Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano

Eduardo Davel
Universidade Federal da Bahia
Luiz Gustavo Libório Vianna
Universidade Federal da Bahia

Ao longo do desenvolvimento histórico do campo da administração, gestão e criação são, tradicional e implicitamente, consideradas processos antagônicos. A gestão é frequentemente definida como processo de organização e controle, ao passo que a criação é entendida corriqueiramente como processo de diferença, divergência ou desordem para se alcançar algo novo. Esta pesquisa busca fornecer subsídios para se reconsiderar essa situação antagônica. Assim, examinamos a relação entre criação e gestão no contexto de práticas de trabalho no cotidiano de uma organização voltada para o teatro e para a dança. Ao se analisar sistematicamente tais práticas com auxílio do método autoetnográfico, evidencia-se que gestão e criação são processos indissociáveis. As implicações acarretadas por essa indissociabilidade são apresentadas e discutidas à luz da teoria organizacional. A indissociabilidade do processo de gestão-criação e a necessidade de se enfocar a dimensão dinâmica da criatividade conduzem a uma preocupação de alinhamento epistemológico no que se refere à abordagem adotada sobre a gestão. Sugere-se que perspectivas "processuais-relacionais" da gestão são as que melhor potencializam o estudo da dinâmica criativa. Implicações em termos do ensino da administração também são discutidas.

Palavras-chave: gestão; criação; indústrias criativas; gestão teatral; autoetnografia.

Gestión-creación: procesos indisociables en las prácticas de un teatro de Bahía
A lo largo del desarrollo histórico del campo de la administración, la gestión y la creación son, tradicionalmente e implícitamente, consideradas como procesos antagónicos. La gestión es frecuentemente definida como el proceso de organización y control, al paso que la creación es entendida habitualmente como el proceso de diferencia, divergencia o desorden para alcanzar algo nuevo. Esta investigación tiene el objetivo de proporcionar subsidios para reconsiderar esa situación antagónica. Siendo así, examinamos la relación entre la creación y la gestión en el contexto de prácticas de trabajo en el cotidiano de una organización dirigida al teatro y a la danza. Al analizar sistemáticamente dichas prácticas con el auxilio del método autoetnográfico, se evidencia que la gestión y la creación son procesos indiso-

Artigo recebido em 24 mar. 2011 e aceito em 23 maio 2011.

ciables. Las implicaciones ocasionadas por esa indisociabilidad se presentan y discuten a la luz de la teoría organizacional. La indisociabilidad del proceso de gestión-creación y la necesidad de enfocar la dimensión dinámica de la creatividad conducen a una preocupación de alineación epistemológica en lo que se refiere al abordaje adoptado sobre la gestión. Se sugiere que perspectivas "procesales-relacionales" de la gestión son las que mejor potencian el estudio de la dinámica creativa. Implicaciones en términos de la enseñanza de la administración también son discutidas.

Palabras clave: gestión; creación; industrias creativas; gestión teatral; autoetnografía.

Management-creation: inseparable processes in a theater practices
Management and creation have been historically, implicitly and traditionally considered antagonistic processes. Whereas management is often defined as organizing and control process, creation is commonly understood as a process involving difference and disorder in order to achieve something new. This research seeks to provide us with knowledge for reconsidering this antagonistic situation. Thus, we examine the relationship between management and creation in the context of working practices in a theatre. As we analyze systematically these practices capitalizing on self-ethnographic method, we conclude that management and creation are inseparable processes in practice. Implications occasioned by this inseparability are presented and discussed under organizational theory enlightenment.

Key words: management; creation; creative industries; theatre management; self-ethnography.

1. Introdução

A noção de criação ou de criatividade foi historicamente atrelada ao universo das artes e à figura do artista. A criatividade estabeleceu-se, portanto, como uma atividade que exige certa dose de desordem, incerteza, diferença, divergência e rebelião em relação ao *status quo* (Bohm, 1998). Ou seja, criar exige algum grau de inconformidade ao que é aceito coletivamente como padrão, regular e adequado. Consequentemente, nos fundamentos históricos da administração, a criatividade foi dissociada da atividade de gestão na medida em que a administração dita científica requer planejamento, ordenamento e controle de tempos, movimentos, recursos e comportamentos.

Somente recentemente — nos últimos 20 anos — é que a criatividade vem sendo sistematicamente valorizada no campo da administração, sobretudo no que se considera como "tempos turbulentos" (Amabile, 1998; Woodman et al., 1993). No início desse período, a criatividade se tornou um termo da moda utilizado pelos gurus da administração (por exemplo, Bennis e Biederman, 1997). Por conseguinte, publicações voltadas para executivos (por exemplo, *Harvard Business Review*) e revistas populares de negócios (por exemplo, *Business Week*, *Fortune*) começaram a publicar regularmente artigos sobre como administrar a criatividade. Por fim, as pesquisas acadêmicas sobre criatividade nas organizações estão se tornando cada vez mais populares, regulares e centrais (George, 2007).

Inscrevendo-se nesse processo de revalorização da criatividade nas organizações, a presente pesquisa examina essa relação historicamente tensa entre a noção de gestão e a de

criação. Num primeiro momento, problematizamos como a criatividade tem sido tratada no campo da administração e como vem sendo associada à atividade de gestão. Destacamos, então, a escassez de estudos que relacionem profunda e rigorosamente a concepção de processos de gestão à de criação. Em seguida, analisamos os processos de criação e de gestão no âmbito de três práticas (criação de um espetáculo, criação de um programa artístico e gestão de uma crise organizacional) do Teatro Bahia (Salvador, Bahia), o que nos permite evidenciar e discutir o caráter indissociável de tais processos. Explicitamos, também, o método utilizado para conduzir essa pesquisa empírica. Finalmente, baseando-se em autores que estudam as organizações como processo de organizar (*organizing*), discutimos implicações para pesquisas futuras: a necessidade de se ajustar seriamente o entendimento teórico da gestão para que se possa integrar efetivamente a ideia de criatividade no campo da administração.

