e Considerações Finais

Diante do exposto, considera-se que a pesquisa estabelece uma ponte relevante e necessária entre a gestão de organizações culturais e os estudos organizacionais. Sua contribuição se estende em três direções.

A primeira dela voltada aos Estudos Organizacionais. Dada a complexidade e ambiguidade que caracterizam as organizações culturais, aponta para as contribuições que podem advir do estudo das organizações culturais, campo fértil e ainda pouco explorado conforme endossado por Kirschbaum et al. (2009, p. 211) ao destacar que os dualismos ou dualidades das organizações da cultura se constitui uma possibilidade de pesquisa promissora para os avanços nos Estudos Organizacionais voltados para a compreensão dos paradoxos de gestão.

Paralelamente, a pesquisa pretende contribuir para o estudo das organizações da cultura, propondo uma articulação teórica inovadora que ofereça novas bases conceituais para a caracterização e análise do campo, sem perder de vista suas complexidades e especificidades. Além disso, dada a sua abordagem ampla, a pesquisa poderá ainda apontar para uma nova agenda de pesquisa sobre o tema, abrindo caminho para o desenvolvimento de novos estudos sobre os paradoxos na gestão de organizações da cultura.

E por fim, a pesquisa pretende contribuir para a prática dos gestores de organizações culturais, trazendo aportes que lhes permitam gerir seus paradoxos de forma mais consciente e proveitosa a partir de uma atitude holística e sinérgica para a gestão de situações conflitantes encontradas no ambiente de gestão, encarando-as como inerentes a estes processos e não como situações anômalas que precisam ser resolvidas ou evitadas.

Referências

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **A Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ALVES, A. **Identidade e Diversidade cultural: paradoxos e articulações para uma política pública**. 2009. f. 100. Dissertação (Mestrado Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais.

AMABILE, T. M. **Creativity in Context**. Boulder: Westview Press, 1996.

ANDRIOPOULOS, C.; GOTSI, M. Methods of Paradox. In: **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Londres: Oxford Press, 2017.

AVELAR, R. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.

BARBALHO, A.; RUBIM, A. (orgs.). **Políticas Culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BASSETT-JONES, N. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. **Creativity and Innovation Management**, v.14, n. 2, 2015. p.169-175.
- BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- BRANT, L. **O Poder da Cultura**. São Paulo: Peirópolis, 2009.
- BEECH, N.; BURNS, H.; CAESTECKER, L.; MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Paradox as invitation to act problematic change situations. **Human Relations**, v. 57, n. 10, 2014. p. 1313-1332.
- BENJAMIN, W. **A Obra De Arte Na Era De Sua Reprodutibilidade Técnica**. In: *Magia E Técnica, Arte E Política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. Paris: La Découverte, 2001.
- BOTELHO, I. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. *Revista Espaço e Debates*. São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23. n°43-44, p. 73-83, jan/dez. 2003.
- BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo, Perspectiva, 2005.
- BYRNES, W. J. **Management and the arts**. Burlington: Elsevier, 2003.
- CARR, D. **The promise of cultural institutions**. Walnut Creek: Altamira Press, 2003.
- CHONG, D. **Arts management**. London: Routledge, 2002.
- CLEGG, S. R.; CUNHA, J. V.; PINA, M. Management paradoxes: A relational view. **Human Relations**, v.55, n.5, 2001, p.483-503.
- COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.
- COELHO, T. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2012.
- COHENDET, P., & SIMON, L. Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n.5, 2007. p. 587-605.
- COLBARI, A. D. L. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa**. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional* Vitória: EDUFES, 2014.
- CUNHA, M. H.. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. London: Sage Publications, 2004.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The practice of leadership in the messy world of organizations. **Leadership**, v.6, n.1, 2010, p. 67-88.

DEPHILLIPPI, R.; GRABHER, G.; JONES, C. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 511, 2007.

DEPHILLIPPI, R., J.; ARTHUR, M. B. Paradox in project-based enterprise: The case of film making. California. **Management Review**, v. 40, n. 2, p. 125, 1998.

DIAS, C. G. A cultura como conceito operativo: Antropologia, Gestão Cultural e algumas implicações políticas desta última. **Revista Latino Americana de Estudos em Cultura**, n. 1, 2011.