2. A base teórica: a relação entre gestão e criação

Embora a criatividade tenha se tornado temática da moda no campo da administração, a definição que engloba a criatividade no âmbito da pesquisa organizacional permanece relativamente incompleta, pois desconsidera o que desencadeia o ato criativo: a tensão inerente em relação ao *status quo*. Essa desconsideração pode também ser explicada pelo fato de a criatividade, vista como dinâmica imprevisível, contrariar a concepção estabelecida como "científica" e tradicional da administração e das organizações. Por conseguinte, torna-se necessário o desenvolvimento de um alinhamento teórico-epistemológico entre a visão dinâmica da criatividade e a abordagem adotada sobre o que são a administração e a organização. Neste texto, empregaremos administração e gestão como sinônimos, da mesma forma que o faremos para criatividade e criação.

2.1 O entendimento da criação

No campo da administração, os pesquisadores tendem a definir a criatividade como a geração ou produção de ideias que são ao mesmo tempo novas e úteis (por exemplo, Amabile, 1988; Oldham e Cummings, 1996; Scott e Bruce, 1994). Nesses termos, a criatividade envolve a geração da novidade, mas também a percepção da existência de algum potencial de criar algum tipo de valor para a organização, seja ele no curto ou no longo prazo. Indiretamente, pressupõe-se que a criatividade é um fenômeno monolítico, previsível e funcional. Por isso, os processos criativos vêm sendo mais investigados do ponto de vista positivo e construtivo no que tange a procedimentos do trabalho, a produtos, serviços ou estruturas organizacionais (Mumford e Gustafson, 1988; Shalley et al., 2004).

O enfoque nos estudos sobre criatividade organizacional recai em como a criatividade acontece no âmbito do indivíduo e como é influenciada pelo contexto, seja ele organizacional ou grupal. Por exemplo, Watson (2007), ao realizar uma revisão de literatura sobre criatividade-

de organizacional, enfatiza o saber acumulado referente a quem cria (autor) e o que é criado (produto). De um lado, existem os estudos que investigam os antecedentes da criatividade individual e, de outro, existem as pesquisas que consideram o contexto social que contribui para explicar os resultados dessa criatividade. Na mesma tendência, George (2007) organiza as pesquisas existentes em termos de processos individuais, de influências contextuais e grupais. Zhou e Shalley (2003) também separam os antecedentes individuais dos aspectos contextuais da criatividade nas organizações.

Mesmo se esse conjunto atual de pesquisas sobre criatividade organizacional contribui para enriquecer o conhecimento incremental da criatividade, ele não consegue abrir caminhos para se avançar significativamente na elaboração de uma concepção aprimorada, prática e dinâmica do processo criativo (George, 2007). Por conseguinte, George (2007) conclui que o estado atual da pesquisa acadêmica sobre a criatividade organizacional não enfoca as sutilezas e complexidades intrínsecas a esse fenômeno, desmerecendo o fato de que a criatividade emerge frequentemente da experiência de dualidades conflituosas, de contradições e de situações paradoxais (George, 2007; Runco, 1994).

Para Bohm (1998), como a criatividade supõe desordem, seria necessário dar mais atenção à atividade de tensão em vez de se buscar promover a criatividade de forma direta ou linear. Se, por um lado, já se sabe que algum tipo de "tensão deve preceder a motivação intrínseca que constitui o esforço criativo" (Runco, 1994:102), por outro, podemos questionar até que ponto a criatividade permanece limitada a visões rotinizadas, previsíveis e monolíticas (George, 2007). No entanto, não pressupomos que a criatividade deveria ser associada única e puramente a processos disruptivos. Durante, por exemplo, processos de inovação, a criatividade pode desempenhar um papel incremental, uma vez que se aproxima mais do processo de legitimação de uma descoberta do que do ato de descoberta em si mesmo.

2.2 O entendimento da gestão

Desenvolver um entendimento mais dinâmico do processo de criação em relação ao processo de gestão exige um olhar mais atento aos processos de geração de novas ideias e de como tais ideias são organizadas e administradas socialmente no contexto da organização. Exige também uma conceitualização do que venha ser a gestão e a organização. Adotamos nesta pesquisa a conceitualização "processual-relacional", proposta por Watson (2002, 2005), mas fundamentada em uma longa tradição de estudos sobre a organização e da gestão como processos de organizar (*organizing*). Essa tradição fundamenta-se no trabalho de Weick (1979) e se sedimenta progressivamente no campo dos estudos organizacionais em vários trabalhos de pesquisa, como os de Hosking e Morley (1991), Hosking e Fineman (1990), Hatch (1999), Alter (2000), Czarniawska (2008), Czarniawska-Joerges (1996), Cooren (2007), Clegg e Hardy (1996), entre outros.

Ao adotarmos a pesquisa de Watson (2002, 2005) como representativa dessa corrente teórica, observamos que essa abordagem contemporânea denominada "processual-relacional" se

contrapõe à abordagem tradicional, intitulada de "sistêmico-controladora". Para Watson (2002, 2005), essas abordagens não são formas banais e inconsequentes de se ver a organização e a gestão. Trata-se de formas fundamentais de falar, de se expressar e de agir em relação à gestão e à organização. Envolvem, portanto, discurso e prática efetiva no cotidiano de trabalho.

A abordagem "sistêmico-controladora" é aquela que se desenvolveu desde os primórdios da administração e que se escorou no projeto "modernista" de busca do controle por meio da aplicação de uma racionalização instrumental (Weber, 1922 [1968]). *Grosso modo*, a lógica do modernismo consiste na aplicação da análise racional de questões socioeconômicas visando, antes de tudo, aumentar o controle sobre o mundo e, por conseguinte, assegurar o progresso da humanidade. Nessa lógica, a organização é entendida como uma entidade desenhada, controlada e mantida por gestores. Ou seja, a organização é percebida como um sistema de regras, valores e normas criado e estruturado pelos gestores. As pessoas que a compõem são também consideradas entidades "objetivas" dotadas de uma essência (Watson, 2002, 2005).

A abordagem "processual-relacional" pauta-se por outra epistemologia, outra base conceitual. Ela propõe um entendimento da organização como uma rede de relacionamentos e de acordos que emergem constante e cotidianamente como resultados de processos de trocas, negociações, conflitos e consenso entre os diversos atores organizacionais e extraorganizacionais. Nessa concepção de organização, o indivíduo é primordialmente relacional, resultando das relações que estabelece e dos significados que são negociados socialmente e atribuídos à realidade (Watson, 2002, 2005). Enquanto a abordagem "processual-relacional" enfoca a organização como processo (o que acontece na prática), a abordagem "sistêmico-controladora" baseia-se na ideia de organização como entidade acabada (algo idealizado). Se uma propõe a organização como processo (*organizing*), a outra sugere a organização como resultado (organização).

Adotamos nesta pesquisa a abordagem "processual-relacional" por ela oferecer uma via de entendimento da organização e da gestão como processos emergentes, dinâmicos e contínuos. Tal abordagem conforta a necessidade de se estudar a criatividade como processo dinâmico, permitindo ultrapassar as concepções rotinizadas e monolíticas da criatividade, como propõe George (2007). Com a finalidade de examinar as sutilezas e a dinâmica da interação entre os processos de criação-gestão, apresentamos, a seguir, o caso de uma organização que cria e difunde peças de teatro e de dança.

3. O estudo de caso: gestão-criação em três práticas no Teatro Bahia

3.1 Método

Com a finalidade de explorar empiricamente a relação gestão-criação, escolheu-se o caso de uma organização intensiva em criação: o Teatro Bahia (TBA). Para proteger a identidade do

caso estudado, o nome da organização e de seus participantes são apresentados com pseudônimos neste texto.

Trata-se de uma organização com mais de 40 anos de fundação e que acolhe vários grupos residentes nos campos do teatro e da dança. Nesse caso, a criação é visivelmente parte integrante e recorrente do processo de trabalho, aparecendo explicitamente no discurso das pessoas envolvidas como competência fundamental para se alcançar os objetivos da organização (produção e difusão de espetáculos de teatro e dança). Pode-se denominá-la como uma organização dependente da criatividade para sua existência e desempenho. Além disso, em organizações intensivas em criação, a criatividade torna-se uma atividade cíclica e temporária, visto que tais organizações são estruturadas por projetos. À medida que tais projetos vão sendo finalizados, novos projetos são criados e, com eles, novos esforços criativos.

O estudo empírico foi sustentado por uma metodologia qualitativa que permitisse captar as sutilezas necessárias nos dois processos escolhidos (criação-gestão), bem como em suas inter-relações. Nesse sentido, a autoetnografia apresenta-se como uma estratégia metodológica poderosa, já que um dos autores deste trabalho atuou como diretor do TBA por um considerável período de tempo, participando de vários ciclos de gestão-criação.

A autoetnografia tem o potencial de fornecer informações com alto grau de reflexividade, significação e sutileza, na medida em que é profundamente enraizada em um contexto vivido de trabalho (Alvesson, 2003; Boyle e Parry, 2007). Na qualidade de "participante-observador", o pesquisador pode ter acesso privilegiado e direto a informações inerentes à sua condição-vivência (autor-ator), o que não acontece no contexto de etnografias, nas quais o pesquisador atua como "observador-participante". Se no método etnográfico o pesquisador encontra-se em uma situação de participação situada, por tempo determinado e não perdendo a identidade de pesquisador, no método autoetnográfico o pesquisador é antes de mais nada um ator-participante que observa e reflete *a posteriori* sobre o que fez e vivenciou. Esse ator-participante dispõe, portanto, de acesso mais direto, sutil e contextualizado do material de estudo: sentimentos, experiências, significações, relações políticas que são situadas numa perspectiva temporalizada e histórica de trabalho (Alvesson, 2003).

Por outro lado, se na etnografia o pesquisador vai estranhando a nova situação que investiga e daí produzindo suas interpretações e análises, na autoetnografia o pesquisador é demasiado familiar ao contexto, devendo, portanto, forjar mecanismos para que o estranhamento aconteça efetivamente. Tais mecanismos permitem alcançar novas possibilidades analíticas e reflexivas, bem como outros entendimentos sobre o objeto de estudo. O estranhamento refere-se a esse processo de desnaturalização de processos culturais e social. Em nossa pesquisa, os mecanismos de estranhamento consistiram em conversas semiestruturadas com agentes externos (gestores, artistas e críticos de outras organizações do meio teatral, de outras organizações de outros setores) para contrastar a visão construída de cada prática estudada no TBA. Ou seja, a cada vez que o pesquisador mostrava a um entrevistado sua descrição do que tinha acontecido durante uma determinada prática, ele modificava sua descrição (mais ou menos, dependendo do entrevistado) e aprimorava seu entendimento da prática vivenciada no passado. A descrição de cada prática que apresentaremos mais adiante representa a ver-

são final aprimorada, ou seja, o resultado refletivo ocasionado por meio de estranhamentos periódicos com vários entrevistados. O quadro 1 apresenta a sistemática de interação com o material empírico, explicitando como cada prática foi reconstituída, como documentos e entrevistas foram utilizados e como o estranhamento foi acontecendo em cada etapa.

Quadro 1
Sistemática de interação com o material empírico

Atividade	Descrição	Fonte de informação
Reconstituição inicial da prática	Cada prática foi minimamente reconstituída, descrevendo-se cronologicamente os processos de gestão e de criação envolvidos no decorrer da atividade.	Memória pessoal do pesquisador-participante-observador
Reconstituição sistemática e retrospectiva da prática	A estrutura inicial de cada prática foi enriquecida a partir de uma análise sistemática de cada situação de gestão e de criação. A participação de um dos autores deste artigo criou uma situação de estranhamento neste processo sistematizado de reconstituição.	Documentos internos: documentos de divulgação (blog, textos publicitários etc.), atas de reuniões, relatórios institucionais e correspondências institucionais. Entrevistas com um participante-chave de cada prática.
Reconstituição situada e aprofundada da prática	As principais situações de gestão e de criação foram investigadas e analisadas em detalhe e enriquecidas com informações sobre o contexto no qual aconteceram. A visão colhida dos diferentes participantes da prática, ao se dar de forma retrospectiva, gerou em alguns momentos um estranhamento para o pesquisador.	Entrevistas com participantes da prática: diretores do espetáculo, colaboradores, membros do conselho de administração.
Análise da prática por meio de estranhamento	A análise dos processos de gestão e de criação de cada prática foi apresentada a agentes externos para incrementar ainda mais o grau de estranhamento e aprimorar a reflexividade no processo de análise do material empírico.	Entrevistas com agentes externos: diretor de outro teatro baiano, professor universitário no campo das artes, produtor cultural em outro estado brasileiro, gestora de um teatro em outro país.

Fonte: Elaboração própria.