DU GAY, P.; Pryke, M. **Cultural economy**. London: Sage Publications, 2002.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. Tradução de Sandra Castello Branco. São Paulo: UNESP, 2005.

EIKHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 523-538, 2007.

EISENHARDT, K. M. Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. **The Academy of Management Review**, v.25, n.4, 2002, p. 703-705.

FELDMAN, M.; WORLINE, M. The Practicality of Practice Theory. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 2, 2016. p. 304–324.

FIOL, M. Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. **Organization Science**, v.13, n.6, 2002, p. 653-666.

FOPP, M. A. **Managing museums and galleries**. London: Routledge, 1997.

FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class**. New York: Basic Books, 2002.

GADELHA, R. **Produção Cultural – Conformações, Configurações e Paradoxos**. Fortaleza: Armazém da Cultura, 2015.

GEORGE, J. M. Creativity in Organizations. **The Academy of Management Annals**, v.1, n.1, 2007, p.439-477.

GOTSI, M.; ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W; INGRAM, A. E. Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. **Human Relations**, v.63, n.6, 2010, p.781-805.

GUBRIUM, J. F., HOLSTEIN, J. A. **Analyzing narrative reality**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

KIM, J. H. **Understanding narrative inquiry**. Los Angeles: Sage Publications, 2016

KOSMALA, K. The Identity Paradox: Reflections on Fluid Identity of Female Artist. **Culture and Organization**, v.13, n.1, 2017, p. 37-53.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 263-269, 2000.

LÊ, J.; BEDNAREK, R. Paradox in Everyday Practice – applying practice-theoretical principles to paradox. In: **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Londres: Oxford Press, 2017.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, v.25, n. 4, 2000, p. 760-776.

LEWIS, M. W.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 27 – 46.

SIMPSON, B.; Pragmatism, Mead and the PracticeTurn. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1329-1347, 2009.

MAITLIS, S. Narrative analysis. In SYMON, G.; CASSELL, C. (Eds.). **Qualitative organizational research: core methods and current challenges**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.

MICHAUD, V. Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. **Organization Studies**, v.35, n.1, 2014, p.75-101.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, and Organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press: 2012.

OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. Mapeamento dos cursos de gestão e produção cultural no Brasil: 1995-2015 [recurso eletrônico]. Coordenação Gisele Jordão, Leonardo Birche, Renata Rendelucci Allucci. – São Paulo: Itaú Cultural, 2016

PUTNAM, L.; FAIRHUST, G. T.; BANGHART, S. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. **The Academy of Management Annals**, v.10, n.1, 2016, p.65-171.

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

RAMÍREZ, R. The esthetics of cooperation. **European Management Review**, nº2 p. 28-35, mai. 2005.

RIESSMAN, C. K. **Narrative Methods for the human sciences**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

ROULEAU, L. **Studying strategizing through biographical methods: narrative of practices and life trajectories of practitioners**. No prelo: 2015.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**. v. 48, n. 5, 2011.

RUBIM, A. C. Organizadores da cultura: delimitação e formação. In: MARIZCAL OROZCO, J. L. (org.). **Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica**. México: EDGVirtual, 2012.

RUBIM, L. Produção cultural. In: RUBIM, Linda (org.) **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005. p.13-31.

SCHAD, J.; LEWIS, M.; RAISCH, S.; SMITH, W. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. **The Academy of Management Annals**, 2016.

SCHAD, J. Ad Fontes. Philosophical Foundations of Paradox Research. In: SMITH, W.;

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a Theory of Paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381–403, 2011.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v.36, n.2, 2001, p.381-403.

STREATFIELD, P. J. **The paradox of control in organizations**. Londres: Routledge, 2011.

THROSBY, D. **Economics and culture**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

TOWNLEY, B., & BEECH, N. **Managing creativity: exploring the paradox**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

TREVELYAN, R. The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. **Human Relations**, vol.54, n°4, p. 495–525, abr. 2001.

WATSON, T. J. Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. **Human Relations**, v.62, n.3, 2009, p.425-452.

YBEMA, S.; SABELIS, I.; KOOT, W. Global Identity – Local Oddity Paradoxical Process in Contemporary Organizations. In: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. **Contradictions in Context – Puzzling over paradoxes in contemporary organizations**. Amsterdam: VU University Press, 1996. p.1-16.