Dentro do âmbito da organização, selecionaram-se três práticas de criação-gestão em função da acessibilidade do pesquisador a elas, bem como da riqueza de detalhes e informações sobre os dois processos estudados (criação-gestão). Cada prática foi reconstituída e analisada separadamente. A análise e o estranhamento fizeram parte de todo o processo de reconstituição retrospectiva, reflexiva e sistemática de cada prática, como nos sugerem as abordagens reflexivas de metodologia qualitativa de pesquisa (Alvesson e Sköldberg, 2000). Essa reconstituição pautou-se pela análise de discurso oriundo de entrevistas (feitas e transcritas) e de documentos (consultados e anotados). Ao se analisar cada prática, buscou-se (a) elencar e caracterizar as práticas voltadas para a criação que modificam e conformam o processo de gestão e (b) elencar e caracterizar as práticas de gestão que alteram e contribuem com a criação artística. Uma des-

crição sumarizada das três práticas é apresentada no quadro 2. Vejamos, a seguir e em detalhe, uma apresentação dos processos de gestão e criação em cada prática.

Quadro 2
Processos de gestão-criação em três práticas do Teatro Bahia

Nome	O espetáculo histórico	O programa de espetáculos	A crise organizacional
Descrição	Espetáculo de comemoração dos 40 anos de fundação do teatro, reunindo os grupos artísticos atuais para realizar, por meio de uma criação coletiva, uma peça que contasse a história do teatro.	Espetáculo de teatro e dança que desde a sua concepção inicial vai ampliando sua atuação e transformando-se em um programa de atividades vinculadas à temática da dança e voltadas para o público infanto-juvenil.	Durante aproximadamente dois anos, o teatro enfrenta dificuldades financeiras devido à descontinuidade de alguns patrocinadores e à necessidade de manter a estrutura contínua de grupos residentes.
Exemplos de situações de criação	Criação do nome da peça. Ideia de unir todos os artistas num mesmo espetáculo. Desenho e concepção do figurino.	Ideia de fazer um programa de espetáculo que pudesse informar e interagir com o público infanto-juvenil. Criação de um CD com as canções do espetáculo. Ideia de acrescentar novos atores em cena.	Ideia de contratar um captador de recursos financeiros. Ideia de realizar eventos para angariar recursos financeiros. Ideia de otimizar recursos disponíveis.
Exemplos de situações de gestão	Controle e planejamento financeiro. Organização do enquadramento trabalhista dos atores e colaboradores em cena. Organização de convênios e apoios para suporte financeiro ao projeto.	Controle e planejamento de projetos. Organização e controle de uma equipe de produção com tarefas bem definidas. Organização e controle de ações de captação de recursos financeiros.	Organização e controle de divisões de responsabilidades e tarefas para o alcance dos objetivos. Planejamento orçamentário diante da realidade financeira. Organização e controle de ações coordenadas de captação de recursos.

Fonte: Elaboração própria.

3.2 A prática de um espetáculo teatral

A ideia de montar um espetáculo comemorativo dos 40 anos do TBA originou-se da parte do diretor do teatro. Nesse caso, um espetáculo deveria incluir muitos atores em cena e um trabalho coletivo, pois refletia a identidade do teatro de trabalhar em equipe e aceitar o trabalho conjunto de construção de novas ideias artístico-culturais. O diretor, ao longo do processo de criação e de gestão, torna-se líder desse projeto de realização de uma peça teatral.

A partir da ideia inicial do diretor, este agendou e realizou uma reunião com os grupos artísticos residentes para se alcançar uma definição e estruturação mais elaborada do espetáculo. Buscou-se, nessa reunião, determinar quem faria parte do elenco, quem escreveria o roteiro, quais seriam os assistentes de iluminação, quem faria a pesquisa histórica, quem

produziria os textos etc. Durante muita conversa, ficou explícita a vontade coletiva de ter a atuação de 80 atores no palco. Seriam eles atores de grupos residentes do teatro, mas também atores convidados e pessoas importantes na trajetória histórica do teatro. Nesta reunião, as ideias iam se construindo no embate de opiniões, ao mesmo tempo que formas de organizar tais ideias (para alcançar sua realização) iam emergindo. Ou seja, acontecia na conversa um vaivém entre liberdade de se pensar em como criar um espetáculo original e como viabilizar as ideias dentro de um tempo estabelecido e de um orçamento mais ou menos previsto. Era conjunção de exploração com concretização, criação com gestão.

Uma vez que as ideias iniciais para a elaboração da peça foram acolhidas pelo grupo, o diretor iniciou a busca de apoios por meio de permutas de serviços, como a parceria estabelecida com veículos de comunicação para que fosse possível realizar uma ampla divulgação do espetáculo. A contrapartida para tais parceiros seria a divulgação da imagem corporativa deles na propaganda do espetáculo e a obtenção de uma cota de ingressos. Essa estratégia gerencial de troca de serviços foi entendida como uma forma de reduzir a necessidade de gastos, diminuindo, portanto, o orçamento do projeto.

Um dos autores deste artigo, na condição de gestor, foi convidado pelo diretor para fazer parte do processo de produção do espetáculo. Agendou-se, neste momento, uma reunião para se realizar o planejamento do orçamento. Nesse planejamento, foram estabelecidos os itens orçamentários imprescindíveis do espetáculo. Por exemplo, a aquisição do tecido para o figurino, equipamentos a serem utilizados em cena e uma ajuda de custo aos participantes. Para a concepção do figurino (processo de criação), levaram-se em conta, primordialmente, os recursos disponíveis (pessoal, financeiro e tempo). Já no que se refere aos equipamentos, por uma questão estética e criativa, optou-se pela utilização de rapel em cena. Apesar de incerteza sobre os recursos financeiros, o grupo decidiu pela compra de equipamentos novos para que a cena com rapel não gerasse riscos ou acidentes. Um componente do grupo conhecia um fornecedor que poderia oferecer preços acessíveis e formas de pagamento a longo prazo. O grupo ficou muito entusiasmado.

Para o diretor, a organização de novas ideias, a divisão de responsabilidades, o planejamento orçamentário e todas as atividades de gestão subjacentes ao processo criativo foram decisivos para que o espetáculo acontecesse e fosse bem-sucedido. O diretor não só acreditava que o espetáculo aconteceria independentemente da quantidade de recursos obtidos, mas transmitia essa convicção para o grupo organizador. Por exemplo, os ensaios começaram antes mesmo de se ter certeza da existência de recursos financeiros para assegurar as despesas de base.

3.3 A prática de um programa de dança

A diretora artística de um grupo de dança dentro do TBA teve a ideia de montar um espetáculo com múltiplos objetivos: informar, divertir e formar um público para a dança. Ela per-

cebe que tal tipo de atividade artística ainda se fazia raro e que seria oportuno criar algo que instruísse e divertisse, ao mesmo tempo. Essa ideia de equilibrar formação artística (função educacional do espetáculo) e divertimento (função lúdica do espetáculo) tornou-se o pilar de sustentação do processo de gestão-criação desse projeto.

A concepção deste programa de dança foi ganhando forma à medida que se ia percebendo que existe muita falta de informação sobre a dança e sua história, sobretudo para as crianças e os jovens. Constata-se também que esse público infanto-juvenil quase não frequenta o teatro e, em particular, espetáculos de dança. Imagina-se, então, que as crianças e jovens podem se interessar pela temática da dança, dependendo da forma como essa temática lhes for apresentada. Mas, além do interesse geral, também foi necessário encontrar formas de ampliar o acesso para a população que não tem condições de pagar uma entrada no preço normal.

Para se garantir o acesso à população que não dispõe de recursos financeiros não é suficiente somente entregar uma cota de convites e esperar que espontaneamente a plateia fique cheia. Houve um intenso trabalho de produção para garantir a presença dessa plateia. Foram realizadas visitas, com diretores e atores do espetáculo, a escolas públicas, projetos sociais diversos e, inclusive, centros de reabilitação do menor infrator. Todas essas visitas eram previamente articuladas com a coordenação de cada local. Inclusive, foi possível oferecer transporte para deslocamento para os jovens de suas respectivas instituições até o local do espetáculo. A diretora entendia que esse passo inicial era fundamental para que houvesse efetivamente um trabalho de formação de plateia.

No processo de criação, a diretora teve a ideia de estudar a história da dança para impregnar o roteiro do espetáculo com esse caráter retrospectivo e evolutivo. Para organizar tal ideia, ela desenvolve uma parceria com uma professora universitária da Faculdade de Dança. O espetáculo é estruturado, então, a partir da evolução histórica da dança, desde a pré-história até os tempos contemporâneos.

À medida que criação e gestão iam se comunicando, o espetáculo foi se ampliando e se tornando uma série de eventos até se configurar em um programa de atividades artístico-educativas. Esse programa foi conduzido pela equipe de produção da companhia residente de dança do TBA e liderado por sua diretora artística. Outros colaboradores foram se associando e contribuindo com o projeto. Eles partciparam seja por gosto de vê-lo difundido, seja por necessidade de intervensão técnica. Por exemplo, durante o processo de criação, o grupo teve a ideia de criar uma "rádio-fantoche" em uma das cenas do espetáculo e utilizar fantoches de lata. Essa ideia conduziu a diretora a desenvolver uma parceria com um técnico especializado nesse tipo de fantoches, envolvendo-o no espírito do tipo de espetáculo que se buscava criar. As parcerias foram, assim, se configurando em um movimento de organização e gestão de pessoas para se alcançar o resultado almejado no plano da criação artística.

Outro movimento de criação-gestão foi o encontro da diretora artística com um representante da Unesco. Nesse encontro, teve-se a ideia de considerar esse organismo como um parceiro e buscaram-se, portanto, formas de financiamento do espetáculo por meio de um projeto cultural subvencionado. Isso conduziu o grupo a desenvolver a ideia de realizar um

trabalho informativo junto a escolas da Bahia antes e depois do espetáculo. Em termos de gestão, esforços foram direcionados para se realizar uma parceria com a Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Esses esforços foram fruto de uma atividade organizativa dentro do grupo de produção do espetáculo, consistindo em planejamento de como partilhar os recursos obtidos entre os artistas, os técnicos, o equipamento e os gestores do teatro.

Outro ato criativo foi o de produzir uma revista em quadrinhos que contasse a história da peça e sensibilizasse o público-alvo para sua proposta artística. Cada edição da revista traria uma aventura diferente dos personagens da peça, sempre mantendo o espírito inicial de abordar a dança com intuito educativo. No plano da gestão, essa ideia levou a várias reuniões do grupo e ao desenvolvimento de parceria com especialistas gráficos em revistas em quadrinhos. No momento da revista, buscou-se também produzir um CD-ROM interativo. Isso resultou em uma parceria com jovens empreendedores que trabalham com mídia digital. Eles foram envolvidos no projeto, exigindo um esforço de gestão de tais relações e de recursos necessários para sustentar tal parceria.

3.4 A prática de uma crise organizacional

Em um dado momento de seu funcionamento, o TBA passa por uma crise financeira e encontra muita dificuldade em assegurar o pagamento de suas despesas mensais. A crise da organização gera uma situação de dificuldade em assegurar o financiamento de novas produções artísticas e exige a busca de novas formas de sustentabilidade financeira do teatro.

As decisões financeiras do teatro são tratadas no âmbito de um colegiado composto por membros antigos e atuais. As decisões tomadas nesse colegiado são postas em prática pela equipe administrativo-financeira do teatro. Durante reunião do colegiado, a primeira ideia para administrar a crise foi a contratação de um captador de recursos, que seria um produtor experiente. O nome de um produtor foi sugerido e aceito pelos membros do colegiado. Mediante ao não aceite desse produtor ao convite que lhe foi endereçado, outra ideia surgiu: a de criar um núcleo interno de captação de recursos. Foi feita uma lista de candidatos para essa nova função e uma diretora interna aceitou ser responsável por tal atividade, mas destacou que necessitava de uma equipe de pessoas e de infraestrutura. A diretora teve a ideia de partilhar tal tarefa com outra pessoa de forma esporádica. Essas duas pessoas elaboraram um plano de funções e estratégias para esse núcleo. A criação do núcleo e o delineamento de suas estratégias conduziram à ideia de associá-lo à estratégia de comunicação institucional do TBA.

Outra ideia para remediar a crise financeira foi contratar uma consultoria externa para realizar um planejamento estratégico do TBA. A partir dessa consulta e da reunião feita pelo colegiado, ficou decidido que seria feito um contrato de permuta em que o TBA divulgaria a marca de seus financiados em seus materiais de divulgação institucional, criando-se assim a imagem de "Amigos do TBA". Essa ideia foi realizada, mas gerou poucos frutos financeiros. A tensão continuava e conduziu a outros esforços criativos.

Durante uma reunião para estudar a situação de inércia financeira, uma gestora sugeriu a realização de uma feijoada aberta ao público nos domingos, quando ocorre o espetáculo "Amostrão do TBA". A gestora sugeriu essa ideia pautada pela experiência vivida por um dos atores de seu grupo. A criação foi, assim, navegando socialmente e sendo moldada e adaptada à situação do TBA. A feijoada foi realizada, contou com a colaboração de funcionários e simpatizantes do teatro, gerando retorno financeiro para o teatro. A cada domingo, um gestor ficaria responsável pela organização da feijoada. Uma gestora teve a ideia de convidar grupos de música para se apresentarem gratuitamente, o que conferiu mais brilho à atividade. Apesar do clima de entusiamo e da participação de todos os envolvidos, calculou-se que o resultado financeiro buscado não foi plenamente alcançado. Além disso, a ideia da feijoada gerou uma nova ideia trazida por outro gestor: a de criar dentro do teatro um bar cujos lucros seriam revertidos para o TBA. Isso foi estruturado na forma de uma parceria externa.

Durante a crise, a criatividade foi uma energia intensa, tensa e contínua. Novas ideias foram elaboradas e renovadas à medida que sua implementação em termos de gestão não encontrava viabilidade. A relação entre gestão-criação foi dinâmica, gerando desconfortos, negociação de ideias, percepções da realidade e julgamentos de valores. Muitas ideias surgem do desconforto ocasionado pela situação financeira, enquanto outras surgem do desconforto com ideias que mudariam a estrutura vigente de poder de tomada de decisões.

4. Análise: a indissociabilidade entre criação e gestão

Durante a reconstituição das práticas e sua análise, foi difícil distinguir em que ponto a criação termina e em que momento específico a gestão começa. Um processo encontrava-se, em cada situação, diluído no outro. Ideias iam conduzindo a práticas organizacionais e administrativas de como implementá-las, ao mesmo tempo que tais práticas iam ajustando e transformando as ideias iniciais. Nesse percurso, novas ideias iam surgindo e realimentando o processo dinâmico que ia acontecendo entre processos de criação e de gestão. No âmbito do processo metodológico de estranhamento, as entrevistas realizadas com agentes externos ao teatro apontavam para essa dificuldade em se tentar distinguir nitidamente a gestão da criação nestas três práticas que lhes foram apresentadas.

A indissociabilidade entre gestão e criação encontra respaldo na análise da experiência do TBA e na teorização proposta por Joas (1996). Para esse autor, toda ação humana contém um caráter eminentemente criativo. Ao avaliar como a criatividade foi considerada na teoria da ação produzida por sociólogos como Parsons, Weber, Durkheim e Simmel, Joas (1996) se baseia na pragmática americana (sobretudo em Dewey) para sustentar o argumento de que toda ação humana é composta por uma dimensão criativa e que tal dimensão foi inadequadamente expressa nos modelos sociológicos vigentes de ação racional e normativa. É proposto, então, o conceito de "democracia criativa" para se entender como a criatividade da ação humana é pautada por um processo individual de legitimação social. A indissociabilidade da gestão-criação é esclarecida por esse conceito de democracia criativa, pois em cada ação de

criação ou de gestão a criatividade não somente é parte integrante, mas também vai sendo produzida e transformada socialmente, relacionalmente.

No entanto, em atividades artísticas que dependem da criação para sua prosperidade como organizações culturais, a ação criativa aparece de forma flagrante e se torna um desafio partilhado coletivamente. Se nessas organizações a criatividade é fundamental, para outras ela não deixa de o ser, segundo a teoria de Joas (1996). A criatividade pode ser menos visível, menos expressa de forma exacerbada, mas ela não abandona o núcleo elementar da ação humana em contexto organizacional. Nesse sentido, o que se apreende em organizações culturais serve para se olhar de forma mais focada o que acontece talvez microscopicamente em organizações aparentemente menos criativo-dependentes.

Como observamos nas três práticas descritas, novas ideias que emergem nem sempre encontram respaldo organizativo e administrativo. Às vezes, tais ideias, mesmo não sendo muito racionais ou claras, foram argumentadas e exploradas, tanto no plano da validade criativa quanto administrativa. Algumas são mais investidas em matéria de gestão e encontram concretização na forma de comporem um espetáculo que é apresentado ao público. Outras, por outro lado, são descartadas ou drasticamente trasformadas no trajeto gerencial de concretizá-las em um produto acabado.

A dinâmica instável do processo criativo é respaldada pela trajetória socioadministrativa da produção de novas ideias. Essa trajetória aparece tanto na análise descritiva das práticas estudadas, quanto nas entrevistas realizadas com agentes externos para se criar o estranhamento necessário à interpretação das informações obtidas. Observamos que, ao se conceber uma nova ideia, o criador não o faz de forma isolada e não depende somente da sua capacidade cognitiva. Ao ter uma ideia ou um pensamento inovador, os contextos, o senso de propósito, a cultura, os valores e as relações sociais do indivíduo se fazem presentes. O criador associa informações, por meio de certos estímulos (internos ou externos), analisa e mentalmente tenta estruturá-las para que a "inspiração" surja e a criação ocorra. Foi possível observar que isso aconteceu em alguns momentos no enfrentamento de situações de desconforto, de desordem, de tensão ou de contradição aparente. A criatividade se manifestou, em alguns momentos, como sugestão e implementação de ideias inesperadas e incomuns. No caso estudado, a criatividade aparece, sobretudo, em tempos de crise. Mesmo sendo impulsionada pela crise, ela também se nutre da vontade profunda de criar uma obra que alcance reconhecimento social, cultural e artístico.

Por exemplo, na prática do programa de dança, a falta de público para a dança instigou a diretora a buscar novas ideias para esse contexto desfavorável. O "despertar" para a ideia se deu quando um diretor de marketing justificou a negativa ao pedido de patrocínio por um motivo banal e de certa forma interpretado como racionalmente sem respaldo. Segundo ele, os funcionários não gostavam de espetáculos de dança. Essa foi a tensão-desordem propícia para desencadear o processo criativo. Quando essa prática foi apresentada a um entrevistado externo (produtor cultural em outro estado brasileiro), ele se chocou e aos poucos foi reavaliando sua própria prática. Ao fazer isso, foi concordando que a instabilidade dos contextos de relações é o gerador de uma criatividade que vai fluindo e se construindo ao longo de um

percurso de adaptações e recriações estimuladas pelas negociações com outros atores, sejam eles institucionais ou individuais. Assim, a criatividade vai trafegando pela via dos contatos interpessoais, pelas estratégicas políticas, pelo entendimento coletivo de quais visões são legitimadas pelos interesses existentes, pela interpretação que vai ocorrendo em uma determinada cultura — o que confere sentido ao ato criativo neste contexto e não necessariamente em outro (Ford e Gioia, 1995).

Em síntese, a criatividade não está presente somente nos momentos em que a criação ocorre. Ao criar seu produto artístico, projeto ou buscar soluções criativas para um determinado problema, o artista, o criador ou o gestor enfrentava diversos desafios organizacionais e administrativos. Ele confronta-se com o tempo disponível, a existência de recursos financeiros, humanos e materiais, a disponibilidade de infraestrutura, os processos de planejamento e divulgação, a determinação de público-alvo, o desenvolvimento de redes de relacionamentos, entre outros. Por outro lado, a criatividade não se limita a esse universo de dispositivos mais ou menos previsíveis. Apoiando-se em redes relacionais (Perry-Smith e Shalley, 2003), a criatividade exige brincadeira (Mainemelis e Ronson, 2006), criação de sentido (Drazin et al., 1999), improvização (Montuori, 2003) e até mesmo certo grau de sofrimento (Dejours, 1980, 1990, 2000). Esses processos ressaltam a importância de se orientar pesquisas futuras para melhor apreender o caráter dinâmico dos processos criativos no âmbito das organizações contemporâneas.

5. Implicações: a epistemologia da gestão como desafio

A análise da criação-gestão como processos indissociáveis revela uma implicação fundamental para a pesquisa organizacional focada na criatividade. O estudo da criatividade organizacional exige um rigoroso alinhamento epistemológico no campo da teoria organizacional para que se consiga captar o que particulariza o fenômeno criativo: sua energia dinâmica. Indissociável da gestão, a criação demanda um olhar que seja coerente epistemologicamente com a compreensão adotada da gestão. Ou seja, é impossível estudar e entender a criação nas organizações como processo isolado da concepção que se adota do que é uma organização e do que é a prática da gestão.

Assim, ao longo do processo de análise empírico-teórica desta pesquisa, foi necessário apreender em paralelo a abordagem "processual-relacional" da gestão para que o estudo do processo criativo acontecesse de forma a captar efetivamente a dinâmica buscada. Ou seja, se outro entendimento conceitual de gestão predominasse durante a pesquisa, o conhecimento produzido sobre o processo criativo seria outro; não seria melhor nem pior, mas menos rico no que se refere a seu caráter dinâmico. Se o objetivo é investigar esse caráter e como a criatividade é socialmente produzida, torna-se fundamental estabelecer um alinhamento epistemológico em termos de teorias sobre a gestão e a organização. Dependendo dos pressupostos teórico-epistemológicos adotados durante a pesquisa, o esforço de contrução do conhecimento relevante pode ser empobrecido, dificultado ou inexistente.

Argumenta-se que as tradições positivistas ou funcionalistas seriam as que não permitem captar a dinamicidade do fenômeno criativo. Inversamente, as epistemologias "pós-positivistas", sobretudo as interpretativas, críticas, pós-modernistas (Prasad, 2005; Burrell e Morgan, 1979; Johnson e Duberley, 2000) e fundamentadas na prática (Raelin, 2007) são as mais propícias para explorar os aspectos dinâmicos e contraditórios do processo de criação-gestão.

O alinhamento epistemológico das teorias administrativas e organizacionais pode ter também impactos no que se refere à formação de gestores, sejam eles no campo da iniciativa privada ou do setor público. No setor cultural ou artístico, gestores se confrontam periódica e estrategicamente no processo intensivo de criação. Outros gestores em outros setores de atividade econômica também se confrontam, em escalas diferentes de relevância, no componente criativo de suas ações, como destacado anteriormente na teoria da ação criativa (Ford e Gioia, 1995; Joas, 1996). Se assim é, a formação gerencial deve ser revista de forma a incluir uma concepção da gestão que permita acomodar epistemologicamente tal dimensão criativa da ação gerencial. Perspectivas mais processuais e relacionais da gestão e da organização devem, portanto, ser seriamente consideradas (Czarniawska-Joerges, 1996; Czarniawska, 2008; Davel e Vergara, 2005; Hosking e Morley, 1991; Hosking e Fineman 1990; Watson, 2002, 2005; Cooren, 2007; Clegg e Hardy, 1996) na constituição de práticas de ensino da administração.

No setor intensivo em criatividade, como o setor artístico-cultural, o gestor que não tiver uma formação permitindo-lhe desenvolver uma sensibilidade para a prática criativa poderá deixar de lado processos gerenciais importantes para o desenvolvimento de seu trabalho e da organização. Conforme demonstrado pela pesquisa empírica no TBA, esta relação se faz presente, mesmo se o criador-gestor não a intelectualize, desde a concepção da ideia até a execução final de sua obra ou produto artístico. Nesse sentido, acreditamos que o criador que estiver mais consciente de uma perspectiva "processual-relacional" da gestão e que possua um olhar analítico sobre sua prática criativa, aliando-a a processos de gestão, terá melhores condições de alcançar sustentabilidade e sucesso em seus projetos e produções.

Diante dessa constatação, passaríamos a observar, de forma analítico-reflexiva, a sutil interdependência de gestão-criação nas práticas inseridas dentro de cada contexto organizacional. A partir dessa análise, o gestor e o criador seriam capazes de atuar proativamente em busca de uma melhor sintonia e aperfeiçoamento dessa relação. Seriam, portanto, mais aptos a descobrirem formas de autorregular e aperfeiçoar suas práticas de trabalho. Depois de implementadas tais ações, gestores e criadores poderão refletir sobre suas práticas e dar início a um novo momento de regulação e mudanças dentro de uma permanente dinâmica de gestão criativa.

A formação gerencial incluindo abordagens "processuais-relacionais" da gestão tem o potencial de incitar o "despertar" para a riqueza da relação "criação-gestão". A partir dessa conscientização e reconhecimento, o gestor ou o artista/criador poderá refletir sobre suas próprias práticas e, com isso, promover mudanças no sentido de valorizar e fomentar tanto a criatividade nos processos de gestão quanto a gestão nos processos criativos. Para ser capaz de potencializar a formação de futuros líderes do setor público ou privado, a ação pública tem

como desafio a reavaliação de currículos e a inclusão de conteúdos que valorizem a prática criativa e gerencial em toda sua riqueza dinâmica e processual.

6. Conclusões

Esta pesquisa explorou tanto teórica quanto empiricamente a relação entre processos de gestão e de criação nas organizações. Duas questões foram subjacentes nesse percurso: o gestor não seria um criativo? O criativo não seria um gestor? A investigação do processo gestão-criação e de sua indissociabilidade nos permitiu analisar tais questões e formular implicações para pesquisas futuras no campo da criatividade organizacional e para repensar a formação gerencial com base em outras abordagens teórico-epistemológicas da gestão. Esse conhecimento foi construído a partir da experiência de uma organização cuja criatividade não estava presente somente em suas práticas artísticas, mas também nos seus processos de gestão.

As pesquisas sobre a dimensão dinâmica da criatividade organizacional são escassas. Assim, o potencial de pesquisa nessa área é promissor para que o conhecimento sobre a dimensão criativa da gestão e a dimensão gerencial da criação possam ser contempladas em sua riqueza, tenuidade e sutileza. Os desafios são variados (metodológicos, epistemológicos), mas os resultados serão revertidos em uma contribuição efetiva, plena e construtiva para o avanço do conhecimento e da prática gerencial, seja ela no campo da iniciativa privada ou da ação pública.

Referências

ALTER, Nobert. *L'innovation ordinaire.* Paris: Presses Universitaires de France, 2000.

ALVESSON, Mats. Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure. *Higher Education*, v. 46, n. 2, p. 167-193, 2003.

ALVESSON, Mats; SKÖLDBERG, Kaj. *Reflexive methodology*: new vistas for qualitative research. Londres: Sage, 2000.

AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. In: STAW, Barry M.; CUMMINGS, Larry L. *Research in organizational behavior, v. 10*. Greenwich: JAI Press, 1988. p. 15-25.

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity? *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, p. 76-88, 1998.

BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patricia W. *Organizing genius*: the secrets of creative collaboration. Massachussets: Addison-Wesley Publishing, 1997.

BOHM, David. *On creativity.* Londres: Routledge, 1998.

BOYLE, Maree; PARRY, Ken. Telling the whole story: the case for organizational autoethnography. *Culture and Organization*, v. 13, n. 3, p. 185-190, 2007.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann, 1979.

CLEGG, Stuart; HARDY, Cinthia. Organizations, organization and organizing. In: CLEGG, Stuart; HARDY, Cinthia; NORD, Walter. *Handbook of organization studies*. Londres: Sage, 1996.

COOREN, François. *Interacting and organizing*: analyses of a management meeting. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. Process of organizing. In: WARNER, Malcolm. *International encyclopedia of business and management*. Londres: Routledge, 1996.

CZARNIAWSKA, Barbara. *A theory of organizing*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.

DEJOURS, Christophe. Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. In: CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation*: les dimensions oubliées. Québec: PUL; Paris: Eska, 1990.

DEJOURS, Christophe. *Travail et usure mentale.* Paris: Le Centurion, 1980.

DEJOURS, Christophe. *Travail et usure mentale*: de la psychopathologie à la psychodynamique. Paris: Bayard, 2000.

DRAZIN, Robert; GLYNN, Mary A.; KAZANJIAN, Robert K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 286-307, 1999.

FORD, Cameron M.; GIOIA, Dennis A. (Coord.). *Creative action in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

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

GEORGE, Jennifer M. Dialectics of creativity in complex organizations. In: DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. *The creative enterprise*: managing innovative organizations and people. Westport: Praeger, 2007. v. 2, p. 1-15.

HATCH, Mary J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HOSKING, Dian-Marie; FINEMAN, Stephen. Organizing processes. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.

HOSKING, Dian-Marie; MORLEY, Ian E. *A social psychology of organizing*: people, processes and contexts. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1991.

JOAS, Hans. *The creativity of action*. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

JOHNSON, Phil; DUBERLEY, Joanne. *Understanding management research*: an introduction to epistemology. Londres: Sage, 2000.

MAINEMELIS, Charalampos; RONSON, Sarah. Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, v. 27, p. 81-131, 2006.

MUMFORD, Michael D.; GUSTAFSON, Sigrid B. Creativity syndrome: integration application, and innovation. *Psychological Bulletin*, v. 103, p. 27-43, 1988.

MONTUORI, Alfonson. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. *Human Relations*, v. 56, n. 2, p. 237-255, 2003.

OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 607-634, 1996.

PERRY-SMITH, Jill E.; SHALLEY, Christina E. The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 1, p. 89-106, 2003.

PRASAD, Pushkala. *Crafting qualitative research*: working in the postpositivist traditions. Armonk: M.E. Sharpe, 2005.

RAELIN, Joseph A. Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education*, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.

RUNCO, Mark A. Creativity and its discontents. In: SHAW, Melvin P.; RUNCO, Mark A. *Creativity and affect*. Norwood: Ablex, 1994. p. 102-123.

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 580-607, 1994.

SHALLEY, Christina E.; ZHOU, Jing; OLDHAM, Greg R. Effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, v. 30, p. 933-958, 2004.

WATSON, Elizabeth. Who or what creates? A conceptual framework for social creativity. *Human Resource Management Review*, v. 6, n. 4, p. 419-441, 2007.

WATSON, Tony J. *Organising and managing work*: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice. Londres: Pearson Education, 2002.

WATSON, Tony J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WEBER, Max. *Economy and society*: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1922 [1968].

WEICK, Karl E. *The social psychology of organizing*. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing, 1979.

WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 22, p. 165-217, 2003.

Eduardo Davel é professor do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (Ciags/Ufba) e da École des Sciences de l'Administration da Télé-université (ESA/TELUQ). E-mail: davel.eduardo@gmail.com.

Luiz Gustavo Libório Vianna é pesquisador do Ciags/Ufba. E-mail: lgustavovianna@uol.com.br.